# GOVERNANÇA DE DEMANDAS E CAPACIDADE PARA CONTROLE DE HORAS EXTRAS EM TECNOLOGIA: RELATO TÉCNICO EM UMA EMPRESA DE BPO

*DEMAND AND CAPACITY GOVERNANCE FOR OVERTIME CONTROL IN TECHNOLOGY: A TECHNICAL REPORT IN A BPO COMPANY*

**LUIZ GUILHERME RAMOS**
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**ADILSON ADERITO DA SILVA**
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**Comunicação:**
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

# GOVERNANÇA DE DEMANDAS E CAPACIDADE PARA CONTROLE DE HORAS EXTRAS EM TECNOLOGIA: RELATO TÉCNICO EM UMA EMPRESA DE BPO

**Objetivo do estudo**
Analisar a implementação de mecanismos de governança de demandas e capacidade para controle de horas extras em uma Diretoria de Tecnologia e Projetos de uma empresa de BPO, considerando diagnóstico, intervenção, resultados e contribuições gerenciais.

**Relevância/originalidade**
O estudo é relevante por tratar horas extras como indicador de governança, e não apenas custo trabalhista, demonstrando como dados, rotinas gerenciais e planejamento de capacidade podem reduzir desperdícios em áreas intensivas em tecnologia.

**Metodologia/abordagem**
Relato técnico aplicado, orientado pelo Método de Solução de Problemas e Exploração de Oportunidades, com abordagem qualitativa e apoio de dados secundários, reuniões com lideranças, observação direta, análise documental e registros financeiros de horas extras.

**Principais resultados**
Após a intervenção, a média mensal de horas extras caiu de R$ 36,2 mil para cerca de R$ 13,3 mil, representando redução aproximada de 63% e economia média estimada de R$ 22,9 mil por mês.

**Contribuições teóricas/metodológicas**
O relato contribui ao articular governança, capacidade e controle de horas extras em tecnologia, demonstrando a aplicação de um método de solução de problemas organizacionais apoiado por evidências primárias, secundárias e análise comparativa.

**Contribuições sociais/para a gestão**
A experiência oferece recomendações práticas para empresas que enfrentam horas extras recorrentes, reforçando a importância de dados, rituais de governança e planejamento de capacidade para reduzir custos, equilibrar cargas de trabalho e apoiar decisões gerenciais.

**Palavras-chave:** Governança de demandas, Gestão da capacidade, Horas extras, Controle gerencial, Dashboard e Indicadores

# *DEMAND AND CAPACITY GOVERNANCE FOR OVERTIME CONTROL IN TECHNOLOGY: A TECHNICAL REPORT IN A BPO COMPANY*

**Study purpose**
To analyze the implementation of demand and capacity governance mechanisms for overtime control in a Technology and Projects Department of a BPO company, considering diagnosis, intervention, results, and managerial contributions.

**Relevance / originality**
The study is relevant because it treats overtime as a governance indicator, not only a labor cost, showing how data, managerial routines, and capacity planning can reduce waste in technology-intensive areas.

**Methodology / approach**
Applied technical report guided by the Problem Solving and Opportunity Exploration Method, using a qualitative approach supported by secondary data, leadership meetings, direct observation, document analysis, and financial overtime records.

**Main results**
After the intervention, average monthly overtime costs decreased from BRL 36.2 thousand to approximately BRL 13.3 thousand, representing an estimated 63% reduction and average monthly savings of BRL 22.9 thousand.

**Theoretical / methodological contributions**
The report contributes by linking governance, capacity, and overtime control in technology, demonstrating the application of an organizational problem-solving method supported by primary and secondary evidence and comparative analysis.

**Social / management contributions**
The experience offers practical recommendations for companies facing recurring overtime, emphasizing data, governance routines, and capacity planning to reduce costs, balance workloads, and support managerial decision-making.

**Keywords:** Demand governance, Capacity management, Overtime control, Management control, Dashboard ans KPIs

# GOVERNANÇA DE DEMANDAS E CAPACIDADE PARA CONTROLE DE HORAS EXTRAS EM TECNOLOGIA: RELATO TÉCNICO EM UMA EMPRESA DE BPO

## 1 Introdução

As áreas de tecnologia assumem papel cada vez mais relevante nas organizações, pois sustentam operações críticas, viabilizam projetos, apoiam a transformação digital e respondem às necessidades do negócio em ambientes marcados por elevada dependência de sistemas, infraestrutura, segurança da informação e desenvolvimento de soluções. Em empresas de *Business Process Outsourcing* (BPO), essa atuação torna-se ainda mais sensível, uma vez que a continuidade dos serviços prestados aos clientes depende diretamente da estabilidade dos ambientes tecnológicos e da capacidade de resposta das equipes técnicas.

Nesse contexto, a Diretoria de Tecnologia e Projetos da empresa analisada atua de forma transversal, apoiando operações, projetos, implantações, mudanças sistêmicas, sustentação tecnológica e iniciativas de melhoria. Essa diversidade de responsabilidades exige planejamento, priorização, alocação adequada de recursos e acompanhamento contínuo da capacidade operacional. Quando esses mecanismos não estão suficientemente estruturados, demandas urgentes, incidentes, mudanças emergenciais e projetos críticos tendem a ser absorvidos por meio da extensão da jornada de trabalho, ampliando a recorrência de horas extras.

O problema relatado neste estudo refere-se ao elevado volume de horas extras registrado na Diretoria de TI e Projetos. No período de doze meses compreendido entre outubro de 2024 e setembro de 2025, os custos com horas extras totalizaram aproximadamente R$ 434,8 mil, com média mensal de cerca de R$ 36,2 mil. Os dados analisados indicaram que esses valores estavam associados a fatores como execução de mudanças fora do horário comercial, atendimento a incidentes, demandas urgentes, falhas no planejamento prévio das atividades e dificuldades de alinhamento entre demanda e capacidade disponível.

Diante dessa situação, foi desenvolvida uma intervenção gerencial e tecnológica com o objetivo de ampliar a visibilidade, o controle e a governança sobre a utilização de horas extras. A intervenção contemplou a criação de um *dashboard* gerencial, a implantação de reuniões periódicas de validação e acompanhamento, o planejamento prévio de demandas, projetos e mudanças, além da reorganização da capacidade operacional das equipes. O *dashboard* possibilitou consolidar informações antes dispersas, acompanhar a evolução das horas registradas, projetar valores financeiros e apoiar decisões sobre priorização, redistribuição de atividades e ajuste da capacidade das equipes.

Este relato técnico tem como objetivo analisar a implementação de mecanismos de governança de demandas e capacidade voltados à redução de horas extras em uma Diretoria de Tecnologia e Projetos de uma empresa de BPO. Busca-se relatar o problema enfrentado, a solução adotada, os mecanismos utilizados na intervenção e os resultados obtidos, considerando tanto os impactos financeiros quanto os efeitos gerenciais associados ao planejamento das demandas e à alocação dos recursos.

A elaboração do relato foi baseada na análise de informações primárias e secundárias. Foram consideradas reuniões com lideranças, observação direta das rotinas gerenciais, análise documental de relatórios internos, planilhas de controle e registros financeiros de horas extras. As informações foram interpretadas de forma aplicada, buscando compreender a relação entre planejamento das demandas, capacidade das equipes, controle das horas adicionais e tomada de decisão gerencial.

Após a implementação das ações, observou-se redução relevante dos valores registrados. O gasto mensal, que antes apresentava média aproximada de R$ 36,2 mil, caiu para R$ 27,0 mil no primeiro mês posterior à intervenção e passou a oscilar entre R$ 9,1 mil e R$

12,1 mil nos meses seguintes. Considerando a média posterior aproximada de R$ 13,3 mil, a redução alcançou cerca de 63%, com economia média estimada de R$ 22,9 mil por mês.

O relato está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico relacionado à temática do trabalho. A terceira seção descreve a metodologia utilizada na construção do relato técnico. A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados, contemplando a caracterização da organização, o problema analisado, a intervenção realizada, os mecanismos adotados e os resultados obtidos. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais e contribuições, destacando os aprendizados, as limitações e o potencial de replicação da experiência em contextos semelhantes.

## 2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste relato técnico foi estruturado com o objetivo de sustentar a análise da intervenção realizada na Diretoria de Tecnologia e Projetos. Considerando que o problema investigado envolveu a recorrência de horas extras, a baixa previsibilidade das demandas, fragilidades no planejamento da capacidade e necessidade de maior controle gerencial, a revisão concentra-se em três eixos: o contexto das operações de BPO, a gestão de horas extras e seus impactos, e a governança de demandas e capacidade em áreas de tecnologia.

### 2.1 *Business Process Outsourcing*

Empresas de *Business Process Outsourcing* (BPO) atuam em ambientes caracterizados pela execução de processos intensivos em pessoas, tecnologia e informações, frequentemente vinculados à prestação de serviços para diferentes clientes e segmentos de mercado. Nesse tipo de operação, a estabilidade dos ambientes tecnológicos, a disponibilidade dos sistemas e a capacidade de resposta das equipes técnicas são fatores relevantes para assegurar a continuidade dos serviços contratados.

No caso de organizações de BPO com atuação em atendimento ao cliente, suporte técnico, *backoffice*, vendas, retenção, cobrança e prevenção a fraudes, a área de tecnologia assume papel transversal. Sua atuação não se restringe à sustentação dos sistemas, mas envolve também implantações, mudanças sistêmicas, projetos para novos clientes, automação de processos, integração de soluções digitais e apoio à eficiência operacional.

Esse contexto amplia a complexidade da gestão, pois as equipes de tecnologia precisam lidar simultaneamente com demandas planejadas e emergenciais. Projetos, incidentes, mudanças, manutenções, implantações e solicitações operacionais concorrem pelos mesmos recursos técnicos, exigindo mecanismos de priorização e coordenação. Em estruturas funcionais, como destaca Mintzberg (2009), a especialização das áreas contribui para o aprofundamento técnico, mas também pode gerar desafios de integração e alinhamento entre diferentes unidades organizacionais.

### 2.2 Horas extras, jornada prolongada e sustentabilidade do trabalho

A realização de horas extras está prevista na legislação trabalhista brasileira, desde que observadas as condições legais e os acordos aplicáveis. A Consolidação das Leis do Trabalho estabelece que a jornada normal pode ser acrescida de até duas horas extras, mediante acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho. Também prevê que o banco de horas pactuado individualmente deve ser compensado no prazo máximo de seis meses, enquanto acordos coletivos podem estabelecer condições específicas de compensação (Brasil, 1943).

Embora as horas extras possam ser necessárias em situações pontuais, sua recorrência pode indicar fragilidades nos processos de planejamento, dimensionamento e controle. Em áreas de tecnologia, é comum que atividades críticas, incidentes, implantações e mudanças

sistêmicas sejam realizadas fora do horário comercial. No entanto, quando essas situações se tornam frequentes, as horas extras deixam de ser uma exceção operacional e passam a representar um indicador de desequilíbrio entre demanda e capacidade.

Além dos impactos financeiros, jornadas prolongadas podem gerar consequências para a saúde, o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. A Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho destacam que longas jornadas constituem fator relevante de risco ocupacional, especialmente quando associadas a cargas iguais ou superiores a 55 horas semanais (World Health Organization & International Labour Organization, 2021). De forma complementar, Virtanen, Stansfeld, Fuhrer, Ferrie e Kivimäki (2012) apontam que o trabalho extraordinário recorrente pode ampliar riscos psicossociais, especialmente em contextos de elevada demanda ocupacional.

Nesse sentido, a gestão de horas extras deve ser compreendida de forma integrada. Não se trata apenas de acompanhar valores pagos ou saldos de banco de horas, mas de analisar as causas que levam à necessidade de jornadas adicionais. O controle efetivo exige a identificação das demandas geradoras, dos períodos de maior pressão operacional, das equipes mais impactadas e dos fatores que impedem a compensação ou redução das horas acumuladas.

## 2.3 Gestão de tecnologia, demandas e capacidade

A gestão de áreas de tecnologia exige a coordenação entre demandas do negócio, disponibilidade de recursos, prioridades operacionais e restrições orçamentárias. Em ambientes marcados por projetos simultâneos, sustentação de sistemas e mudanças frequentes, falhas de planejamento podem gerar atrasos, sobrecarga das equipes e aumento de custos. Flyvbjerg, Budzier, Lee, Keil, Lunn e Bester (2022) demonstram que projetos de tecnologia da informação podem apresentar estouros de custos mais severos do que frequentemente estimado pelos gestores, principalmente quando há subestimação de riscos, interdependência entre componentes tecnológicos e baixa capacidade de antecipação de desvios.

Sob essa perspectiva, a governança de demandas e capacidade torna-se um mecanismo relevante para reduzir a atuação reativa. Ela envolve a criação de rotinas de planejamento, indicadores de acompanhamento, critérios de priorização, análise da disponibilidade das equipes e mecanismos de decisão sobre alocação de recursos. Quando essas práticas estão ausentes ou são pouco estruturadas, a organização tende a responder aos desvios após sua ocorrência, em vez de atuar preventivamente sobre suas causas.

A Teoria da Agência também contribui para compreender a importância de mecanismos de monitoramento e responsabilização. Jensen e Meckling (1976) destacam que relações organizacionais marcadas por assimetria de informação e dificuldade de acompanhamento podem gerar custos de agência. Eisenhardt (1989) complementa essa visão ao apontar que mecanismos de controle, informação e acompanhamento contribuem para reduzir desalinhamentos entre os interesses dos agentes e os objetivos da organização.

No contexto da gestão de tecnologia, dashboards e indicadores gerenciais podem apoiar esse processo ao transformar dados dispersos em informações úteis para a tomada de decisão. Ao consolidar dados sobre horas extras, banco de horas, valores financeiros, áreas demandantes e evolução mensal, o painel gerencial amplia a transparência e permite que as lideranças atuem de forma preventiva. Assim, a tecnologia passa a ser utilizada não apenas como ferramenta de registro, mas como instrumento de governança, controle e apoio à alocação de recursos.

Dessa forma, o referencial teórico sustenta a premissa central deste relato: a redução das horas extras em áreas de tecnologia não depende apenas de restrições ao pagamento ou de controles posteriores ao fechamento financeiro. Ela requer a integração entre planejamento das demandas, gestão da capacidade, acompanhamento contínuo dos indicadores e tomada de decisão orientada por dados.

## 3 Metodologia

O trabalho foi desenvolvido com base no Método de Solução de Problemas e Exploração de Oportunidades, proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) e fundamentado na abordagem de *Business Problem Solving* de Van Aken, Berends e Van der Bij (2022). A metodologia é constituída por fases, cujo fluxo está ilustrado na Figura 1.

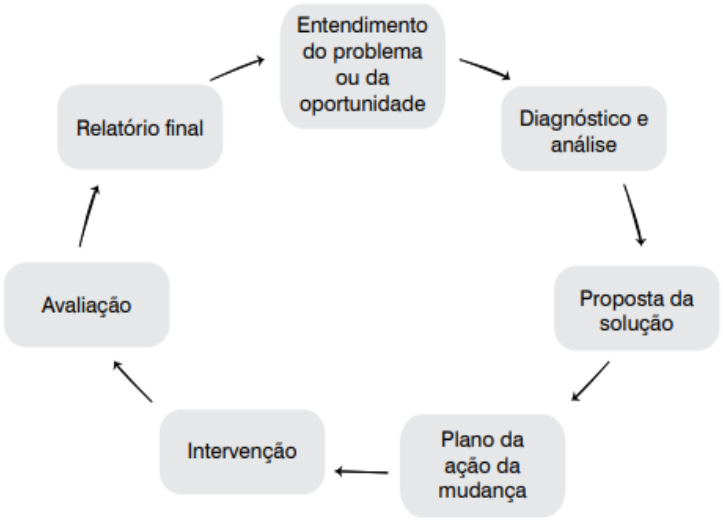



**Figura 1.** Metodologia para solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades
*Nota:* (Marcondes, Miguel, Franklin e Perez, 2017).

Cabe destacar que o método de Marcondes et al. (2017) tem como referência teórica a abordagem do *Business Problem Solving* (BPS), de Van Aken, Berends & Van der Bij (2022). O BPS fundamenta-se na lógica de *Design Science*, de Hevner, March, Park e Ram (2004), isto é, na construção de soluções práticas e aplicáveis a partir de problemas reais das organizações, conciliando rigor científico com relevância gerencial. Assim, o presente trabalho adota não apenas a sequência metodológica de Marcondes et al. (2017), mas também a lógica estruturante do BPS, conferindo maior robustez ao processo investigativo e às recomendações resultantes.

Além disso, a adoção desse método é especialmente adequada em pesquisas de natureza aplicada, cujo objetivo central é produzir conhecimento diretamente orientado para a solução de problemas concretos em contextos organizacionais específicos. Ao contrário de abordagens puramente descritivas, o enfoque do BPS, aliado à lógica de *Design Science*, permite a integração entre teoria e prática, garantindo que a solução proposta seja ao mesmo tempo cientificamente fundamentada e gerencialmente relevante (Hevner et al., 2004).

O relato possui natureza aplicada e caráter descritivo-analítico. É aplicado porque trata de um problema concreto enfrentado em ambiente organizacional; e descritivo-analítico porque descreve a situação investigada, os procedimentos utilizados para análise do problema e a interpretação dos resultados obtidos. A abordagem adotada foi predominantemente qualitativa, com apoio de dados quantitativos secundários, especialmente registros financeiros e operacionais relacionados às horas extras.

As informações primárias foram obtidas por meio de reuniões com lideranças e coordenadores, além da observação direta das rotinas gerenciais relacionadas ao planejamento

das demandas, acompanhamento da capacidade das equipes e análise das horas extras. Essas fontes permitiram compreender como o problema era percebido pelos gestores, quais fatores eram associados à geração de horas adicionais e quais dificuldades existiam para atuar preventivamente sobre a carga de trabalho.

As informações secundárias foram obtidas por meio da análise de relatórios financeiros, planilhas internas, registros mensais de horas extras, informações de banco de horas e documentos administrativos utilizados no acompanhamento das jornadas adicionais. Esses documentos permitiram estruturar a base objetiva do relato, identificar o comportamento histórico dos custos e confrontar as percepções das lideranças com registros formais da organização.

A análise dos dados foi realizada de forma interpretativa e comparativa. Inicialmente, as informações foram organizadas em categorias relacionadas ao planejamento das demandas, capacidade das equipes, controle das horas adicionais, comportamento dos custos e impactos operacionais percebidos. Em seguida, os registros financeiros foram analisados para comparar o comportamento das horas extras antes e depois da adoção das práticas de acompanhamento e controle.

A utilização combinada de observação direta, reuniões com profissionais envolvidos e análise documental permitiu ampliar a consistência do relato, pois possibilitou interpretar o problema a partir de diferentes fontes de evidência. Essa combinação foi relevante porque a recorrência das horas extras não foi tratada apenas como um dado financeiro, mas como resultado de fatores interdependentes associados a planejamento, capacidade, controle e governança das demandas.

Para preservar a confidencialidade das informações, os dados foram tratados de forma consolidada, sem identificação individual de colaboradores, lideranças, clientes ou áreas sensíveis. As informações financeiras foram apresentadas em valores agregados, e a organização foi identificada por nome fictício nas seções seguintes. Essa estratégia permitiu relatar a experiência de forma técnica e aplicada, preservando informações estratégicas da organização.

Dessa forma, a metodologia adotada possibilitou estruturar o relato técnico a partir de evidências primárias e secundárias, articulando experiência prática, análise documental e interpretação gerencial.

A Tabela 1 apresenta essa síntese, evidenciando a combinação entre informações primárias e secundárias, conforme recomendado para relatos técnicos, e demonstrando como os dados foram utilizados para compreender o problema central relacionado à recorrência de horas extras, ao planejamento das demandas, à capacidade das equipes e aos mecanismos de controle gerencial.

**Tabela 1.** Procedimentos metodológicos do diagnóstico

| Aspecto analisado | Abordagem da pesquisa | Técnica de coleta de dados | Fonte de evidência |
|---|---|---|---|
| Planejamento e priorização das demandas | Qualitativa | Grupo focal | Reuniões com diretor e superintendentes da Diretoria |
| Capacidade das equipes e alocação de recursos | Qualitativa | Observação direta | Rotinas de acompanhamento das equipes, distribuição de atividades, interação com coordenadores |
| Controle e acompanhamento das horas extras | Qualitativa | Grupo focal e análise documental | Reuniões com lideranças da Diretoria, relatórios internos, planilhas de controle |
| Histórico e comportamento dos custos com horas extras | Quantitativa | Análise documental | Relatórios financeiros, planilhas internas, registros mensais de horas extras |
| Impactos operacionais percebidos | Qualitativa | Grupo focal e observação direta | Reuniões com lideranças e coordenadores, rotinas de gestão das equipes |

*Nota.* Elaborado pelo autor (2025).

## 4 Análise e discussão dos resultados

### 4.1 Caracterização da organização e do problema analisado

A organização analisada neste relato técnico é denominada Next BPO, nome fictício adotado por razões de confidencialidade. Trata-se de uma empresa atuante no segmento de *Business Process Outsourcing,* com operações voltadas ao atendimento ao cliente, suporte técnico, *backoffice*, vendas, retenção, cobrança e prevenção a fraudes, além de soluções digitais baseadas em automação de processos, análise de dados e inteligência artificial. A empresa possui atuação em diferentes estados brasileiros e atende clientes de segmentos diversos, o que amplia a complexidade operacional e a necessidade de respostas rápidas às demandas internas e externas.

A Diretoria de Tecnologia e Projetos constitui o núcleo central deste relato. A área atua de forma transversal, sustentando plataformas tecnológicas, apoiando operações, conduzindo projetos, realizando implantações, executando mudanças sistêmicas e mantendo ambientes críticos para a continuidade dos serviços. Sua estrutura contempla frentes como Projetos, Operações de TI, Governança de TI, Segurança da Informação, Infraestrutura de TI e Desenvolvimento de Sistemas. Essa configuração permite especialização técnica, mas também exige forte integração entre áreas, especialmente em contextos de alta demanda, prazos reduzidos e necessidade de continuidade operacional.

O problema analisado refere-se à recorrência de horas extras na Diretoria de Tecnologia e Projetos. Embora a realização de horas adicionais possa ocorrer de forma pontual em ambientes de tecnologia, especialmente em incidentes, implantações e janelas de mudança, os dados analisados indicaram que o volume registrado ultrapassava uma condição eventual. A recorrência das horas extras passou a sinalizar fragilidades relacionadas ao planejamento das demandas, à capacidade das equipes, ao acompanhamento das jornadas adicionais e à tomada de decisão gerencial.

No período de doze meses compreendido entre outubro de 2024 e setembro de 2025, os custos com horas extras totalizaram aproximadamente R$ 434,8 mil, com média mensal de cerca de R$ 36,2 mil. Foram identificados picos relevantes em março e setembro de 2025, com gastos aproximados de R$ 54,4 mil e R$ 56,9 mil, respectivamente. Esses valores incluíam horas extras remuneradas a 50% e 100%, descanso semanal remunerado, adicional noturno e encargos relacionados.

A análise indicou que parte significativa das horas adicionais estava associada a atividades sem planejamento prévio suficiente, atendimento de incidentes fora do horário comercial, execução de mudanças emergenciais, projetos críticos e prorrogação de jornadas em função de falhas na organização das atividades. Esse cenário evidenciou um descompasso entre a programação das demandas e a capacidade real das equipes, fazendo com que a extensão da jornada se tornasse uma forma recorrente de absorver desequilíbrios operacionais.

Além do impacto financeiro, o problema também apresentava implicações gerenciais e humanas. Do ponto de vista gerencial, a ausência de mecanismos preventivos dificultava a identificação das causas das horas extras, a redistribuição das atividades e a atuação antecipada da liderança. Do ponto de vista humano, reuniões com lideranças e coordenadores indicaram percepções de cansaço, fadiga, estresse e desmotivação entre colaboradores submetidos a jornadas prolongadas ou recorrentes. Embora não tenha sido realizada mensuração clínica ou pesquisa formal de saúde ocupacional, esses relatos reforçaram a necessidade de tratar as horas extras como tema de sustentabilidade do trabalho, e não apenas como uma variável financeira.

### 4.2 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

Diante do problema identificado, foi desenvolvida uma intervenção gerencial e tecnológica voltada à estruturação de mecanismos de governança de demandas e capacidade. O objetivo foi ampliar a visibilidade sobre as horas extras, fortalecer o acompanhamento gerencial, melhorar o planejamento das atividades e reduzir a necessidade de atuação fora da jornada regular.

A intervenção não se limitou à restrição do pagamento de horas extras. Ao contrário, buscou atuar sobre as causas que geravam a recorrência dessas jornadas adicionais. Para isso, foram adotados mecanismos integrados de acompanhamento, análise e decisão, envolvendo quatro frentes principais: criação de dashboard gerencial, reuniões periódicas de validação, planejamento prévio de demandas e mudanças, e reorganização da capacidade operacional das equipes.

O primeiro mecanismo adotado foi a criação de um *dashboard* gerencial para acompanhamento das horas extras e do banco de horas, conforme mostra a Figura 2. Antes da intervenção, as informações estavam dispersas em planilhas e controles isolados, o que dificultava a análise gerencial e a identificação de desvios. Com o *dashboard*, tornou-se possível consolidar os dados, acompanhar a evolução mensal das horas extras, converter os registros em valores financeiros, identificar áreas com maior consumo e apoiar decisões sobre priorização, redistribuição de atividades e ajuste da capacidade das equipes.

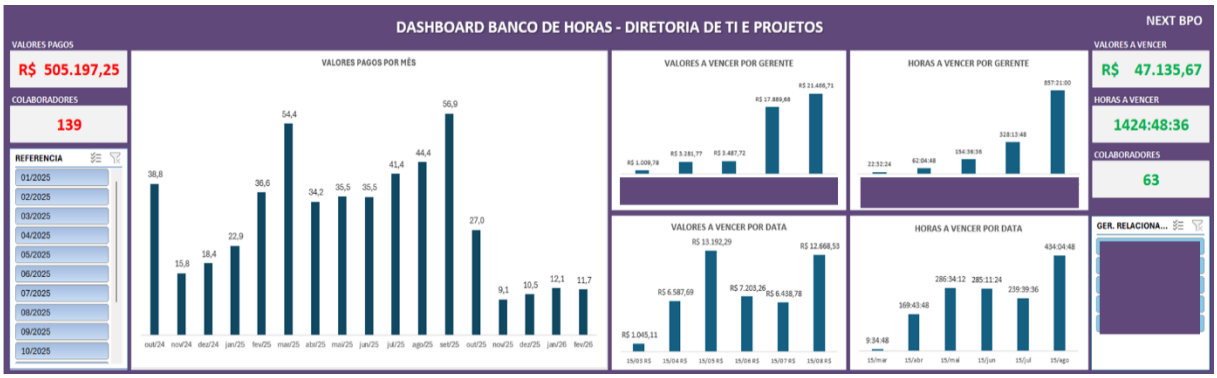



**Figura 2.** *Dashboard* de acompanhamento de banco de horas e horas extras
*Nota:* Elaborado pelo autor (2025), com base nos relatórios internos.

O segundo mecanismo consistiu na criação de reuniões periódicas de validação e acompanhamento com as lideranças da Diretoria. Essas reuniões tinham como finalidade analisar as horas realizadas, validar justificativas, projetar valores a serem pagos, identificar principais ofensores e definir ações preventivas. Com isso, o acompanhamento deixou de ocorrer apenas após o fechamento financeiro e passou a integrar uma rotina gerencial de controle durante o próprio ciclo de geração das horas extras.

O terceiro mecanismo envolveu o planejamento prévio de demandas, projetos e mudanças com potencial de gerar horas extras. Atividades críticas passaram a ser avaliadas quanto ao esforço estimado, criticidade, recursos necessários, janela de execução e possibilidade de reprogramação. Essa prática buscou reduzir a dependência de decisões emergenciais e evitar que falhas de planejamento fossem compensadas por prolongamento de jornada.

O quarto mecanismo foi a reorganização da capacidade operacional das equipes. Essa frente considerou a revisão de horários de atuação de determinados analistas, buscando ampliar a cobertura ao longo do dia e reduzir a necessidade de acionamentos extraordinários. Também foram planejadas compensações, folgas e férias em períodos específicos, como semanas de fim de ano, Carnaval e feriados prolongados, com o objetivo de reduzir saldos acumulados e minimizar pagamentos futuros de horas adicionais.

De forma integrada, a intervenção buscou substituir uma lógica predominantemente reativa por uma rotina preventiva, orientada por dados, planejamento e acompanhamento contínuo. A proposta conectou demandas, capacidade, recursos e custos, permitindo que as lideranças passassem a atuar de forma mais estruturada sobre as causas das horas extras.

### 4.3 Descrição dos resultados obtidos

A avaliação dos resultados considerou a comparação entre o período anterior à intervenção e o período posterior à adoção das práticas de acompanhamento e controle. Antes da intervenção, a média mensal de gastos com horas extras era de aproximadamente R$ 36,2 mil. Esse valor refletia a recorrência de atuação fora do horário comercial, especialmente em atividades relacionadas a mudanças, incidentes, demandas urgentes e execução de tarefas sem planejamento prévio detalhado.

Após a implementação do *dashboard* e das rotinas de acompanhamento com as lideranças, observou-se redução significativa dos valores registrados. Em outubro de 2025, primeiro mês posterior à adoção das medidas, o valor caiu para aproximadamente R$ 27,0 mil. Nos meses subsequentes, os valores passaram a oscilar entre R$ 9,1 mil e R$ 12,1 mil, mantendo-se em patamar consideravelmente inferior ao histórico observado. Esta evolução é apresentada na Figura 3.

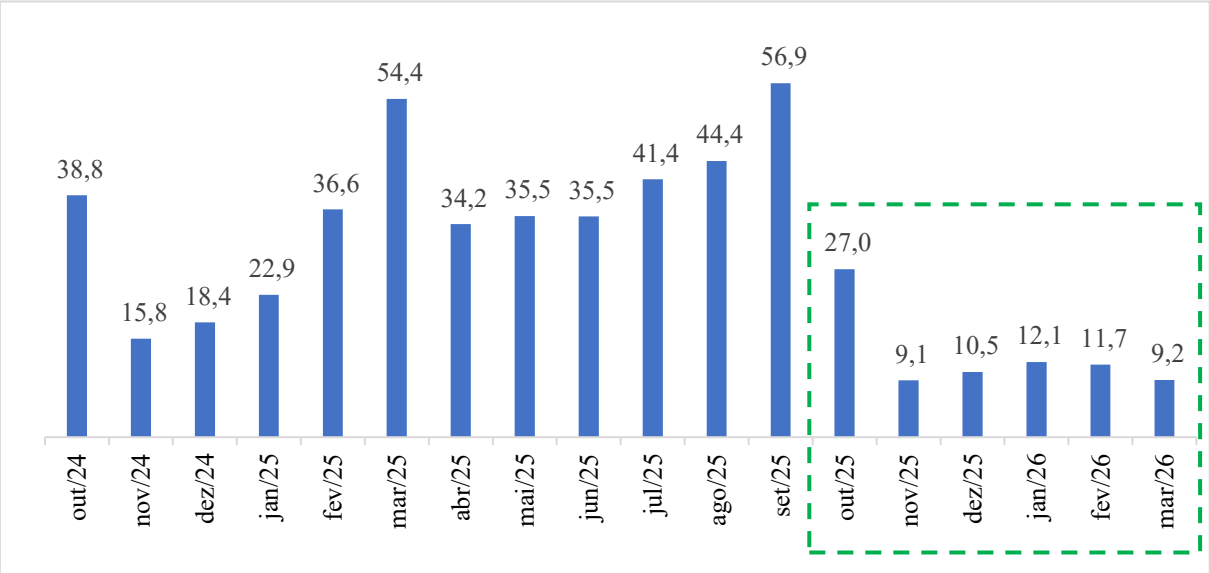



**Figura 3.** Evolução das horas extras após a implementação das ações de controle
*Nota:* Elaborado pelo autor (2026).

Considerando a média mensal anterior de R$ 36,2 mil e a média aproximada posterior de R$ 13,3 mil, a redução obtida foi de aproximadamente 63%. Esse resultado representou uma economia média estimada de R$ 22,9 mil por mês. Em termos anualizados, mantida essa média, a redução projetada alcança cerca de R$ 274,8 mil ao ano.

Esse desempenho superou as expectativas inicialmente estabelecidas. A meta conservadora previa redução de aproximadamente 35% nos gastos com horas extras, enquanto o cenário mais otimista considerava uma redução de até 60%. Os resultados observados ultrapassaram o cenário otimista, indicando que a combinação entre visibilidade gerencial, planejamento das demandas, acompanhamento periódico e responsabilização das lideranças contribuiu para o controle das horas extras.

Além dos resultados financeiros, foram observados ganhos gerenciais relevantes. O dashboard proporcionou maior transparência sobre os custos e permitiu acompanhar tendências, identificar áreas com maior consumo e projetar valores antes do fechamento financeiro. As reuniões periódicas fortaleceram a disciplina de acompanhamento, criando uma rotina de validação das horas, análise das justificativas e definição de ações preventivas.

O planejamento prévio das demandas também contribuiu para reduzir a necessidade de execuções emergenciais. As atividades passaram a ser discutidas com maior antecedência, permitindo avaliar esforço, prioridade, disponibilidade de profissionais e riscos de sobrecarga. Essa mudança favoreceu maior previsibilidade na execução de projetos e atividades

operacionais, reduzindo a dependência da prorrogação de jornada como forma de compensar falhas de planejamento.

A reorganização da capacidade operacional também apresentou efeitos positivos. A revisão dos horários de determinados profissionais ampliou a cobertura ao longo do dia, reduzindo acionamentos extraordinários. De forma complementar, a programação de compensações, folgas e férias em períodos de menor pressão operacional contribuiu para reduzir saldos acumulados e evitar pagamentos desnecessários.

### 4.4 Análise dos resultados

Os resultados observados indicam que a redução das horas extras não decorreu apenas da criação de um *dashboard*, mas da combinação entre tecnologia, processo e governança. O painel forneceu visibilidade; as reuniões periódicas criaram uma rotina de acompanhamento; o planejamento prévio reduziu demandas emergenciais; e a reorganização da capacidade permitiu melhor distribuição das atividades. Essa combinação fortaleceu a gestão de demandas e capacidade, contribuindo para maior previsibilidade operacional, redução de custos e aprimoramento da tomada de decisão.

A experiência relatada dialoga com a discussão sobre gestão de tecnologia e controle de desvios em projetos e operações. Flyvbjerg, Budzier, Lee, Keil, Lunn e Bester (2022) destacam que projetos de tecnologia podem apresentar estouros de custos mais severos do que frequentemente estimado pelos gestores, especialmente quando há subestimação de riscos e baixa capacidade de antecipação de desvios. No caso analisado, a recorrência de horas extras representava justamente um efeito financeiro associado à baixa previsibilidade das demandas e à atuação predominantemente reativa.

A intervenção também se relaciona à Teoria da Agência, especialmente quanto à necessidade de mecanismos de monitoramento, controle e responsabilização. Jensen e Meckling (1976) apontam que relações organizacionais marcadas por assimetria de informação e dificuldade de acompanhamento tendem a gerar custos de agência. Eisenhardt (1989) complementa essa perspectiva ao destacar que mecanismos de controle e informação reduzem desalinhamentos entre agentes e objetivos organizacionais. No relato analisado, a implantação do dashboard e das reuniões periódicas reduziu a assimetria de informação entre lideranças, equipes e Diretoria, criando maior transparência sobre os custos, justificativas e decisões associadas às horas extras.

Sob a perspectiva da gestão de horas extras e sustentabilidade do trabalho, os resultados também reforçam a importância de tratar jornadas adicionais como indicador de gestão, e não apenas como consequência operacional inevitável. A literatura sobre longas jornadas aponta riscos associados à saúde, ao bem-estar e ao desempenho dos trabalhadores, especialmente em ambientes de elevada demanda ocupacional. Embora o relato não tenha mensurado diretamente indicadores de saúde ocupacional, as percepções das lideranças sugeriram que a redução da recorrência de horas extras pode contribuir para uma rotina de trabalho mais previsível e equilibrada.

O caso também reforça a importância dos *dashboards* como instrumentos de governança. O painel não foi utilizado apenas para registrar dados, mas para orientar reuniões,

apoiar decisões e antecipar desvios. Assim, a tecnologia atuou como mecanismo de gestão, transformando dados operacionais em informação gerencial. Esse resultado é relevante porque demonstra que ferramentas de visualização gerencial produzem maior impacto quando integradas a rituais de decisão e responsabilização.

Entretanto, os resultados devem ser analisados com cautela. A redução observada coincide temporalmente com a implementação das ações, mas não permite afirmar uma relação de causalidade estatística estrita. Fatores como sazonalidade, variação no volume de demandas, mudanças no calendário operacional, períodos de feriados e ajustes internos também podem ter influenciado os valores registrados. Ainda assim, a magnitude da redução e a manutenção dos valores em patamar inferior ao histórico indicam evidências consistentes de que os mecanismos de governança implementados contribuíram para o controle das horas extras.

### 4.5 Contribuições, relevância para casos similares e aprendizados profissionais

A principal contribuição do relato está na demonstração de que a redução de horas extras em áreas de tecnologia pode ser alcançada por meio de um modelo integrado de governança de demandas e capacidade. O caso evidencia que o problema não deve ser tratado apenas como uma questão financeira, mas como resultado de fatores interdependentes relacionados ao planejamento, à priorização, à alocação de recursos, à gestão de mudanças e ao acompanhamento gerencial.

Do ponto de vista tecnológico, a contribuição está na utilização do *dashboard* como artefato de visibilidade e apoio à decisão. O painel permitiu consolidar dados antes dispersos, acompanhar a evolução das horas extras, projetar custos, identificar áreas com maior consumo e direcionar ações corretivas. Contudo, o aprendizado central é que o dashboard, isoladamente, não garante a redução dos custos. Seu valor emerge quando integrado a rotinas de governança, análise crítica e responsabilização das lideranças.

Do ponto de vista gerencial, a experiência demonstra a importância de criar rituais periódicos de acompanhamento. As reuniões semanais possibilitaram validar justificativas, acompanhar projeções, identificar desvios e acionar medidas preventivas antes do fechamento financeiro. Esse aprendizado pode ser socializado com outras organizações que enfrentam problemas semelhantes, especialmente em áreas de tecnologia, operações, sustentação, infraestrutura e projetos.

Do ponto de vista operacional, o caso mostra que a gestão da capacidade precisa estar conectada ao planejamento das demandas. A redução das horas extras não ocorreu apenas pela tentativa de limitar sua realização, mas pela revisão das causas que levavam à ampliação da jornada. O planejamento prévio de mudanças, a análise de esforço, a revisão de janelas de execução e a redistribuição de horários contribuíram para reduzir a dependência de atuações emergenciais.

A experiência também apresenta relevância para outras organizações intensivas em tecnologia e serviços, principalmente aquelas que atuam em ambientes com alta pressão operacional, múltiplos clientes, incidentes frequentes e necessidade de continuidade. O modelo pode ser adaptado a diferentes contextos, desde que contemple três elementos centrais:

visibilidade dos dados, rotinas de governança e planejamento integrado entre demandas e capacidade.

Como ensinamento profissional, o relato evidencia que horas extras recorrentes devem ser interpretadas como um sintoma de gestão. Quando analisadas apenas no fechamento financeiro, tornam-se um custo já realizado. Quando acompanhadas de forma preventiva, podem revelar gargalos de capacidade, falhas de planejamento, concentração de demandas, problemas de priorização e oportunidades de melhoria operacional.

Assim, a experiência relatada contribui para a comunidade de profissionais ao demonstrar que o controle de horas extras não deve ser conduzido exclusivamente por ações restritivas, mas por mecanismos integrados de gestão. A combinação entre dados, processos e governança permitiu transformar um problema financeiro recorrente em oportunidade de aprimoramento gerencial, com impactos sobre previsibilidade, eficiência operacional e sustentabilidade do trabalho.

## 5. Considerações finais e contribuições

Este relato técnico teve como objetivo analisar a implementação de mecanismos de governança de demandas e capacidade voltados à redução de horas extras em uma Diretoria de Tecnologia e Projetos de uma empresa de BPO. O problema central estava relacionado à recorrência de jornadas adicionais, associada a fragilidades no planejamento das demandas, na alocação da capacidade das equipes, no acompanhamento dos custos e na tomada de decisão gerencial.

Os resultados obtidos indicam que o objetivo proposto foi alcançado. A adoção de mecanismos integrados de governança, envolvendo dashboard gerencial, reuniões periódicas de acompanhamento, planejamento prévio de demandas, revisão de janelas de mudança e reorganização da capacidade operacional, contribuiu para ampliar a visibilidade sobre as horas extras e fortalecer a atuação preventiva da liderança. A redução observada nos valores registrados, de uma média mensal aproximada de R$ 36,2 mil para cerca de R$ 13,3 mil no período posterior à intervenção, evidencia a efetividade das ações implementadas no controle dos custos e na melhoria da previsibilidade operacional.

Além do resultado financeiro, o relato demonstra que a gestão de horas extras não deve ser tratada apenas como uma questão de controle de pagamento ou restrição orçamentária. A experiência analisada indica que a recorrência de horas adicionais pode representar um sintoma de fragilidades mais amplas na gestão das demandas, no planejamento da capacidade e na coordenação entre áreas. Dessa forma, a principal contribuição do estudo está em evidenciar que a redução das horas extras depende da integração entre dados, processos e governança, e não apenas da adoção de controles posteriores ao fechamento financeiro.

Do ponto de vista tecnológico e gerencial, a contribuição está na transformação de dados operacionais em informações úteis para a tomada de decisão. O dashboard teve papel relevante nesse processo, mas seu impacto esteve associado à criação de uma rotina de governança, na qual os dados passaram a ser analisados de forma recorrente pelas lideranças. Assim, a tecnologia não foi utilizada apenas como ferramenta de visualização, mas como apoio à

antecipação de desvios, à discussão das causas das horas extras e à definição de ações preventivas.

Como contribuição gerencial, o relato demonstra a importância de transformar o acompanhamento das horas extras em uma rotina estruturada de governança. A realização de reuniões periódicas permitiu que os dados fossem analisados durante o próprio ciclo de geração dos custos, e não apenas após o fechamento financeiro. Essa mudança favoreceu maior transparência, antecipação de desvios, definição de ações corretivas e fortalecimento da disciplina gerencial. Assim, o controle passou a atuar de forma preventiva, apoiando decisões sobre demanda, capacidade e alocação de recursos.

Para empresas ou projetos que enfrentem situações semelhantes, recomenda-se iniciar pela construção de uma base consolidada de dados sobre horas extras, banco de horas, custos, áreas envolvidas e principais motivos de geração das jornadas adicionais. Em seguida, é importante criar indicadores simples e recorrentes, capazes de demonstrar evolução mensal, tendências, desvios e pontos de atenção. Também se recomenda instituir rituais periódicos de análise com as lideranças, de modo que os dados sejam discutidos, as justificativas sejam validadas e as ações preventivas sejam acompanhadas até sua efetiva implementação.

Outra recomendação relevante é tratar o planejamento das demandas como parte central da gestão de horas extras. Projetos, mudanças sistêmicas, implantações, incidentes e atividades críticas devem ser avaliados previamente quanto ao esforço necessário, criticidade, disponibilidade dos profissionais, janela de execução e impacto sobre a jornada de trabalho. Essa prática reduz a dependência de decisões emergenciais e evita que falhas de planejamento sejam compensadas pela ampliação recorrente da jornada das equipes.

A experiência também sugere que a gestão da capacidade deve ser acompanhada de forma contínua. Empresas com operações intensivas em tecnologia podem se beneficiar da revisão de horários, redistribuição de atividades, programação de folgas, compensações e férias em períodos de menor pressão operacional. Essas medidas contribuem para reduzir saldos acumulados, evitar pagamentos desnecessários e promover uma distribuição mais equilibrada da carga de trabalho.

Entre as limitações do relato, destaca-se a ausência de testes estatísticos para comprovação de causalidade entre a intervenção e a redução das horas extras. Embora os resultados tenham sido observados após a implementação dos mecanismos de governança, fatores como sazonalidade, variação no volume de demandas, calendário operacional, feriados e ajustes internos também podem ter influenciado os valores registrados. Ainda assim, a magnitude da redução e a manutenção dos gastos em patamar inferior ao histórico indicam evidências consistentes de contribuição das ações implementadas.

Outra limitação refere-se à ausência de mensuração direta de indicadores de saúde ocupacional, clima organizacional ou produtividade após a intervenção. Embora tenham sido percebidos ganhos relacionados à maior previsibilidade da rotina e à redução de situações associadas a cansaço e pressão, tais efeitos devem ser interpretados de forma cautelosa, pois não foram avaliados por meio de instrumentos específicos. Assim, as contribuições sociais do relato devem ser compreendidas como potenciais efeitos da intervenção, e não como conclusões definitivas sobre bem-estar dos colaboradores.

Como possibilidade para trabalhos futuros, sugere-se investigar a relação entre governança de demandas, redução de horas extras, produtividade das equipes, qualidade das entregas e satisfação dos clientes internos. Também seria relevante analisar o uso de modelos preditivos para antecipar períodos de maior risco de geração de horas extras, considerando histórico de demandas, incidentes, mudanças, capacidade disponível e sazonalidade operacional.

Por fim, este relato contribui para a comunidade de profissionais ao demonstrar que horas extras recorrentes devem ser interpretadas como um indicador de gestão. Quando analisadas apenas como custo financeiro, tendem a gerar ações corretivas tardias. Já, se tratadas como sinal de desequilíbrio entre demanda, capacidade e planejamento, podem revelar oportunidades relevantes de melhoria organizacional. A experiência relatada evidencia que a combinação entre visibilidade dos dados, rotinas de governança, planejamento prévio e responsabilização gerencial pode transformar um problema recorrente de custos em uma oportunidade de aprimoramento da gestão, com impactos positivos para a eficiência operacional, a previsibilidade financeira e a sustentabilidade do trabalho.

## Referências

Brasil. (1943). Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, atualizada pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017). Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57–74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Flyvbjerg, B., Budzier, A., Lee, J. S., Keil, M., Lunn, D., & Bester, D. W. (2022). The empirical reality of IT project cost overruns: Discovering a power-law distribution. MIS Quarterly, 46(4), 2043–2076. https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/15953

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. MIS Quarterly, 28(1), 75–105. https://doi.org/10.2307/25148625

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e contabilidade. Editora Mackenzie.

Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.

Van Aken, J. E., Berends, H., & Van der Bij, H. (2012). Problem solving in organizations: A methodological handbook for business and management students (2nd ed.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139094351

Virtanen, M., Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Ferrie, J. E., & Kivimäki, M. (2012). Overtime work as a predictor of major depressive episode: A 5-year follow-up of the Whitehall II study. PLOS ONE, 7(1), e30719. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0030719

World Health Organization, & International Labour Organization. (2021, May 17). Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO. World Health Organization. https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo