

Autores:

MAIARA DE MORAES SILVA (maiara.moraes@mackenzie.br)

NELSON ROBERTO FURQUIM (nelson.furquim@mackenzie.br)

Filiação:

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Rua da Consolação, 930 – Consolação

São Paulo, SP – CEP: 01302-907

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA PARA REDUÇÃO DE HORAS EXTRAS DOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA BRASILEIRA

RESUMO: Este relato técnico aborda análises estratégicas de dados sobre horas extras, para reduzir despesas numa universidade privada brasileira, criando valor para suas unidades de negócios. Inova-se no modelo de apresentação de informações estratégicas, com a construção integrada de uma base de dados históricos referentes à gestão institucional de pessoal administrativo. O desafio reside na necessidade persuasão e alteração do modelo mental dos gestores, sobre a utilização e contribuições trazidas pela inovação, gerando transparência das informações sobre horas extras. A gestão de horas extras na jornada de trabalho passará a ser compartilhada com todas as unidades de negócio da universidade, possibilitando o desenvolvimento de planos de ação voltados à redução de despesas com horas extras. Utiliza-se a Metodologia de Pesquisa Científica Aplicada, com pesquisa quali quantitativa, envolvendo análise de documentos e informações obtidas por meio de pesquisa de campo com gestores das diferentes unidades de negócio da universidade privada brasileira.

Palavras-chave: horas extras.gestão de pessoas.estratégia.inovação

1 INTRODUÇÃO

A ausência de compartilhamento de dados entre a Administração de Pessoal e os gestores das unidades da Universidade X, privada, acarreta lacuna na análise e justificativa para o pagamento das horas extras. A descentralização dos dados de algumas unidades de negócios compromete a uniformidade na coleta e consolidação dos relatórios, limitando a eficiência do processo de construção das informações.

Uma vez apresentada a problemática, a partir do diagnóstico foi possível entender como implantar uma inovação incremental nos processos de gerenciamento de horas extras na Universidade X, tomando-se como base a Metodologia *People Analytics*. Trata-se de um conceito digital voltado à análise de dados relativos à capital humano, alinhada à estratégia de negócio da instituição, possibilitando o desenvolvimento de planos de ação por meio do novo formato de consolidação e apresentação dos dados de horas extras em todas as unidades de negócios da universidade.

A análise da problemática, bem como a proposta de resolução, ocorreu conforme a Metodologia de Pesquisa Científica Aplicada (Marcondes, R.C., Miguel, L.A.P, Franklin,

M.A., & Perez, G. 2017), visando a aplicação realista de solução para os problemas identificados.

2 DESENVOLVIMENTO

Este projeto foi desenvolvido com base nos preceitos do Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades, elaborado por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). A Figura 1, a seguir, apresenta o fluxo de etapas preconizado pelo método.

O estudo é voltado para a área de Administração de Pessoal, nhoque diz respeito à gestão das horas extras. A redução de horas extras, trará redução de custos e maior sustentabilidade financeira à Universidade X, além de contribuir para o equilíbrio na jornada de trabalho dos colaboradores, melhorando sua qualidade de vida. Adicionalmente, poderá fortalecer a marca da instituição e gerar valor agregado percebido aos colaboradores e alunos.

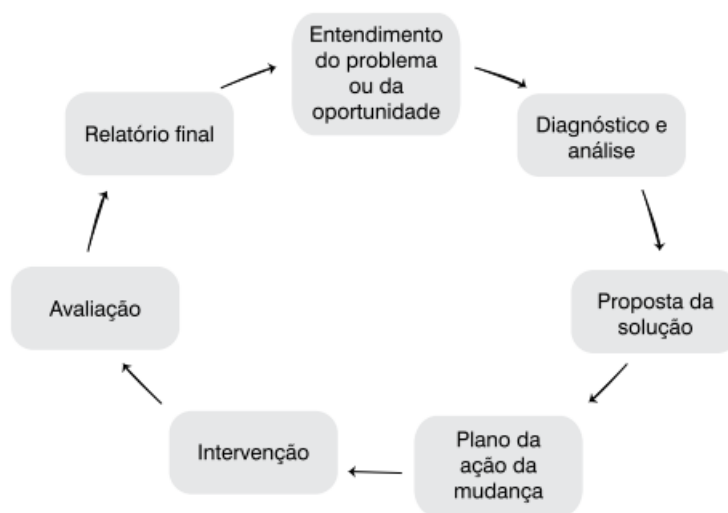


Figura 1. Modelo de processo do projeto.

Fonte: Marcondes et al. (2017, p.20).

Há a possibilidade de, futuramente, incorporar análises de outras variáveis visando fortalecer as estratégias para a gestão de pessoas, permitindo ela seja percebida como parte da rede de valor ao cliente da Universidade X.

Saraceni, Andrade e Resende (2013) apontam que a rede de valor é uma conexão de relações que ocorre por meio de trocas dinâmicas e complexas entre indivíduos, organizações e demais *stakeholders*, gerando valor econômico e outros benefícios aos envolvidos. É possível destacar também que uma empresa bem-sucedida gera valor a seus clientes como uma forma de auxiliá-los na realização de suas atividades (Johnson, 2007, p. 3).

2.1 Diagnóstico e análise

2.1.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico

Conforme Chiavenato (2014), cada gestor de empresas desempenha quatro funções administrativas, que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Sendo assim, a área de Gestão de Pessoas procura ajudar os gestores a desempenharem todas essas funções por meio das pessoas que formam sua equipe.

Na Universidade X, a gestão de horas de trabalho integra esse suporte oferecido pelo aos gestores, fornecendo informações essenciais para a administração eficaz de suas equipes, com o propósito de alcançar metas, objetivos e resultados.

Neste estudo, para aprimorar a prestação de serviços da área de Gestão de Pessoas, no tocante à administração de pessoal, foram coletados dados para compreensão das eventuais possibilidades de melhoria no processo de gerenciamento de horas extras.

A seguir, são apresentados os detalhes dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa:

1. Objetivo geral: Identificar como reduzir o pagamento de horas extras dos funcionários da Universidade X
2. Objetivos Específicos:
 - Mapear o histórico de pagamentos das horas extras para visualização detalhada dos dados
 - Apontar os padrões e tendências das horas excedentes;
 - Analisar a percepção dos gestores das unidades de negócios e administrativas sobre o acúmulo de horas extras;
 - Identificar possíveis instrumentos de controle de horas extras para aplicar na universidade.

A estratégia de pesquisa foi exploratória e exploratória-descritiva, tendo como sujeitos de pesquisa os gestores de todas as unidades de negócios da Universidade X. A abordagem da pesquisa foi quali quantitativa.

A abordagem qualitativa da pesquisa contemplou o levantamento de dados primários por meio de perguntas aos gestores das diferentes unidades da universidade X, e análise de processos. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas utilizando-se Microsoft Forms, utilizando-se um roteiro semiestruturado com 9 perguntas. Os dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo e Análise Interpretativa de Textos

Abordagem quantitativa envolveu a análise de relatórios com custo de horas extras entre 2022 e 2023 e coleta de dados internos, que tiveram tratamento estatístico.

2.1.2 Conclusão do diagnóstico

Para contribuir com a análise do diagnóstico, optou-se pela condução de uma análise SWOT, um método de análise do planejamento estratégico que permite uma interpretação realista dos pontos fortes e fracos de um negócio (Benzaghta et. al, 2021). A matriz é apresentada na Tabela 1.

A análise da série histórica de pagamento de horas extras de 2022 e 2023 revelou uma falta de aprofundamento nos dados disponíveis em registros internos, sem indicar as causas por trás da realização dessas horas adicionais nos setores. Embora as horas extras sejam registradas mensalmente por meio de relatórios internos, a falta de compartilhamento desses

dados com os gestores das unidades de negócios impede o registro das razões subjacentes e, conseqüentemente, a implementação de ações para redução de custos.

Observou-se uma concentração significativa de pagamento de horas extras na matriz administrativa, especialmente em cargos auxiliares de duas unidades da Universidade X, que estão relacionadas a setores de *back office*, e no Gabinete da Reitoria. Esses setores necessitam de uma abordagem prioritária para redução de horas extras.

A coleta de dados primários indicou possíveis justificativas para a realização de horas extras. A maioria dos respondentes mencionou que as horas excedentes ocorrem devido à alta demanda e complexidade do trabalho, além de atender demandas emergenciais e imprevistos que exigem horas adicionais além da jornada normal. Além disso, a maioria dos gestores está ciente das regras de jornada de trabalho e dos valores empreendidos com horas extras em seus setores, reconhecendo a importância de uma ferramenta síncrona para melhor gerenciar essas horas.

O processo de criação do relatório de dados do RH, observado por meio *framework*, evidenciou morosidade no fluxo e falta de integração entre as análises descritivas e os dados representados graficamente. Isso dificulta uma compreensão abrangente dos resultados, oferecendo uma oportunidade para análises mais detalhadas em outros estudos posteriores visando aprimorar o processo.

Contudo, revelou-se a oportunidade de explorar os recursos internos disponíveis, conforme sinais fracos que podem ser transformados em informações relevantes para decisões estratégicas para as unidades de negócios da instituição. Compreende-se por sinal fraco, segundo Muniz (2016), informações desestruturadas, esparsas e desconexas, que geralmente não recebem a devida atenção na tratativa pelos sistemas de informação tradicionais, mas tendem a apresentar um potencial relevante no momento oportuno.

Tabela 1 -Análise SWOT

Forças (<i>strengths</i>)	Fraquezas (<i>weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consistência da base de dados da série histórica de horas extras da Universidade X; ○ Identificação acurada do padrão de horas extras pagas em 2022 e 2023; ○ Concordância dos gestores sobre a importância de uma ferramenta compartilhada de gestão de horas extras para todas as unidades de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Descentralização dos Dados da HUEM e FEMPAR; ○ Morosidade e burocracia no processo de elaboração do relatório de dados do RH com as horas extras; ○ Atuação reduzida da área de RH, voltada apenas aos custos de folha de pagamento; ○ – Falta de profundidade no entendimento das horas extras geradas.
Oportunidades (<i>opportunities</i>)	Ameaças (<i>threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilização de ferramenta de <i>Business Intelligence</i> para analisar os dados de horas extras; ○ Antecipação de ações de redução de custos com a análise preditiva do padrão dos dados internos do RH; ○ Redução nas etapas do fluxo de elaboração do relatório de horas extras; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cultura arraigada de atribuir tarefas emergenciais sem planejamento prévio; ○ Perda de dados devido à falta de uniformidade na transmissão de relatórios internamente; ○ Falta de qualificação entre os profissionais do RH para conduzir planejamento de estratégia de dados.

- Compartilhamento de informações estruturadas de horas extras com os gestores das unidades de negócios.

Nota. Elaborada pelos autores (2024).

3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Esta seção parte da identificação do problema evidenciado no diagnóstico para a sua solução preliminar, apontando a contribuição da área de Recursos Humanos na redução de custos com horas extras na Universidade X.

3.1 Proposta Definida

A proposta para solucionar o problema de excesso de pagamento de horas extras consiste na melhoria da gestão de informações com a implantação de um método de análise, utilizando como ferramenta específica de *Data Analytics*, o *Microsoft Power BI*, que apresenta visualmente as informações sobre horas extras de cada unidade de negócio e setor da Universidade X, e compartilhamento com os gestores como prática gestão ativa sobre horas extras. A implantação e compartilhamento de informações se dará por meio da criação de *dashboards* que abordem os principais aspectos sobre as horas extras de forma detalhada sob a metodologia *People Analytics*.

West (2020), afirma que o *People Analytics* é uma solução para resolver problemas e obtém seu valor na medida em que os resolve, porém, sem resolução, não alcança valor para o negócio.

A metodologia *People Analytics* considera que quanto maior o nível de profundidade da análise dos dados relacionados ao capital humano, mais madura a empresa se torna com relação ao controle da complexidade dos diferentes dados analisados. De Bruin apud Xavier e Martins (2016), conceitua maturidade como a avaliação da capacidade de uma empresa quanto ao seu nível de desenvolvimento, permitindo controle e melhoria de processos e resultados. De acordo com Dias et. al. (2022), uma empresa que utiliza dados de forma estratégica, recorrendo a *dashboards* que possibilitem acompanhar resultados e tomar decisões, são classificadas como empresas com nível de maturidade elevado.

Diante do exposto anteriormente, elenca-se como ponto forte e ponto fraco da investigação:

- **Ponto forte:** base de dados do RH da Universidade X com grande volume de informações, possibilitando análise aprofundada dos dados para a criação dos *dashboards*;
- **Ponto fraco:** ausência da cultura organizacional voltada a dados, podendo tornar o processo mais moroso quanto a aceitação por parte das diversas diretorias da Universidade X por conta da baixa maturidade relacionada a cultura de *Business Analytics*.

O objetivo principal da proposta é diminuir os custos com horas extras, promovendo um aumento na maturidade da análise de dados. Isso permite a implementação de ações que visam alcançar um nível prescritivo de *People Analytics*, onde as horas extras se tornam um fator de análise preliminar para sua ocorrência. Isso implica em elevar a complexidade das análises, capacitando os gestores a tomar medidas preventivas para evitar tais gastos.

3.2 Inovação da Proposta

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é movida pela habilidade de criar relações, detectar e aproveitar de oportunidades, quer sejam relacionadas a novidade incremental ou radical, que vão desde melhorias incrementais menores e mais rápidas até mudanças realmente radicais modificam a forma como vemos ou usamos as coisas. Helfat et. al. (2017) apud Rodríguez et. al. (2022) definem inovação como a capacidade da organização de modificar, expandir ou criar sua área de recursos propositalmente para melhorar os negócios.

A proposta de solução traz como inovação, o método de gestão das horas extras por meio da visualização de dados de forma dinâmica, sendo compartilhado com os gestores das unidades de negócios da Universidade X, para tomadas de decisões sobre as horas extras de suas equipes, visando redução de custos.

O novo processo de gestão de horas extras, deve ser definido como inovação em processos e incremental, haja vista que no diagnóstico foram apresentadas informações que evidenciam a existências de informações sobre horas extras na base de dados do RH da Universidade X, porém, sem a gestão efetiva destas horas, na qual propõe-se alteração no processo, aprimorando de uso dos dados já existentes. Weschenfelder (2023) afirma que a inovação incremental se refere a melhoria na performance dos produtos ou processos já existentes na organização e ocorre de forma gradual por meio de alterações e adaptações.

As inovações de processo incluem métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e a provisão de serviços. Elas podem envolver mudanças substanciais nos equipamentos e nos softwares utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos e nas técnicas que são empregados para os serviços de distribuição (Manual de Oslo, 1997, p. 59).

De igual forma, a inovação também deve ser caracterizada como inovação organizacional, uma vez que altera diretamente a lógica organizacional da gestão de horas extras das unidades da Universidade X. A inovação organizacional pode melhorar a eficiência do trabalho e capacitar a empresa a utilizar melhor seus conhecimentos e tecnologias, podendo impactar de forma significativa o desempenho e os resultados dos negócios, conforme é informado no Manual de Oslo (1997), subsidiado pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP.

O valor agregado com a inovação está situado no compartilhamento das informações por meio de *Data Analytics*. Os resultados obtidos com a metodologia aplicada devem ser medidos para que possam pertencer a rede de valor das diversas unidades da Universidade X, pois, quanto maior o nível de análise dos resultados das horas extras, maior a complexidade das decisões e comprometimento com o capital humano.

3.3 Plano de Implantação

- **Questões político-estratégicas**

-

As questões político-estratégicas estão relacionadas a exposição dos dados aprofundados das horas extras que evidenciam com clareza as fragilidades em algumas unidades da Universidade X, diante dos *outliers* identificados.

Além disso, a luz dos resultados obtidos cria a necessidade de desdobramento de planos de ação que envolvem outros setores gerencias e de cuidados com o colaborador, como Saúde e Segurança do Trabalho ou mudança cultural que conseqüentemente necessitará de aprovações por parte da Diretoria Executiva.

• Resultados Esperados

Espera-se que, com a implantação os resultados dos dados analisados reverberem em planos de ação que sejam evidentes como gerador de valor para os alunos, no que tange ao serviço prestado por parte dos colaboradores, além de gerar resultados sustentáveis relacionados a folha de pagamento com a identificação dos indicadores detratores que apresentam oportunidade de melhoria. A Tabela 2 apresenta os resultados a serem esperados pelos *stakeholders*.

Tabela 2 - Resultados a serem esperados pelos stakeholders

<i>Stakeholders</i>	Resultado esperado
Alunos, pais de alunos, pacientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com a prestação de serviços pelos colaboradores
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão das metas individuais • Possibilidade de progresso com análise de desempenho
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de metas estratégicas claras • Melhoria nos resultados relacionados ao capital intelectual
Universidade X	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da marca empregadora • Resultados financeiros relacionados ao custo com pessoal • Aproveitamento do capital intelectual como fonte estratégica de negócios

Nota: Elaborada pelos autores (2023)

• Recursos e Capacidades Necessários

Para a obtenção dos resultados esperados, a Universidade X já dispõe de recursos que são necessários para a o desenvolvimento do projeto, no caso o *Microsoft Power BI*, havendo possibilidade de implantar um *software* ERP, que poderá tornar o trabalho mais aprimorado e ágil. Para tanto, existem necessidades intangíveis requeridas para o uso das ferramentas, como conhecimento, habilidade e capacidade analítica.

• Plano de Ações

Para que as ações ocorram, é necessário um planejamento adequado indicando o que será realizado, as razões, os responsáveis, quando e como ocorrerão e qual o respectivo custo. A Tabela 3 apresenta o Plano de Ações estabelecido para a implantação da proposta de solução do problema.

Tabela 3: Plano de Ação para implantação da proposta de solução do problema

O que será feito?	Por quê?	Por quem?	Quando?	Como?	Custo?
Mapear o desempenho dos indicadores dos subsistemas de Gestão de Pessoas	Obter informações históricas para desdobramento das análises	Pesquisadores	15 dias	Através da análise de relatórios históricos	Não possui
Identificar padrões, tendências e proporções dos indicadores mapeados que poderão se prever resultados futuros	Identificar o comportamento dos dados para entendimento das possibilidades de metas e resultados esperados	Pesquisadores	15 dias	Confrontando dados levantados nos relatórios	Não possui
Definir metas com base ao mapeamento e identificação dos dados	Para estruturação dos resultados esperados	Pesquisadores	30 dias	Análise das tendências identificadas e definição das metas	Não possui
Consolidação dos dados do Ciclo de Gestão de Performance	Criação de documento oficial de apresentação dos indicadores	Analista Jr.	50 dias	Utilização de planilhas internas, criação de gráficos e dashboards	Não possui
Alteração do software de apresentação dos dados para Power BI ou <i>software</i> ERP	Melhor eficiência na operação da base de dados	Analista Jr.	90 dias	Transferência das informações de Excel para o Power BI <i>software</i> ERP, fazendo nova versão de apresentação	R\$ 2.000,00 (licenciamento de uso das ferramentas)

Nota: Elaborada pelos autores (2023)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este projeto foi desenvolvido com o objetivo de desenvolver análises estratégicas para gestão de horas extras à luz da metodologia *People Analytics*. Para isso, foi necessário realizar o mapeamento da série histórica já existente, analisando tendências e identificando padrões nos dados já existente.

A pesquisa conduzida possibilitou aprofundamento do diagnóstico, e contemplou entrevistas com gestores e análise documental.

A solução proposta foi a criação de uma ferramenta de visualização de dados por meio de *dashboard* com detalhes sobre as horas extras pagas, para compartilhamento com os gestores da Universidade X. O projeto traz inovação no modo de apresentação dessas informações relativas aos colaboradores administrativos da universidade, com maior agilidade e transparência, usando a metodologia *People Analytics*.

Este estudo poderá contribuir com outras instituições de ensino e empresas, desde que possuam uma base de dados sólida referente ao capital humano, tendo-se em conta que a metodologia *People Analytics* está disponível no mercado brasileiro. Entretanto, há complexidade para a implantação do projeto, uma vez que diversas áreas são envolvidas ao longo do processo, podendo gerar morosidade. O desenvolvimento deste projeto também gerou complexidade, por conta da análise das informações levantadas para a elaboração da proposta de solução, além da necessidade de conhecimento robusto da metodologia em *People Analytics*.

No tocante à rede de valor, a proposta de solução trará benefícios à área de Gestão de Pessoas, criando condições para análise do seu desempenho estratégico na Universidade X, gerando redução das horas extras pagas aos colaboradores administrativos; podendo também, impactar positivamente a gestão institucional, criando valor aos alunos, em decorrência de melhoria nos fluxos de atividades internos. Além disso, com a redução do custo da folha de pagamento, haverá receita disponível para que a Universidade X possa intensificar suas ações de relacionamento com alunos.

Já a replicabilidade da proposta de solução está condicionada à cultura de cada instituição de ensino ou empresa, e ao alinhamento estratégico interno para determinação dos indicadores chave e seus desdobramentos.

O estudo, partindo de uma situação base, possibilitou a identificação de um problema relacionado à área de Gestão de Pessoas da Universidade X, e por meio de um diagnóstico detalhado foi possível investigar as causas desse problema, o que possibilitou a definição de uma proposta de solução factível e viável, envolvendo inovação, objetivando melhor desempenho da área de Gestão de Pessoas da Universidade X.

5 REFERÊNCIAS

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A. & Mousa, M. M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(5), 55-73. <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=globe>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed.). Barueri, SP: Manole.
- Dias, D., Pedrosa, I. & Calheiros, A. (2022). Papel do People Analytics no futuro dos Recursos Humanos. *17º Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=cd550e2f-f497-4057-bc46-a9a61a4b50bf%40redis>
- Johnson, G., Scholes, K. Whittington, R. (2007). *Fundamentos de Estratégia*. Porto Alegre, RS: Editora Bookman
- Manual de Oslo – *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. (1997). <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A.P., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. <https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm->

higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-
negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf.

Muniz, J. (2016). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva, *Revista Inteligência Competitiva*, 6(2), 147-180. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/165194>.

Rodriguez, L. del C. R., Carmona, E. A. & Arredondo, L. R. (2021). Factores que influyen en la Gestión de la Innovación en empresas financiadas por el Gobierno Federal. *Transcender, contabilidad y gestión*. 7(19), 37-67. <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/133/207>

Saraceni, A. V., Andrade, P. P. J., Resende, L. M. (2013). Gestão de conhecimento em aglomerados de empresas: rede de valor como instrumento para fortalecer o intercâmbio de conhecimento. *Revista Gestão e Negócios*, 6(1), 89-107. <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/853/1090>

Tidd, J., Bessant, J. (2015) – *Gestão da inovação*. Porto Alegre, RS: Editora Bookman

Weschenfelder, C. F., Esteves, P. C. L. & Silva, S. M da. (2023). Avaliação da maturidade da gestão da inovação nas empresas do setor de serviços de tecnologia da informação de Araranguá. *Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 16(2), 702-720. <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/389/336>.

West, M. (2020). *People Analytics para leigos*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

Xavier, J. E. M & Martins, R. A. (2016). Análise dos modelos de maturidade analítica. *Anais do XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. 1-11. João Pessoa, PB. https://abepro.org.br/biblioteca/tn_sto_228_334_29544.pdf