

IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE FOLHA PAGAMENTO DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL EM BANCO PRIVADO

IMPLEMENTATION OF A SOCIAL SECURITY BENEFITS PAYROLL PROJECT IN A PRIVATE BANK

CIBELY CASSIA DE PAIVA ROCHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MURILO ZANINI DE CARVALHO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

DEIVISON FEITOSA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento ao FAP UNINOVE.

IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE FOLHA PAGAMENTO DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL EM BANCO PRIVADO

Objetivo do estudo

Habilitar uma instituição financeira para administrar pagamentos de salários e benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em cada microrregião do Brasil.

Relevância/originalidade

A iniciativa proposta no relato inovou ao combinar a operacionalização de pagamentos com a monetização de clientes através do custo de aquisição de cliente (CAC) estabelecido.

Metodologia/abordagem

Este relato tem origem na abordagem qualitativa, envolvendo a análise documental e entrevistas semiestruturadas com stakeholders chave para investigar a implantação do projeto de folha de pagamento de benefícios em um banco privado.

Principais resultados

Os resultados do relato demonstraram que todos os beneficiários estimados pelo INSS fossem atendidos conforme as regras e cronogramas de pagamento, com foco na primeira concessão de benefícios.

Contribuições teóricas/metodológicas

O relato destacou a importância de uma abordagem estratégica para a integração de serviços bancários na vida dos beneficiários, especialmente idosos, após o pagamento inicial.

Contribuições sociais/para a gestão

Reforçar a confiança dos cidadãos no sistema previdenciário e promoveu a inclusão financeira dos beneficiários, contribuindo para a estabilidade e coesão social.

Palavras-chave: Banco pagador, Consignado, Crédito pessoal, Cartão de crédito

IMPLEMENTATION OF A SOCIAL SECURITY BENEFITS PAYROLL PROJECT IN A PRIVATE BANK

Study purpose

Enable a financial institution to manage salary and benefit payments from the National Institute of Social Security (INSS) in each microregion of Brazil.

Relevance / originality

The proposed initiative innovates by combining the operationalization of payments with the monetization of clients through the established customer acquisition cost (CAC).

Methodology / approach

This report originates from a qualitative approach, involving document analysis and semi-structured interviews with key stakeholders to investigate the implementation of the benefits payroll project in a private bank.

Main results

The report's results demonstrated that all beneficiaries estimated by the INSS were attended to according to the payment rules and schedules, with a focus on the initial granting of benefits.

Theoretical / methodological contributions

The report highlighted the importance of a strategic approach to integrating banking services into the lives of beneficiaries, especially the elderly, after the initial payment.

Social / management contributions

Reinforced citizens trust in the social security system and promoted the financial inclusion of beneficiaries, contributing to social stability and cohesion.

Keywords: Paying Bank, Payroll Loan, Personal Credit, Credit Card

IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE FOLHA PAGAMENTO DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL EM BANCO PRIVADO

1. Introdução

A implantação do processo de banco pagador de benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) representa um marco significativo na administração pública brasileira, com implicações profundas tanto para o sistema financeiro quanto para o bem-estar social. O INSS, sendo a principal entidade responsável pela gestão dos benefícios previdenciários no Brasil, desempenha um papel importante na garantia de segurança econômica para aproximadamente 44 milhões de brasileiros, incluindo aposentados, pensionistas e beneficiários de auxílios diversos temporários ou definitivos.

A escolha de bancos pagadores para os benefícios do INSS não é apenas uma questão de logística operacional, mas envolve uma série de considerações estratégicas que impactam diretamente a eficiência do sistema de previdência social, como a satisfação dos beneficiários e a estabilidade do sistema financeiro. Segundo Silva (2018), a seleção criteriosa de instituições financeiras para o pagamento de benefícios previdenciários é importante para garantir a acessibilidade e a conveniência para os beneficiários, além de promover a inclusão financeira. Historicamente, o processo de pagamento de benefícios passou por diversas transformações, refletindo mudanças nas políticas públicas, avanços tecnológicos e necessidades emergentes da população. De acordo com Oliveira e Santos (2020), as reformas no sistema de pagamento de benefícios do INSS ao longo das últimas décadas foram impulsionadas por uma combinação de fatores, incluindo a modernização tecnológica e a busca por maior eficiência administrativa.

A relevância da implantação de um processo eficaz de banco pagador de benefícios se manifesta em várias dimensões. Primeiramente, a eficiência no pagamento é importante para garantir que os recursos cheguem de forma tempestiva e segura aos beneficiários. Segundo Souza (2019), a demora ou falhas nos pagamentos podem resultar em consequências severas para aqueles que dependem desse auxílio para sua subsistência. Além disso, a transparência e a segurança do processo de pagamento são essenciais para evitar fraudes e desvios de recursos, garantindo que o sistema previdenciário cumpra seu papel de maneira justa e equitativa. De acordo com Lima (2021), um sistema de pagamento transparente e seguro é fundamental para a integridade do sistema previdenciário.

Do ponto de vista do sistema financeiro, a escolha dos bancos pagadores e a forma como os pagamentos são administrados têm implicações significativas. Os bancos selecionados ganham um volume substancial de transações mensais, o que pode afetar sua liquidez e gestão de capital. Além disso, a distribuição dos pagamentos através de diferentes instituições financeiras pode promover a inclusão bancária, permitindo que um maior número de beneficiários tenha acesso a serviços bancários.

Socialmente, a implementação eficaz deste processo reforça a confiança dos cidadãos no sistema previdenciário e no governo como um todo. A previdência social é um pilar fundamental do contrato social, e sua administração eficiente é determinante para a estabilidade e coesão social. Beneficiários que recebem seus pagamentos de forma regular e segura estão em melhor posição para planejar suas finanças pessoais, contribuindo para uma economia mais estável e resiliente.

Nesse contexto, o projeto descrito neste relato técnico teve como objetivo habilitar uma instituição financeira para administrar pagamentos de salários e benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), para atender integralmente o público-alvo de cada microrregião do Brasil.

2. Referencial Teórico

A folha de pagamento é considerada um processo na gestão de recursos humanos, representando o registro dos valores devidos aos empregados e um instrumento de controle financeiro e de conformidade legal. Segundo Chiavenato (2014), a folha de pagamento é um dos documentos contábeis e fiscais de uma organização, pois nela estão registrados todos os valores pagos aos empregados, incluindo salários, bônus, comissões e outros benefícios.

Em seu processo de desenvolvimento, a elaboração da folha de pagamento pode envolver aspectos legais e administrativos. De acordo com Marras (2011), a folha de pagamento deve ser elaborada de acordo com a legislação trabalhista vigente, contemplando todos os encargos sociais e tributos devidos, como INSS, FGTS e IRRF. A conformidade com essas exigências é considerada de alta criticidade, podendo exercer impactos negativos nos bancos, e de certo modo, evitar penalidades e garantir a transparência nas relações de trabalho.

Além dos aspectos legais, a folha de pagamento desempenha um papel na motivação e satisfação dos empregados. Segundo Dutra (2012), a precisão e a pontualidade no pagamento dos salários são fatores determinantes para a satisfação dos empregados, influenciando diretamente a produtividade e o clima organizacional. A gestão eficiente da folha de pagamento, portanto, contribui para a retenção de talentos e para a construção de um ambiente de trabalho positivo.

A tecnologia tem desempenhado um papel na gestão da folha de pagamento. De acordo com Silva e Santos (2018), a automação dos processos de folha de pagamento, por meio de *softwares* especializados, tem permitido maior precisão e agilidade na elaboração e no controle dos pagamentos, além de facilitar a integração com outros sistemas de gestão empresarial. A adoção dessas tecnologias pode reduzir erros, aumentar a eficiência e proporcionar maior segurança na gestão dos dados dos empregados.

Por fim, a folha de pagamento também pode ser considerada um instrumento de planejamento financeiro e estratégico. Segundo Oliveira (2015), a análise dos dados da folha de pagamento permite às organizações identificarem tendências de custos, avaliar a eficácia das políticas de remuneração e tomar decisões informadas sobre ajustes salariais e benefícios. Dessa forma, a folha de pagamento não é apenas um documento operacional, mas uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas e finanças.

Nesse sentido, a implementação do projeto para habilitar uma instituição financeira na administração de pagamentos de salários e benefícios do INSS pode representar um marco no ambiente financeiro. Este cenário pode ampliar a capacidade operacional da instituição e fortalece a infraestrutura financeira do país ao garantir que os pagamentos sejam realizados de maneira eficiente e segura. A inclusão de uma instituição de porte S3 no processo de pagamento de benefícios previdenciários pode diversificar o mercado financeiro, promovendo maior competitividade e inovação.

3. Método de Produção Técnica

Este relato técnico, foi elaborado de acordo com o protocolo para elaboração de relatos de produção técnica proposto por Biancolino et al. (2012), onde o objeto de estudo foi uma instituição do sistema financeiro do Brasil, regulada pelo Banco Central do Brasil. Esta instituição no momento do caso estudado, tinha aproximadamente 692 pontos de atendimento espalhados pelo Brasil e com plano de expansão para 800 pontos no decorrer do projeto.

4. Contexto do Projeto

A seguir, serão apresentadas a caracterização da organização e do projeto analisado onde este relato técnico foi realizado.

4.1. Caracterização da organização

O projeto foi constituído a partir da habilitação de uma instituição financeira (IF) regulamentada dentro dos padrões normativos do Banco Central do Brasil, caracterizada atualmente no segmento S3. O segmento S3 é uma classificação, existente no Sistema Financeiro Nacional, onde os bancos e outras instituições financeiras como cooperativas de crédito, financeiras e sociedade de crédito são segmentadas em cinco categorias, de acordo com a Resolução nº 4.553 do Banco Central do Brasil.

Tais categorias são definidas com base no porte da instituição e na sua atividade internacional. As categorias e suas respectivas definições são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1
Categorias do Sistema Financeiro Nacional

Categoria	Descrição
S1	Inclui bancos cujo porte (exposição total do valor financeiro) é igual ou superior a 10% do Produto Interno Bruto (PIB), ou que sejam internacionalmente ativos.
S2	Composto por instituições de porte entre 1% e 10% do PIB. Pode conter instituição de porte superior a 10% do PIB se não for sujeita ao enquadramento no S1.
S3	Inclui instituições de porte entre 0,1% e 1% do PIB.
S4	Composto por instituições de porte inferior a 0,1% do PIB.
S5	Inclui cooperativas de crédito e instituições não bancárias que tenham perfil de risco simplificado.
S6	Inclui cooperativas de crédito e instituições não bancárias que tenham perfil de risco simplificado.

Fonte: Disponível em <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/regprudenciasegmentacao>

Nota: Categorias do Sistema Financeiro Nacional corresponde a divisão dos portes das instituições financeiras registradas no Banco Central do Brasil.

A sede da IF a época de início do projeto era em Porto Alegre – Capital do Estado do Rio Grande do Sul e atualmente está localizada em Campinas – SP. Esta movimentação ocorreu por uma definição estratégica, onde o banco pode se adequar a benefícios fiscais oferecidos pelo estado de SP, e pode por sua vez, garantir uma expansão no quadro de colaboradores, com mão de obra específica e qualificada, já que estaria localizado ao lado de um polo universitário.

4.2. Caracterização do projeto analisado

O processo de habilitação de instituições financeiras para operacionalizar pagamentos de benefícios do INSS é uma tarefa complexa que envolve a adesão a normativas específicas e a participação em processos licitatórios estruturados pelo governo. No caso da instituição financeira de porte S3 com sede em Porto Alegre, o desafio consistia em se adequar às exigências do edital público que regulamenta a distribuição geográfica dos serviços de pagamento de benefícios por meio de leilões de lotes e microrregiões. Este sistema visa garantir uma cobertura ampla e equitativa do serviço em todo o território nacional, dividindo o Brasil em 26 partes para que cada instituição financeira possa atender a uma área específica ou mais, dependendo da quantidade de lotes arrematados.

A habilitação para este tipo de serviço requer não apenas o cumprimento das regras estabelecidas no edital, mas também a manutenção de acordos de nível de serviço que, se violados, podem resultar em penalidades financeiras significativas ou até mesmo na perda do direito de operar os pagamentos adquiridos no leilão. O objetivo principal do projeto era assegurar que o público-alvo estimado pelo INSS fosse plenamente atendido, respeitando as datas e regras de pagamento conforme o tipo de benefício concedido.

Ao final do processo de pagamento do primeiro benefício, havia a oportunidade de abordar os beneficiários, muitos dos quais são sensíveis a ofertas de produtos e serviços bancários adicionais, transformando-os em clientes e monetizando o investimento inicial feito no leilão. Para a execução do projeto, foi necessária que macro etapas fossem definidas e concluídas em paralelo os desenvolvimentos sistêmicos. As várias etapas que podiam ser executadas de forma concomitante ou sequenciais, e que foram definidas de acordo com o investimento feito e as necessidades operacionais. Algumas das etapas do projeto, foram: (i) Participação Pregão, (ii) Lances por microrregião de acordo com o CAC máximo previsto no plano de negócio, (iii) Mapeamento de pontos comerciais para abertura dos atendimentos de acordo com a posição nos lotes e com a capacidade e tipo de atendimento pretendido, (iv) Estruturação física do ambiente – Caracterização com itens da marca do banco, (v) Homologação / Habilitação junto ao INSS/DATAPREV, (vi) Inauguração dos P.A. (pontos de atendimento), (vii) Acompanhamento do plano de retorno do investimento estimado em até 30 meses.

Este modelo de concessão de serviços financeiros relacionados ao INSS é um exemplo de como o setor público e privado podem colaborar para fornecer serviços essenciais à população, ao mesmo tempo em que permite às instituições financeiras expandirem sua base de clientes. A estratégia de aquisição de clientes neste contexto é particularmente interessante, pois se baseia em um custo de aquisição de cliente (CAC) previamente definido, que é calculado com base no valor do lance e do lote no leilão. Isso permite que as instituições financeiras planejem suas estratégias de marketing e vendas com uma previsibilidade maior em relação aos custos associados à aquisição de novos clientes.

A implementação bem-sucedida de tal projeto requer uma compreensão profunda das regulamentações do INSS, habilidades de gestão de projetos e uma abordagem estratégica para o relacionamento com o cliente. As instituições que conseguem navegar com sucesso por esse processo complexo podem se beneficiar de uma posição privilegiada no mercado, capaz de oferecer serviços valiosos a um segmento da população que depende desses benefícios para sua subsistência. A capacidade de oferecer produtos e serviços adicionais após o pagamento do primeiro benefício cria uma oportunidade de negócio contínua e sustentável para as instituições financeiras envolvidas.

4.3. Indicadores de sucesso do projeto

Os indicadores definidos e utilizados para medir o Retorno Sobre o Investimento (ROI) eram os indicadores base do plano de negócio, que tinham premissas feitas com base em estudos de dados públicos dos concorrentes já participantes dos leilões anteriores. Abaixo exemplo de indicadores são apresentados na Tabela 2:

Tabela 2
Indicadores de acompanhamento

Indicador	Descrição
Retorno sobre o Investimento (ROI)	Medida direta da lucratividade do investimento feito no Ponto de Atendimento (PA).
Lucro Líquido	Receita total menos custos operacionais, despesas, impostos e outros custos.
Margem de Lucro	Avalia a eficiência do P.A. em gerar lucro a partir de suas receitas.
Receita por Cliente	Receita média gerada por cada cliente atendido no P.A.
Custo de Aquisição de Clientes (CAC)	Custo total gasto para adquirir novos clientes.
Volume de Transações	Número total de transações processadas no P.A.

Satisfação do Cliente	Avaliada através de pesquisas e feedbacks dos clientes.
Tempo de Atendimento	Tempo médio que cliente fica em atendimento no P.A.
Taxa de Retenção de Clientes	Percentual de clientes que continuam utilizando os serviços do banco.
Taxa de Crescimento de Clientes	Crescimento percentual no número de novos clientes.
Volume de Novos Negócios	Valor total de novos contratos, empréstimos e produtos vendidos.
Índice de Inadimplência	Percentual de empréstimos e financiamentos não pagos pelos clientes.
Índice de Liquidez	Capacidade do P.A. de cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo.
Produtividade dos Funcionários	Receita gerada por funcionário.
Taxa de Utilização de Serviços Digitais	Percentual de clientes que utilizam os serviços bancários digitais.

Fonte: *Principles of Corporate Finance* - Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen

A Tabela 2, exemplifica quais os indicadores que eram medidos para avaliar se, a execução do plano estava em linha com o plano de negócios estimado. Para cada P.A. havia uma estimativa diferente de retorno e prazo, devido ao público estimado no leilão pelo INSS, portanto, estes indicadores eram revisados de forma bimestral para adequação de estrutura, suspensão ou reforço de atividade laboral.

4.4. Tipo de intervenção e mecanismos adotados

A liderança responsável pela implantação da estrutura de negócio e rentabilização do projeto, efetuou uma construção de um plano de negócios que pudesse quantificar os custos e seus benefícios potenciais com base nos lances finais do pregão e logo após a aprovação deste plano, desdobrou entre todas as lideranças internas do banco para que pudessem se preparar para o início.

Desta forma foram identificadas necessidades de montagem de 6 *Squads* (nome dado ao grupo de profissionais multidisciplinares focados em uma frente de trabalho com diversas atividades que podem ser sequenciais ou paralelas, podendo ter até 11 profissionais), focadas em frentes de trabalho, demonstradas na Tabela 3.

Tabela 3
 Frentes de trabalho

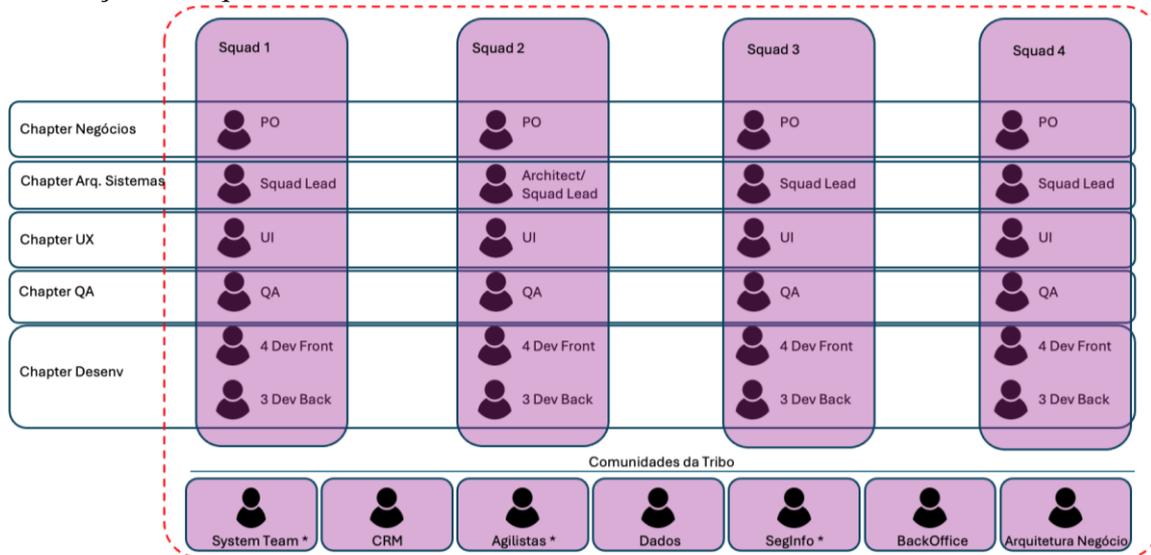
# Squads	Frente	Motivo
1	Front de atendimento ao Cliente (loja / CallCenters)	Atender especificidades determinadas pelo INSS no <i>front</i> de atendimento para garantir que o cliente é o cliente. Como por exemplo: Sistema de Prova de Vida, monitor de tempo de atendimento, gestor de filas, sistema de caixa para utilização de moeda impressa.
2	Conexão INSS e Banco	Estruturação de sistema de feito/conferido em tempo real com INSS/DATAPREV para garantir que os pagamentos estão sendo feitos com os devidos valores e condições de acordo com o tipo de benefício.

3	<i>Core Banking</i>	Frente de estruturação para garantir que todos os processos e sistemas regulados pelo Banco Central do Brasil fossem atendidos de acordo com as regras vigentes, desde a monetização dos valores a receber e repassar aos beneficiários até o valor residual não pago por motivos desconhecidos ou conhecidos.
4	Ofertas / Retenção do Cliente	Adequação e construção de ofertas personalizadas ao público dentro dos canais de atendimento e ofertas, como por exemplo <i>front</i> de atendimento em lojas, centrais de atendimento e vendas, aplicativo de celular e rede sociais.
5	Devolução de pagamentos / suspensão	Construção de sistema de transferência com protocolos técnicos para garantir que os pagamentos não efetivados, fossem devolvidos para a Dataprev/INSS e validados por meio de protocolos e transferências de valores eletrônicas.
6	Transferência de Benefícios outras IFs	Construção de processo que permite que quando o beneficiário solicite a portabilidade do seu pagamento para outra IF este processo seja feito dentro da janela tempo específica a qual garanta a execução em tempo de que o próximo pagamento já seja executado pela nova IF, orquestrado pelo INSS

Fonte: elaborada pela autora.

A estruturação do modelo de *Squads* a ser utilizado foi baseada de acordo com o proposto por Costa Filho et al. (2022), onde a *Squad* é denominada com as competências necessárias para gerenciar atividades em projetos ágeis. Dessa forma, a contratação e a construção das estruturas das *Squads* para atender as frentes citadas durante a execução do projeto foram integradas de maneira orgânica com as demais equipes internas da empresa. Isso permitiu que os processos necessários fossem estruturados e conectados com sinergia às atividades já existentes e funcionais do banco. As *Squads* e as respectivas relações com o projeto são apresentadas na Figura 1.

Figura 1
 Distribuição das *Squads*



Fonte: elaborada pela autora.

Toda estruturação e execução do projeto utilizou como referência o *framework Scrum* como metodologia de trabalho, com ritos e papéis definidos que norteavam o projeto para cumprimento dos prazos estimados. Os papéis e ritos definidos neste *Framework* para ilustração das atividades executadas no decorrer do projeto são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4
 Papéis e responsabilidades

Papel	Responsabilidades	Relação com o Projeto
<i>Product Owner</i> (PO)	Garante que o <i>backlog</i> do produto esteja visível, transparente e claro para todos. Decide a prioridade dos itens no <i>backlog</i> , junto aos gestores do negócio, garantindo que as prioridades e suas execuções estejam alinhadas ao <i>target</i> do projeto.	Principal interlocutor de cada <i>Squad</i> com as demais áreas da empresa para que efetuasse a priorização das atividades frente ao planejado.
<i>Scrum Master</i>	Facilitador da metodologia <i>Scrum</i> , Ajuda a remover impedimentos que a equipe enfrenta, além de garantir que o <i>Scrum</i> seja compreendido e seguido pela equipe.	Papel determinante para gerar interconexões e facilitar as interdependências das atividades, tinha como atividade base essa facilitação mediando conflitos e interesses.
Equipe de Desenvolvimento	Responsável por entregar incrementos/melhorias de produto a cada <i>sprint</i> . Deve ser auto-organizada e multifuncional, possuindo todas as habilidades necessárias para criar um incremento de produto.	Responsável pela execução das atividades propostas e definidas com base no edital.

Tabela descreve os papéis e responsabilidades de cada participantes em uma *Squad*.

Os ritos no *Scrum* são planejados para criar regularidade e minimizar a necessidade de reuniões não definidas pelo *Scrum*. Todos os eventos são *time-boxed*, o que significa que têm uma duração máxima fixa.

Tabela 5
 Descrição dos ritos e processos do *Scrum*

Rito	Descrição
<i>Sprint</i>	Ciclo de trabalho que pode ter de 1 a 4 semanas, durante a <i>sprint</i> , um incremento de produto utilizável é criado.
Planejamento da <i>Sprint</i> (<i>Sprint Planning</i>):	Momento que o trabalho que será realizado durante a <i>sprint</i> é definido e priorizado para que as entregas sejam sincronizadas aos demais times e possam ter suas entregas percebidas.
<i>Daily Scrum</i>	Uma reunião diária de aproximadamente 15 minutos, onde cada membro da equipe responde às perguntas: "O que fiz desde a última <i>Daily</i> ?", "O que farei até a próxima?" e "Há algum impedimento no meu caminho?"
Revisão da <i>Sprint</i> (<i>Sprint Review</i>):	Realizada no final da <i>sprint</i> . A equipe e os <i>stakeholders</i> inspecionam o resultado e adaptam se necessário o <i>backlog</i> do produto.
Retrospectivas da <i>Sprint</i> (<i>Sprint Retrospective</i>):	Realizada após a revisão da <i>sprint</i> e antes do próximo planejamento da <i>sprint</i> . A equipe reflete sobre o processo da <i>sprint</i> passada e define ações para melhorias contínuas.

Para que a metodologia fosse aplicada e medida, foram usadas as ferramentas no *Scrum* que representam o trabalho ou valor e que são desenhados para maximizar a transparência das informações chaves para as entregas, a tabela abaixo representa este processo.

Tabela 6
 Descrição dos processos e ritos correlacionados ao projeto.

Rito	Descrição	Relação com o Projeto
<i>Product Backlog</i>	Lista ordenada de tudo que é conhecido como necessário para entrega do produto, comumente gerido pelo <i>Product Owner</i> .	Etapa determinante para sequenciamento e priorização das atividades com interdependências.
<i>Sprint Backlog</i>	Conjunto de itens do <i>Product Backlog</i> selecionados para a <i>sprint</i> , mais um plano para entregar o incremento de produto e atingir a meta da <i>sprint</i> .	Agrupamento e sequenciamento da priorização efetivada.
Incremento	A soma de todos os itens do <i>Product Backlog</i> completados durante uma <i>sprint</i> e as <i>sprints</i> anteriores. Deve estar em condições utilizáveis, independentemente de o <i>Product Owner</i> decidir lançá-lo.	

Tabela acima, descreve os ritos e suas atividades base e adiciona a relação no decorrer do projeto.

A resultante desta estruturação de método de trabalho, permitiu que os sistemas de transmissões de arquivos com descritivos unitários específicos de cada linha de benefício contendo informações cadastrais de cada beneficiário com valores monetários, processos a serem cumpridos, fossem habilitadas entre os sistemas bancários da IF e o Sistema da folha de pagamentos administrados pela DATAPREV e pelo INSS.

5. Apresentação dos Resultados e Análise

A estruturação e a implantação do projeto trouxeram resultados bastantes consistentes com um plano de investimento sólido e de longo prazo – 5 anos. O plano previsto é que o projeto tivesse como primeira etapa de sucesso a conclusão da estruturação do plano de atendimento físico concluído já nos primeiros 365 dias, levando o número de pontos de atendimento com suas capacidades adequadas de aproximadamente 692 pontos pelo Brasil para 800.

Toda essa logística e plano de implantação foi decorrente e determinante para atender os requisitos mínimos do edital, categorizando cada ponto de atendimento em estruturas divididas por porte, sendo estes portes definidos por tamanho e capacidade de atendimento e por tipo, a seguir os tipos de ponto de atendimento: (i) TIPO 1 – Habilitado para atendimento e pagamento de benefícios – Necessidade de sistema saque de numerário ativo (caixas ou caixas eletrônicos) e (ii) TIPO 5 – Habilitado para recebimento de portabilidade de benefícios, sem a necessidade de atendimento de saques por meio de sistema físico. – Processo que o beneficiário busca a instituição que melhor atende suas necessidades.

5.1. Critérios de implantação

Os pontos de atendimento, tinham um critério básico para definição do seu modelo de atendimento que eram, (i) TIPO 1 – Todo e qualquer microrregião que o Banco foi o ganhador do lote no pregão, e (ii) TIPO 5 – Maior proximidade física possível aos concorrentes já existentes na microrregião, onde o banco ocupava posições não vencedoras dos lotes, ou seja, segundo colocado para último.

A implantação dos pontos de atendimento envolveu a criação e distribuição estratégica de locais destinados a fornecer serviços e suporte ao público, garantindo acessibilidade, eficiência e qualidade no atendimento às necessidades dos usuários. Abaixo as principais atividades dessa etapa: (i) No processo de implantação física dos P.A., mapeamento de pontos de atendimento foram feitos com as seguintes premissas; (ii) Para cada Microrregião, havia uma expectativa de envio de benefícios para pagamento por mês, estes pagamentos são divididos 10 dias, sendo eles proporcionalmente 10% da massa populacional ao dia. Logo, os pontos de atendimento, deveriam prever que durante um período mínimo (contrato com o locador) que poderia variar de 7 a 10 anos, os pontos de atendimento atendessem a demanda de clientes potenciais neste período. (iii) Após esta decisão, era executado o processo de estruturação física, que respeitava as determinações do edital e que garantia as conexões sistêmicas com o INSS/DATAPREV.

5.2. Estruturação de equipe de atendimento - Capital humano

Com as definições de tamanho, e porte físico da loja e região geográfica, o dimensionamento de capital humano era efetuado pela equipe de Recursos Humanos, que definia com base em experiências e análise em loco de pontos de atendimentos dos concorrentes, qual seria o SPAM adequado, sendo que, para cada ponto se efetuava a contratação da equipe com o dimensionamento mínimo previsto, (i) 6 Atendentes, (ii) 1

Coordenador – Por P.A. (exclusivo), (iii) 1 Gerente (A depender do porte, eram divididos em até 5 pontos de atendimento), (iv) 1 Gerente – Regional (até 100 pontos de atendimento).

5.3. Execução do plano de negócios

A segunda etapa do projeto ocorreu após habilitação dos pontos de atendimento com o objetivo de evoluir a capacidade de gerar negócios e de acelerar o retorno do investimento feito em cada uma destas unidades. Nesta etapa, a estratégia foi efetuar a segmentação dos tipos de benefícios nos quais, puderam ser identificados quais seriam os clientes alvo para a oferta de produtos e serviços e quais os clientes seriam convidados a buscar seu banco/IF de maior relacionamento. Assim, poderiam ser convidados a efetuar a portabilidade de seu benefício para esta IF, levando também todo o seu custo de aquisição e operacionalização de volta para outra IF. Esta ação permitiu que o ponto de atendimento ficasse focado exclusivamente em atender ao público com prioridade a oferta de produtos que rentabilizassem e que permitissem um retorno do investimento. Os tipos de benefícios para estas ofertas são definidos por espécies e se categorizam em: (i) Permanentes / Consignáveis; (ii) Permanentes / Não Consignáveis; (iii) Temporários / Consignáveis e (iv) Temporários / Não Consignáveis.

Estas categorias são agrupamentos que permitem uma fácil distribuição dos perfis dos benefícios, sendo eles: (i) Permanentes / Consignáveis, benefícios concedidos até o fim da vida do beneficiário, e que permitem a contratação de empréstimos com desconto direto no benefício. Exemplos deste grupo são aposentadorias por idade e pensões por morte. (ii) Permanentes / Não Consignáveis, são benefícios concedidos para um grupo específico de beneficiários até o fim de suas vidas, como por exemplo em aposentadoria por invalidez rural, pensão especial de natureza assistencial, pensão mensal vitalícia para soldados da borracha que não podem ter desconto em folha. Já o grupo (iii) Temporários / Consignáveis, que são benefícios de espécies como auxílio-doença e auxílio-acidentes por exemplo, há permissão para desconto em folha de consignações, enquanto o benefício for vigente, já que não há prazo definido para extinção, que ocorre apenas somente após nova perícia médica, e por fim, os (iv) Temporários / Não consignáveis, são benefícios de grupos como auxílio maternidade, salário família, que tem data definida para término, sem necessidade de nova perícia médica. (Fonte: **Site oficial do INSS: INSS - Benefícios**).

Como descrito, os nomes dos grupos definem especificidades e possibilitam ao banco pagador criar estratégia a serem aplicadas no decorrer do processo de pagamento do benefício e a IF tem liberdade, para uso de estratégias de fomento comercial para que cada cliente seja abordado a fim de gerar um retorno sobre o investimento. Os resultados destas estratégias de captação dos clientes são apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Controle de pagamentos de benefícios



Fonte: Autora

Ao observar a figura 2, podemos acompanhar a evolução do número de benefícios que são enviados e suas categorias conforme descrito no relato. Nota-se, variações dos perfis, já que as estratégias de aquisição dos clientes, são alteradas no decorrer do projeto, já que dependem do tipo de aposentaria ou benefício requisitado naquela data e naquela microrregião.

6. Conclusão

O objetivo deste relato técnico foi habilitar uma instituição financeira de porte S3 para administrar pagamentos de salários e benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), visando garantir o pagamento correto e pontual dos benefícios aos beneficiários em todo o Brasil. Para alcançar esse objetivo, foram adotadas estratégias de habilitação das unidades de atendimento, segmentação dos tipos de benefícios, construção de ofertas personalizadas, desenvolvimento de sistemas de transferência e portabilidade, e a criação de *Squads* multidisciplinares para gerenciar as frentes de trabalho.

Por meio da resolução dessas etapas, foi possível estruturar um plano de investimento de longo prazo, resultando em uma melhoria significativa na qualidade e eficiência do atendimento aos beneficiários do INSS. Após a implantação do projeto de folha de pagamento, conforme figura 2, podemos observar que o processo, habilitou a instituição a fazer parte do sistema nacional de pagamentos gerenciado pela DATAPREV/INSS dentro das condições previstas e necessárias. E na leitura dos dados, pode-se perceber uma curva de pagamentos de benefícios em ambiente de produção no período de 6 meses, e o potencial financeiro movimentado por este processo.

As contribuições práticas desta pesquisa incluem a otimização dos processos de pagamento de benefícios, a personalização das ofertas de serviços aos clientes, e a implementação de mecanismos de transferência e portabilidade mais eficientes. No entanto, é importante ressaltar algumas limitações encontradas durante a implantação do projeto, como a necessidade de ajustes contínuos nos sistemas de transmissão de arquivos e a complexidade na integração entre os sistemas bancários e os sistemas da Dataprev/INSS. Para pesquisas futuras, sugere-se a investigação aprofundada sobre a eficácia das estratégias de fomento comercial adotadas, a análise do impacto das ofertas personalizadas na retenção de clientes, e o aprimoramento dos processos de transferência de benefícios entre instituições financeiras.

Como sugestão com base nos resultados apresentados e nos desafios no decorrer do projeto, uma exploração com maior riqueza de detalhes e tempo no perfil dos potenciais beneficiários no raio de até 20km de distância do ponto físico a ser aberto, poderia antecipar o ROI ou até mesmo restringir a abertura do P.A., pois permitiria um melhor diagnóstico e assim, antecipar o perfil populacional, direcionando a definição do produto a ser ofertado e seu *spread* estimado.

Outro fator a ser considerado é a possibilidade de realizar um estudo e desenvolver uma estratégia para a expansão dos serviços. Isso pode incluir a aquisição de clientes oriundos de outras instituições a partir dos pagamentos subsequentes, onde não há mais a obrigatoriedade de seguir o banco pagador original indicado pelo INSS. Dessa forma, seria possível oferecer produtos e serviços para benefícios do Tipo 5 (apenas portabilidade) com um custo de aquisição ainda mais baixo.

Este relato técnico contribui para o avanço do conhecimento na área de gestão de benefícios previdenciários, fornecendo *insights* para a melhoria contínua dos serviços prestados aos beneficiários do INSS e para o aprimoramento das práticas de gestão em instituições financeiras. Na prática, o relato contribuiu para que a IF pudesse no futuro próximo, efetuar um planejamento de negócios mais estruturado, usando referências externas e internas para definição de metas e replanejamento caso necessário.

Embora o estudo tenha alcançado resultados significativos na habilitação de uma instituição financeira de porte S3 para administrar pagamentos de salários e benefícios do INSS,

algumas limitações foram identificadas. Primeiramente, houve a necessidade de ajustes contínuos nos sistemas de transmissão de arquivos, o que demandou tempo e recursos adicionais. Também foram identificadas limitações referentes a complexidade na integração entre os sistemas bancários e os sistemas da Dataprev/INSS onde foram percebidos desafios técnicos que impactaram a eficiência do processo. Por fim, a análise do impacto das ofertas personalizadas na retenção de clientes e o aprimoramento dos processos de transferência de benefícios entre instituições financeiras são áreas que ainda necessitam de investigação mais aprofundada para otimizar os resultados futuros.

Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
<https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4^a ed. São Paulo: Editora Manole.
- da Costa Filho, J.R., Penha, R., da Silva, L.F. et al. Competencies for Managing Activities in Agile Projects. *Glob J Flex Syst Manag* 23, 431–452 (2022)
<https://doi.org/10.1007/s40171-022-00311-2>
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. 2^a ed. São Paulo: Atlas.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). "A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project". *Information and Software Technology*, 52(5), 480-491.
- Lima, P. (2021). Transparência e Segurança no Sistema Previdenciário. *Estudos de Administração Pública*, 18(3), 210-225.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. 14^a ed. São Paulo: Editora Saraiva.
- Oliveira, M., & Santos, R. (2020). Transformações no Sistema de Pagamento de Benefícios do INSS: Uma Análise Histórica. *Estudos de Políticas Públicas*, 15(2), 112-130.
- Oliveira, P. (2015). *Planejamento e Controle de Custos em Recursos Humanos*. 3^a ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen. "Principles of Corporate Finance"
- Rubin, K. S. (2012). "Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process". Addison-Wesley.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). "Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success". *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.
- Silva, J. (2018). Gestão de Pagamentos Previdenciários: Desafios e Perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 345-367.
- Silva, R. & Santos, M. (2018). *Tecnologia e Gestão de Recursos Humanos: Inovações e Desafios*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Souza, A. (2019). Eficiência no Pagamento de Benefícios Previdenciários. *Revista de Políticas Sociais*, 10(1), 45-60.
- Schwaber, K. (2004). "Agile Project Management with Scrum". Microsoft Press.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). "The Scrum Guide". Disponível em:
<https://scrumguides.org/>
- Stake, R. E. *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*, 2011.