



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



LUIZA VICTORIA PESSOA NOGUEIRA BICALHO NEPOMUCENO

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS HORAS OCIOSAS EM
UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

OURO PRETO - MG
2026

LUIZA VICTORIA PESSOA NOGUEIRA BICALHO NEPOMUCENO

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS HORAS OCIOSAS EM
UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Professor orientador: Prof^a Dra. Bruna de Fátima Pedrosa Guedes Flausino

**OURO PRETO – MG
2026**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

N441i Nepomuceno, Luiza Victoria Pessoa Nogueira Bicalho.
Implantação da gestão estratégica das horas ociosas em uma
empresa de tecnologia. [manuscrito] / Luiza Victoria Pessoa Nogueira
Bicalho Nepomuceno. - 2026.
44 f.: il.: , tab..

Orientadora: Profa. Ma. Bruna de Fátima Pedrosa Guedes Flausino.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Escola de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Conhecimento e aprendizagem. 2. Capital humano. 3.
Planejamento estratégico. 4. Controle de processo. 5. Business Process
Management (BPM). I. Flausino, Bruna de Fátima Pedrosa Guedes. II.
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



FOLHA DE APROVAÇÃO

Luiza Victoria Pessoa Nogueira Bicalho Nepomuceno

Implantação da gestão estratégica das horas ociosas em uma empresa de tecnologia

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 05 de março de 2026

Membros da banca

- [DSc.] - Bruna de Fátima Pedrosa Guedes Flausino - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
[DSc.] - Yã Grossi Andrade - (Universidade Federal de Ouro Preto)
[DSc.] - Vanessa Criscuolo Parreiras de Oliveira - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Bruna de Fátima Pedrosa Guedes Flausino, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 05/03/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Bruna de Fatima Pedrosa Guedes Flausino, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/03/2026, às 19:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vanessa Criscuolo Parreiras de Oliveira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 06/03/2026, às 09:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Yã Grossi Andrade, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 17/04/2026, às 11:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1070308** e o código CRC **671C01CD**.

Aos meus, por nunca soltarem minha mão e por sempre me lembrarem que tenho um lar para onde voltar, ao mesmo tempo em que, todos os dias, me ensinam a voar.

A G R A D E C I M E N T O

Foram anos de presença, aprendizado e amadurecimento. Minha história só existe porque nunca caminhei sozinha. Dedico esse trabalho ao meu avô Zé, que me guia e me ilumina todos os dias.

Agradeço aos meus avós, que me ensinaram sobre bondade e resistência. À minha mãe e ao meu pai, base do meu caráter e da minha coragem. Aos meus irmãos e familiares, que sempre foram abrigo e amor.

À UFOP, à Escola de Minas e à Gorceix, por todo o conhecimento e pelas oportunidades que transformaram minha trajetória. À minha professora Bruna, pela orientação e apoio ao longo dessa caminhada.

Aos meus amigos, que tornaram tudo mais leve e fácil, em especial à Nicole, pelo apoio constante, pela presença e por nunca me deixar duvidar de mim.

E ao meu eu de todos esses anos, que teve força e coragem para soltar as amarras que criava e carregava. Aprendi que é melhor não ser o normal, e sigo com gratidão por tudo o que fui, sou e ainda serei.

*Por lo que fue y por lo que pudo ser, por lo que hay, por lo que puede faltar, por lo que,
venga y por este instante, a brindar por el aguante - Calle 13*

RESUMO

Em empresas de tecnologia intensivas em conhecimento, a gestão da capacidade produtiva representa um desafio organizacional relevante, especialmente em contextos de crescimento acelerado e operação baseada em projetos comercializados por horas de trabalho. Nesses ambientes, a ocorrência de horas ociosas não planejadas evidencia lacunas na coordenação de processos, na distribuição de demandas e na utilização do capital humano. Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo analisar a implantação de uma prática de gestão estratégica das horas ociosas em uma empresa de tecnologia especializada em dados. Para tanto, a pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso qualitativo, acompanhando a reestruturação de um time responsável por organizar colaboradores em condição de ociosidade. O percurso metodológico envolveu diagnóstico da situação inicial, mapeamento de processos (*AS IS*), definição de responsabilidades por meio da matriz RACI, priorização de iniciativas via metodologia RICE, construção do modelo futuro (*TO BE*) e implementação das melhorias estruturadas. Destacam-se como resultados do estudo: nova metodologia de trabalho adotada pelo time, organização de backlog estratégico e consolidação de relatórios periódicos de acompanhamento.

Palavras chaves: Backlog; conhecimento; capital Humano; gestão de horas ociosas; gestão da capacidade; gestão estratégica; mapeamento de processo.

A B S T R A C T

In knowledge-intensive technology companies, productive capacity management represents a relevant organizational challenge, especially in contexts of accelerated growth and operations based on projects commercialized through billable working hours. In such environments, the occurrence of unplanned idle time reveals gaps in process coordination, demand allocation, and the effective utilization of human capital. Given this scenario, this study aims to analyze the implementation of a strategic idle time management practice in a data-focused technology company. To achieve this objective, the research was conducted through a qualitative case study, following the restructuring of a team responsible for managing employees. The methodological approach included diagnosis of the initial situation, process mapping (AS IS), definition of responsibilities using the RACI matrix, prioritization of initiatives through the RICE methodology, development of the future process model (TO BE), and implementation of structured improvements. The main results include the adoption of a new team work methodology, the organization of a strategic backlog, and the consolidation of periodic monitoring reports.

Keywords: Backlog; human Capital; idle Time; management; capacity management; strategic management; process mapping.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo VRIO.....	16
Figura 2 – Análise pessoas x <i>sprint</i>	28
Figura 3 – Estrutura da Planilha de Alocação.....	31
Figura 4 – Estrutura da planilha de Backlog.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura de <i>sprint</i> e capacidade planejada do time Alfa.....	30
--	----

LISTA DE SIGLAS

GPTW (*Great Place to Work*) — Certificação que reconhece organizações com boas práticas de clima organizacional e gestão de pessoas.

IA (Inteligência Artificial) — Conjunto de técnicas computacionais que permitem a sistemas executar tarefas associadas à inteligência humana.

RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) — Matriz de responsabilidades que define quem executa, aprova, é consultado e informado em cada atividade.

RBV (*Resource-Based View*) — Perspectiva teórica que explica a vantagem competitiva a partir do uso estratégico dos recursos organizacionais.

RICE (*Reach, Impact, Confidence, Effort*) — Metodologia de priorização baseada em alcance, impacto, confiança e esforço.

SHRM (*Strategic Human Resource Management*) — Abordagem da gestão de pessoas integrada à estratégia organizacional.

GLOSSÁRIO

AS IS — Representação do estado atual de um processo antes da implementação de melhorias.

DM — Gestor ou responsável pela demanda ou área solicitante.

Premature idleness — Forma de ociosidade decorrente de falhas de planejamento, controle de fluxo ou coordenação organizacional.

TO BE — Representação do estado futuro desejado de um processo após a implementação de melhorias.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1 Gestão de processos.....	18
3 METODOLOGIA.....	21
3.1. Diagnóstico e compreensão do cenário (AS IS).....	23
3.1.1 Coleta e sistematização de informações operacionais.....	23
3.1.2 Estruturação de responsabilidades por meio da matriz RACI.....	24
3.1.3 Priorização de entregas via metodologia RICE.....	24
3.1.4 Mapeamento do processo atual (AS IS).....	25
3.3 Implantação das melhorias.....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
4.1 Modelo de trabalho da empresa.....	29
4.2 Estruturação do time de trabalho.....	30
4.2.1. Análise da estrutura e nova metodologia de trabalho do time Alfa.....	31
4.2.2 Canal de governança: Helpdesk de alocação e empréstimos.....	34
4.2.3 Gestão de demandas: backlog estratégico.....	35
4.2.4 Relatório quinzenal como prática estratégica de gestão.....	36
4.3 O processo em fase de consolidação: obstáculos e desafios de implementação..	36
4.4 Discussão dos resultados e perspectivas de consolidação da prática.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional atual, as empresas enfrentam desafios crescentes relacionados à competitividade, à gestão de pessoas e à adaptação a um mercado globalizado e dinâmico. Transformações nas relações de trabalho, a aceleração da digitalização e a exigência por maior eficiência operacional têm intensificado a necessidade de práticas de gestão capazes de equilibrar resultados e potencial humano. Desta forma, torna-se cada vez mais relevante compreender como as organizações estruturam seus processos internos para garantir produtividade, previsibilidade e desenvolvimento contínuo, especialmente em ambientes onde o conhecimento é o principal ativo de geração de valor.

Entre os setores que mais evidenciam esses desafios, destacam-se as empresas de tecnologia. Essas organizações operam em um ambiente, no qual a entrega depende diretamente da capacidade técnica, criatividade e aprendizado constante de seus profissionais. Além disso, a crescente incorporação de soluções baseadas em tecnologia e análises avançadas tende a modificar rotinas e exigências de trabalho de forma acelerada, ampliando a complexidade da gestão da capacidade e da distribuição de demandas. Nesse contexto, torna-se necessário distinguir o papel da tecnologia como suporte à produtividade, sem desconsiderar que o diferencial competitivo continua sendo construído por pessoas, suas decisões, habilidades e maturidade técnica.

Apesar do dinamismo característico dessas empresas, é comum observar desafios na forma como essas organizações estruturam a alocação de profissionais em projetos e organizam a carga de trabalho ao longo do tempo. Em modelos de operação baseados em horas e entregas, oscilações entre períodos de sobrecarga e subutilização podem ocorrer de maneira simultânea, revelando dificuldades na gestão do fluxo de trabalho. Em especial, a existência de horas ociosas não planejadas, entendidas como períodos em que trabalhadores permanecem disponíveis, porém sem demandas consistentes, com baixa orientação de atividades e sem utilização efetiva de suas competências, compromete não apenas a eficiência operacional, mas também o engajamento e a percepção de propósito no trabalho. Esse cenário tende a reduzir oportunidades de aprendizado e limitar a evolução técnica, afetando diretamente a curva de desenvolvimento dos profissionais.

No contexto analisado neste trabalho, a ociosidade considerada refere-se especificamente às horas humanas integralmente disponíveis e não direcionadas a atividades produtivas estruturadas ao longo do período regular de trabalho. Em termos práticos, isso significa que, em uma jornada contratual de 40 horas semanais, determinados colaboradores encontravam-se com a totalidade dessas horas sem alocação consistente em demandas, projetos ou atividades organizadas, caracterizando um cenário de ociosidade plena no período observado. Essa condição foi identificada entre diferentes perfis profissionais da empresa, incluindo áreas como *Analytics Engineering*, *Data Engineering*, *Data Science e Consulting*, evidenciando que o fenômeno não se restringia a uma função isolada, mas atingia diferentes especialidades técnicas e de grande potencial de conhecimento.

Ressalta-se que a discussão proposta não se refere à eliminação de pausas, intervalos ou tempos necessários de descanso, os quais permanecem fundamentais à saúde, ao bem-estar e à sustentabilidade do trabalho. O foco da análise está, portanto, na capacidade humana formalmente disponível durante a jornada e que, em vez de permanecer subutilizada, pode ser direcionada de forma planejada para atividades que promovam aprendizado, geração de valor e fortalecimento organizacional. A relevância desse cenário torna-se ainda mais evidente ao considerar que, em uma empresa com aproximadamente 500 colaboradores, observou-se média de 41 pessoas em condição de horas ociosas ao longo dos períodos analisados, o que corresponde a cerca de 8,3% do quadro total, percentual expressivo o suficiente para sinalizar a necessidade de acompanhamento sistemático e de práticas estruturadas de gestão.

O impacto da ociosidade vai além do desperdício de tempo: representa perda de potencial produtivo, risco de desmotivação e fragilização do vínculo entre trabalhador e organização. Profissionais que não encontram clareza de direcionamento, evolução e desafios compatíveis com suas capacidades tendem a buscar novos contextos de trabalho mais estimulantes, enquanto organizações que não conseguem converter capacidade disponível em valor enfrentam dificuldades de justificar custos e manter estruturas sustentáveis. Esse fenômeno se conecta diretamente ao *turnover*, entendido como o índice de rotatividade de trabalhadores em uma organização, cujas consequências incluem perda de conhecimento interno, aumento de tempo de adaptação de novos colaboradores, ruptura de processos e elevação de custos diretos e indiretos associados à reposição, treinamento e estabilização de equipes.

Além das perdas técnicas e operacionais, a rotatividade elevada gera impactos organizacionais que necessitam de atenção. A substituição constante de profissionais compromete a maturidade das equipes e aumenta o esforço coletivo para manter a operação funcionando. Assim, embora contratações e desligamentos façam parte da dinâmica empresarial, sua recorrência como solução para instabilidades operacionais indica fragilidades estruturais de gestão.

Diante desse cenário, a gestão estratégica das horas ociosas ganha destaque, sendo compreendida como um processo sistemático de mapear, analisar e direcionar a capacidade subutilizada dos trabalhadores para atividades estruturadas que agreguem valor tanto para a organização quanto para o desenvolvimento humano. Essa gestão pode incluir iniciativas como capacitação técnica, desenvolvimento de habilidades, organização de processos internos, participação em projetos corporativos, produção de conhecimento e suporte a frentes estratégicas da empresa. Quando implementada de forma planejada, a prática contribui para aumentar a previsibilidade da capacidade produtiva, reduzir desperdícios, acelerar a curva de aprendizado dos colaboradores e fortalecer a retenção de talentos, preservando domínio técnico e ampliando a eficiência organizacional.

Nesse sentido, compreender como empresas de tecnologia podem estruturar e sustentar práticas voltadas à gestão das horas ociosas representa uma grande relevância, especialmente em um contexto no qual tempo, capacidade técnica e conhecimento são recursos decisivos para competitividade. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar a implantação de uma prática de gestão estratégica das horas ociosas em uma empresa de tecnologia intensiva em dados, investigando as práticas adotadas, os desafios existentes e as oportunidades de otimização associadas ao desenvolvimento humano e à eficiência organizacional.

1.1 Justificativa

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho também se relaciona diretamente à formação da autora em Engenharia de Produção, área caracterizada por uma visão sistêmica e integrada das organizações, que articula processos, pessoas e resultados. Diferentemente de abordagens estritamente técnicas, a Engenharia de

Produção valoriza a compreensão dos fatores humanos como elementos centrais para a eficiência e a sustentabilidade dos sistemas produtivos.

Nesse contexto, analisar a gestão das horas ociosas sob uma perspectiva estratégica e humana mostrou-se coerente com os princípios do curso, ao permitir refletir sobre como decisões gerenciais impactam simultaneamente o desempenho organizacional e a experiência cotidiana dos trabalhadores. O tema torna-se ainda mais relevante ao considerar que empresas inovadoras têm ampliado o olhar para práticas de gestão que reconhecem as pessoas como ativos fundamentais para o crescimento da empresa.

Assim, a escolha deste objeto de estudo representa, para a autora, a oportunidade de conectar formação acadêmica e prática organizacional, investigando como a integração entre estratégia e valorização humana pode gerar benefícios mútuos, contribuindo para organizações mais eficientes, ambientes de trabalho mais sustentáveis e trajetórias profissionais mais saudáveis.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do trabalho foi analisar a implantação da prática de uma gestão estratégica das horas ociosas dos trabalhadores em uma empresa de tecnologia, por meio do levantamento de dados como: práticas adotadas, desafios existentes e oportunidades de otimização.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral, a pesquisa tem como objetivos específicos:

- Compreender o conceito de horas ociosas no contexto das empresas de tecnologia, bem como seus impactos sobre o desempenho, o engajamento e o turnover dos colaboradores.
- Explorar a relevância da gestão estratégica do tempo nas organizações, destacando de que forma o direcionamento adequado das horas ociosas pode potencializar o desenvolvimento dos colaboradores, a eficiência operacional e a retenção do conhecimento organizacional.

- Analisar o cenário atual das empresas de tecnologia e de dados, considerando a influência da transformação digital, da inteligência artificial e da cultura orientada por dados na estruturação das práticas de gestão de pessoas e de processos.
- Investigar como a empresa estudada identifica, monitora e gerencia as horas ociosas de seus trabalhadores, avaliando os métodos, indicadores e rotinas utilizados nesse processo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A gestão estratégica de pessoas resulta de um processo histórico de transformação das práticas tradicionais de administração do trabalho que, ao longo do século XX, estiveram fortemente orientadas por uma lógica centrada no controle, na padronização e na eficiência operacional, conforme os princípios da Administração Científica (TAYLOR, 1911; WEBER, 1922). Nessa questão, o trabalhador era concebido predominantemente como recurso produtivo cuja função principal consistia na execução disciplinada de tarefas previamente definidas e foco na redução de custos.

A partir do avanço dos estudos em comportamento organizacional essa concepção passou a ser questionada. A competitividade crescente, a complexidade ambiental e a intensificação do uso da maturidade técnica como fator produtivo levaram à consolidação do campo do *Strategic Human Resource Management* (SHRM), que compreende a gestão de pessoas como elemento central na formulação e execução da estratégia organizacional (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Nesse contexto, práticas de recursos humanos deixam de ser meramente administrativas e passam a integrar sistemas estratégicos voltados à criação de valor e ao desempenho sustentável (BECEKR; HUSELID, 1998; BOXALL; PURCELL, 2016; STOREY; WRIGHT, 2023). O SHRM sustenta que o desempenho organizacional não decorre apenas da formulação estratégica, mas da capacidade de alinhar práticas de gestão de pessoas à estrutura organizacional, aos processos internos e aos objetivos de longo prazo. Assim, a vantagem competitiva passa a depender não apenas do que a organização faz, mas de como mobiliza, desenvolve e coordena suas capacidades humanas.

A literatura baseada na *Resource-Based View* (RBV - Visão Baseada em Recursos) oferece sustentação teórica a esse entendimento ao afirmar que a vantagem

competitiva sustentável decorre da posse e da adequada utilização de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 1991). Nesse sentido, o capital humano — entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades acumuladas pelos trabalhadores — assume papel central na estratégia organizacional (BARNEY; WRIGTH, 1998).

Entretanto, a RBV também enfatiza que recursos estratégicos somente geram vantagem competitiva quando a organização está estruturada para explorá-los adequadamente, conforme destacado na FIG 1, que ilustra o modelo VRIO (BARNEY, 1991; BARNEY, 1995). Essa dimensão organizacional implica que estruturas, processos e sistemas internos precisam estar alinhados, a organização precisa estar organizada para permitir a plena mobilização das capacidades existentes. Assim, a presença de profissionais qualificados não assegura desempenho superior; é necessário que a organização disponha de mecanismos institucionais capazes de converter competências individuais em resultados coletivos (BARNEY; WRIGTH, 1998; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Figura 1 – Modelo VRIO

Valioso (Valuable)	Raro (Rare)	Difícil de imitar (Inimitable)	Organização (Organization)	Resultado
NÃO	-	-	-	Desvantagem competitiva
SIM	NÃO	-	-	Igualdade / Paridade competitiva
SIM	SIM	NÃO	-	Vantagem competitiva temporária
SIM	SIM	SIM	NÃO	Vantagem competitiva não explorada
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Essa discussão torna-se especialmente relevante em organizações intensivas em conhecimento, como empresas de tecnologia e dados, nas quais o desempenho depende da articulação eficiente entre múltiplas especializações técnicas. Nesses ambientes, a variabilidade de demandas, a natureza projetizada do trabalho, ou seja, refere-se a um modelo organizacional no qual as atividades são estruturadas principalmente em projetos temporários, e não em rotinas permanentes, e a interdependência entre equipes criam condições propícias tanto para a sobrecarga quanto para a subutilização da capacidade instalada. É nesse cenário que a temática das horas ociosas ganha relevância, especialmente por seus impactos sobre desempenho, bem-estar e engajamento no trabalho.

Estudos em psicologia do trabalho definem o *idle time* como períodos de ociosidade involuntária em que o trabalhador possui habilidade e motivação para executar suas atividades, mas encontra-se impossibilitado de fazê-lo em razão de fatores externos ao seu controle (BRODSKY; AMABILE, 2018; Lei et al., 2019; SCHUBERT, ZESCHKE; ZACHER, 2023). Diferentemente de pausas planejadas, procrastinação ou comportamentos de evasão, o *idle time* decorre de falhas organizacionais, como indisponibilidade de tarefas, interrupções no fluxo de trabalho, problemas de coordenação, ausência de recursos ou deficiências na comunicação interna. Nesses períodos, estabelece-se um descompasso entre a capacidade humana disponível e a demanda efetivamente direcionada ao trabalhador.

Além dos impactos sobre produtividade, o *idle time* produz efeitos psicológicos relevantes. A literatura aponta sua associação com redução do engajamento, sentimentos de inutilidade, frustração e aumento da intenção de desligamento (KAHN, 1990; SAKS, 2006; SCHUBERT et al., 2023). Em contextos similares ao citado, nos quais a identidade profissional frequentemente se constrói em torno da contribuição técnica e intelectual, a ociosidade involuntária pode comprometer o senso de propósito e pertencimento organizacional.

Portanto, a gestão estratégica das horas ociosas não pode ser compreendida apenas como ajuste operacional de carga de trabalho. Trata-se de questão estrutural relacionada à forma como processos, responsabilidades e decisões são organizados dentro da empresa.

2.1 Gestão de processos

A literatura sobre gestão por processos destaca que a melhoria organizacional depende da compreensão estruturada de como as atividades são executadas e de como os fluxos de trabalho estão organizados (HAMMER; CHAMPY, 1993; DAVENPORT, 1993). Nesse sentido, o mapeamento de processos é apresentado como ferramenta fundamental para análise, diagnóstico e redesenho organizacional.

A análise processual então, assume relevância adicional, pois influencia diretamente a mobilização do capital humano. Processos mal estruturados podem gerar interrupções, retrabalho e períodos de espera, contribuindo para situações de ociosidade involuntária decorrentes de falhas de coordenação interna. Ao tornar visíveis as falhas

organizacionais, o mapeamento de processos pode auxiliar na redução de desalinhamentos entre capacidade disponível e demanda direcionada.

Uma abordagem amplamente difundida consiste na distinção entre o estado atual do processo (*AS IS*) e o estado futuro desejado (*TO BE*). O modelo *AS IS* refere-se à representação detalhada do funcionamento real do processo, considerando suas etapas, interdependências, responsáveis, entradas, saídas e eventuais gargalos. Essa análise permite identificar inconsistências e pontos de ruptura que comprometem a eficiência operacional. Por sua vez, o modelo *TO BE* corresponde à representação estruturada do processo redesenhado, incorporando melhorias propostas com base no diagnóstico realizado anteriormente. A construção do *TO BE* busca reorganizar fluxos, eliminar atividades que não agregam valor e reduzir interdependências desnecessárias, promovendo maior alinhamento entre estrutura organizacional e objetivos estratégicos. (HAMMER; CHAMPY, 1993)

A literatura em reengenharia de processos enfatiza que o redesenho não deve se limitar a ajustes incrementais, mas pode envolver reconfiguração significativa do fluxo de trabalho, visando melhoria de desempenho em termos de custo, qualidade, velocidade e confiabilidade (HAMMER; CHAMPY, 1993). Nesse contexto, o mapeamento *AS IS/TO BE* funciona como instrumento de visualização sistêmica, permitindo compreender como as atividades se conectam e como decisões estruturais impactam a utilização de recursos.

A reorganização de processos demanda, além do redesenho do fluxo de atividades, clareza na definição de papéis e responsabilidades. A literatura em governança organizacional e gestão de projetos destaca que ambiguidades estruturais na distribuição de responsabilidades constituem fontes recorrentes de ineficiência, retrabalho e conflitos decisórios (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021). Quando não há definição explícita de autoridade e responsabilidade, podem surgir lacunas operacionais que resultam em atrasos e sobreposição de esforços, comprometendo a fluidez do trabalho.

Nesse contexto, a matriz RACI é apresentada na literatura como instrumento de apoio à formalização de responsabilidades e à melhoria da coordenação interna.

Amplamente utilizada em gestão de processos e projetos, essa ferramenta organiza as atribuições em quatro categorias fundamentais (PMI, 2021; KERZNER, 2017):

- R (*Responsible*) – responsável pela execução direta da tarefa;
- A (*Accountable*) – responsável final pela entrega e pela aprovação do resultado;
- C (*Consulted*) – pessoas que devem ser consultadas antes da execução ou decisão;
- I (*Informed*) – pessoas que devem ser informadas sobre o andamento ou conclusão da atividade.

Sugere-se então que a utilização da matriz RACI pode contribuir para a redução de ambiguidades decisórias, para o fortalecimento da responsabilização organizacional e para a melhoria da comunicação entre áreas. Ao explicitar quem executa, quem responde, quem deve ser consultado e quem deve ser informado, a ferramenta tende a minimizar conflitos de autoridade e reduzir retrabalhos.

Em ambientes organizacionais caracterizados por múltiplas demandas concorrentes e recursos limitados, a definição de prioridades torna-se elemento crítico para a alocação estratégica da capacidade interna. A literatura sobre tomada de decisão multicritério reconhece que problemas organizacionais raramente podem ser avaliados a partir de um único parâmetro, exigindo a consideração simultânea de diferentes dimensões de impacto, custo e viabilidade (SAATY, 1991; BRIOZO; MUNETTI, 2015).

Nesse contexto, métodos estruturados de priorização são frequentemente sugeridos como mecanismos para reduzir subjetividade e apoiar decisões mais racionais e transparentes. Entre esses métodos, destaca-se o modelo RICE, amplamente utilizado em contextos de gestão de produtos e projetos para hierarquização de iniciativas.

A metodologia RICE baseia-se na avaliação de quatro critérios principais:

- *Reach* (Alcance) – número de pessoas, áreas ou processos impactados pela iniciativa;
- *Impact* (Impacto) – magnitude da melhoria ou benefício esperado;
- *Confidence* (Confiança) – grau de segurança nas estimativas realizadas;

- *Effort* (Esforço) – quantidade de recursos, tempo ou complexidade necessária para implementação.

A priorização pode ser obtida por meio do seguinte cálculo, como indica a Equação 1:

$$RICE = \frac{(Reach \times Impact \times Confidence)}{Effort}$$

Equação 1 – Cálculo de priorização RICE

Sob a perspectiva da RESOURCE-BASED VIEW (BARNEY, 1991), a priorização estruturada contribui para direcionar recursos estratégicos, para iniciativas com maior potencial de geração de valor e de vantagem competitiva. A ausência de critérios explícitos pode levar à dispersão de esforços, a sobrecarga seletiva ou à subutilização da capacidade organizacional. Assim, a metodologia RICE é apresentada na literatura como instrumento de apoio à tomada de decisão em contextos complexos, permitindo alinhar critérios de impacto, viabilidade e esforço aos objetivos estratégicos da organização.

Dessa forma, a integração entre gestão estratégica de pessoa e gestão por processos, configura abordagem sistêmica para enfrentar o *idle time* em organizações. Ao alinhar pessoas e processos a organização cria condições para converter tempo subutilizado em desenvolvimento, aprendizagem e geração de valor.

A gestão estratégica das horas ociosas, portanto, emerge como dimensão relevante do SHRM, na medida em que articula eficiência operacional, organização estrutural e fortalecimento do capital humano como recurso estratégico central. Em ambientes organizacionais orientados à inovação e à especialização técnica, a capacidade de reduzir desalinhamentos internos e mobilizar plenamente as competências disponíveis constitui fator determinante para a sustentabilidade organizacional.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo busca estabelecer a relação entre a fundamentação teórica apresentada e as práticas organizacionais efetivamente desenvolvidas, permitindo compreender de forma estruturada como se deu o processo

de formulação, organização, implementação e consolidação inicial das mudanças relacionadas à gestão de processos, à utilização da capacidade e ao desenvolvimento dos colaboradores envolvidos. Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa e caráter descritivo-analítico, cujo foco recai sobre a análise aprofundada do percurso metodológico que sustentou a transformação observada, e não sobre a mensuração quantitativa de resultados finais.

Essa escolha metodológica assume especial relevância porque o objeto analisado não corresponde a uma prática plenamente estabilizada, mas a um processo ainda em construção no contexto organizacional, marcado por ajustes, aprendizados, redefinições e desafios próprios de uma implementação em curso. Nesse sentido, a metodologia não atua apenas como instrumento de investigação, mas como elemento central do próprio trabalho, uma vez que é por meio dela que se torna possível identificar o problema, interpretar o cenário existente, organizar as etapas de intervenção, orientar a proposição de melhorias e acompanhar criticamente sua aplicação na prática. Assim, mais do que um recurso técnico para condução da pesquisa, a metodologia constitui o principal eixo de sustentação analítica deste estudo, pois permite compreender não apenas o que foi realizado pela organização, mas sobretudo como esse processo foi estruturado, conduzido e progressivamente consolidado.

O estudo foi realizado em uma empresa do setor de tecnologia, reconhecida nacionalmente como uma das Melhores Empresas para Trabalhar (Great Place to Work – GPTW), informação utilizada exclusivamente para caracterização do contexto organizacional. A análise concentrou-se em um time que apresentava elevado nível de trabalhadores com horas ociosas não planejadas, comumente conhecidos como *overhead*, uma vez que não faziam parte da produção final do produto entregue, cenário associado à baixa utilização do capital humano disponível e à ausência de práticas estruturadas de gestão de processos e responsabilidades, configurando um contexto propício para investigação aplicada. A escolha da empresa se justifica pela oportunidade de analisar um processo real de reestruturação em um ambiente altamente dependente de competências técnicas, alinhado aos pressupostos de gestão estratégica de pessoas, capital humano e gestão de horas ociosas.

O projeto foi conduzido no período entre agosto de 2025 e dezembro de 2025, acompanhando a reorganização operacional implementada internamente pela empresa.

Nesse contexto, a autora deste trabalho participou ativamente das etapas de diagnóstico, planejamento e implementação das melhorias, em conjunto com a coordenação responsável pelo time. Sua atuação incluiu condução de reuniões, sistematização de informações, elaboração de instrumentos de análise, desenho dos fluxos de processo e execução das mudanças priorizadas, possibilitando a observação direta das decisões, desafios, adaptações e limitações inerentes a um processo ainda em consolidação.

Dessa forma, a metodologia assume papel central neste trabalho, pois constitui não apenas um caminho para análise da realidade observada, mas também o principal meio de compreensão e estruturação da intervenção realizada. Mais do que descrever uma situação organizacional, o estudo busca evidenciar como a aplicação de uma lógica metodológica permitiu diagnosticar o problema, organizar as etapas de mudança e orientar a construção de práticas mais estruturadas para a gestão das horas ociosas.

Para fins de organização, os procedimentos metodológicos foram estruturados em três fases principais: (1) diagnóstico e compreensão do cenário (*AS IS*), (2) construção e validação do modelo futuro (*TO BE*) e (3) implantação das melhorias. A seguir, cada fase é descrita com seus respectivos procedimentos.

3.1. Diagnóstico e compreensão do cenário (*AS IS*)

A primeira fase teve como objetivo mapear o funcionamento do time antes da reestruturação, identificando gargalos, falhas de comunicação, lacunas de responsabilidade e pontos críticos associados à gestão de capacidade e organização do trabalho. Essa fase buscou produzir uma visão sistêmica do processo, registrando como as atividades ocorriam na prática e quais fatores contribuem para baixa previsibilidade e ineficiências operacionais.

3.1.1 Coleta e sistematização de informações operacionais

A etapa inicial consistiu na coleta estruturada de informações sobre rotinas, práticas e dificuldades do time, com o objetivo de consolidar o funcionamento real do fluxo de trabalho. Para isso, foi construída uma base de registro em formato de planilha contendo as macro etapas do processo e campos específicos para descrição de:

processos, etapas, prioridades, rotinas associadas, detalhamento das atividades e problemas observados.

A sistematização das informações permitiu compreender o fluxo operacional existente, evidenciar ausência de rastreabilidade e identificar inconsistências relevantes para a reestruturação, servindo como base para aplicação das ferramentas metodológicas posteriores.

3.1.2 Estruturação de responsabilidades por meio da matriz RACI

A etapa seguinte consistiu na aplicação da matriz RACI como instrumento para estruturar as responsabilidades e os fluxos de comunicação do time. A matriz foi organizada em três níveis: Etapa → Tarefa → Atribuições RACI, a partir dos processos previamente mapeados.

Cada processo foi decomposto em etapas e tarefas específicas, permitindo atribuir, para cada atividade, os responsáveis pela execução, validação, consulta e comunicação. Esse formato possibilitou representar de forma estruturada a relação entre as atividades e os respectivos responsáveis, garantindo maior clareza e rastreabilidade das atribuições.

A aplicação da matriz permitiu identificar lacunas de responsabilidade, sobreposição de funções e atividades sem responsáveis definidos, contribuindo para a reorganização do fluxo de trabalho e melhoria da coordenação interna.

3.1.3 Priorização de entregas via metodologia RICE

Para organizar o fluxo de demandas e orientar a ordem de implementação das melhorias, foi aplicada a metodologia RICE como instrumento de priorização das iniciativas identificadas. No contexto do estudo, o modelo foi adaptado para uma escala qualitativa de pontuação (1 – baixo, 2 – médio, 3 – alto), permitindo maior aderência à realidade operacional do time e facilitando a comparação entre as demandas.

Cada iniciativa foi avaliada com base nos quatro critérios do modelo, e a priorização foi obtida por meio do resultado do cálculo realizado pelo RICE (Equação 1). Esse procedimento possibilitou classificar as demandas conforme sua relevância e

viabilidade, direcionando inicialmente os esforços para as ações com maior impacto potencial e menor esforço relativo.

3.1.4 Mapeamento do processo atual (*AS IS*)

O mapeamento *AS IS* constituiu uma das etapas centrais da análise, pois teve como finalidade compreender o funcionamento real do time antes da reestruturação. Essa fase buscou registrar, de forma visual e objetiva, como os processos aconteciam na prática, permitindo identificar fluxos, interdependências, gargalos e pontos críticos que influenciavam a rotina da equipe.

Para representar o processo atual, foi utilizado o software Draw.io, ferramenta que possibilita a construção de fluxogramas detalhados e de fácil interpretação. A partir dos dados coletados no levantamento inicial, cada macro etapa foi traduzida para o formato visual, contemplando entradas, saídas, responsáveis, etapas intermediárias, decisões e fluxos paralelos. Isso permitiu mapear a sequência real das atividades e evidenciar as maiores limitações e dificuldades aos envolvidos nos processos do time

Além da análise documental, o desenvolvimento do *AS IS* incluiu reuniões estruturadas com *stakeholders* internos, envolvendo então pessoas que participavam diretamente do processo e também áreas impactadas por ele. Essas conversas foram essenciais para coletar:

- Problemas e dificuldades percebidas pelos envolvidos;
- Expectativas em relação ao processo;
- Pontos críticos que não apareciam nas rotinas;
- Lacunas de comunicação entre etapas;
- Sugestões iniciais de melhoria.

A combinação entre o mapeamento visual e a escuta ativa dos *stakeholders* permitiu identificar de forma aprofundada a situação atual do time, oferecendo uma visão sistêmica, completa e alinhada à realidade operacional. O *AS IS* serviu como base para o diagnóstico posterior, garantindo que as ações de melhoria fossem fundamentadas em evidências e percepções reais dos envolvidos no processo.

3.1.5 Diagnóstico dos problemas e possíveis melhorias

Após o mapeamento do processo atual (*AS IS*), realizou-se um diagnóstico estruturado dos problemas operacionais, riscos e oportunidades de melhoria relacionados ao funcionamento do time. As informações foram consolidadas em um documento diagnóstico em formato de Google Docs, armazenado no Google Drive corporativo, na pasta de gestão do time analisado. Essa etapa teve como objetivo compreender, de maneira aprofundada, os principais obstáculos que dificultavam o fluxo de trabalho, geravam ociosidade, provocavam retrabalho ou comprometiam a eficiência da operação.

Para organizar essa análise, foi elaborado um documento diagnóstico dividido por processos. Cada processo foi descrito em um formato padronizado contendo:

- **Finalidade:** definição do propósito central daquele processo dentro do fluxo geral;
- **Saída esperada:** resultados ou entregas que o processo deveria gerar;
- **Principais envolvidos:** áreas, pessoas ou funções que participavam direta ou indiretamente das etapas;
- **Dores principais:** dificuldades enfrentadas, gargalos identificados, falhas de comunicação, atrasos, sobrecargas, lacunas de responsabilidade e manifestações de *idle time* associadas àquele processo.

Essa sistematização permitiu visualizar, de forma comparável e objetiva, os pontos críticos da operação. Com base nesse diagnóstico, foram estruturadas sugestões iniciais de melhoria, classificadas em dois grupos:

- **Quick Wins (Alto Impacto, Baixo Esforço):** ações de rápida implementação que poderiam gerar ganhos imediatos.
- **Projetos Maiores (Alto Impacto, Alto Esforço):** iniciativas que exigem maior tempo, alinhamento interáreas ou mudanças estruturais.

Cada solução proposta foi descrita considerando três elementos:

1. **Solução sugerida:** ação objetiva necessária para resolver a dor identificada;
2. **Benefício esperado:** impacto positivo da proposta;
3. **Gargalos potenciais:** riscos ou obstáculos que poderiam dificultar a implementação da solução.

Esse diagnóstico serviu como ponte entre o *AS IS* e a construção do modelo futuro (*TO BE*), garantindo que todas as decisões posteriores estivessem fundamentadas em evidências concretas e alinhadas às limitações reais dos envolvidos nos processos.

3.2 Construção do modelo futuro (*TO BE*);

O modelo *TO BE* foi desenvolvido seguindo a mesma lógica metodológica adotada no mapeamento do processo atual (*AS IS*), utilizando o software Draw.io para a construção dos fluxogramas. Entretanto, diferentemente do *AS IS*, cujo objetivo foi representar o funcionamento real do processo antes das intervenções, o *TO BE* teve como finalidade apresentar, de forma visual e estruturada, o novo modelo de processo proposto, incorporando as soluções identificadas e desenvolvidas nas etapas anteriores do estudo.

Nesse sentido, os fluxogramas do modelo *TO BE* foram elaborados com base no diagnóstico dos problemas operacionais, gargalos, falhas de coordenação e manifestações de ociosidade identificadas durante o levantamento inicial, na aplicação da matriz RACI, na priorização via metodologia RICE e no mapeamento do processo atual. As soluções propostas foram, portanto, traduzidas em um fluxo futuro que contempla ajustes de responsabilidades, redefinição de etapas, melhoria na gestão da capacidade e maior clareza na distribuição das demandas, com o objetivo de reduzir a ocorrência de *idle time e ntção*

Após o desenvolvimento do modelo visual, tornou-se necessária a apresentação e validação do *TO BE* junto aos *stakeholders* envolvidos, incluindo membros do time e áreas impactadas pelo processo. Essa etapa teve como propósito assegurar o alinhamento entre o modelo proposto e a realidade operacional da organização, bem como validar a viabilidade das mudanças sugeridas sob a perspectiva dos envolvidos. A partir desse processo de validação, o novo fluxo foi formalmente acordado, considerando critérios de prioridade, criticidade das dificuldades identificadas e impacto dos gargalos sobre a eficiência do time.

Somente após essa consolidação do modelo *TO BE* é que se iniciou a fase de implementação das melhorias, garantindo que as mudanças fossem aplicadas de forma gradual, organizada e alinhada às prioridades estratégicas da empresa. Essa abordagem buscou minimizar riscos operacionais, aumentar a adesão dos colaboradores e assegurar

que as intervenções contribuíssem efetivamente para a otimização dos processos, para a melhor utilização do capital humano e para a redução das horas ociosas identificadas no cenário anterior.

3.3 Implantação das melhorias

Por fim, procedeu-se à implantação das melhorias, as quais foram definidas a partir de todas as etapas metodológicas descritas anteriormente. As intervenções propostas foram aplicadas de forma estruturada e progressiva, respeitando as prioridades estabelecidas e a viabilidade operacional da organização.

Todas as melhorias planejadas foram implementadas até o final de dezembro de 2025, encerrando o ciclo inicial de reestruturação do processo analisado. O detalhamento das melhorias implementadas, bem como a descrição de como se deu o processo de implementação e os ajustes realizados, serão apresentados e analisados de forma aprofundada no capítulo seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta e discute os resultados do estudo de caso realizado em uma empresa nacional do setor de tecnologia especializada em dados, com sede no estado de Santa Catarina. Trata-se de uma organização de grande porte com aproximadamente 500 colaboradores, atuando em um ambiente intensivo em repertório técnico, no qual o capital humano representa um recurso central para a execução das atividades e para a geração de valor.

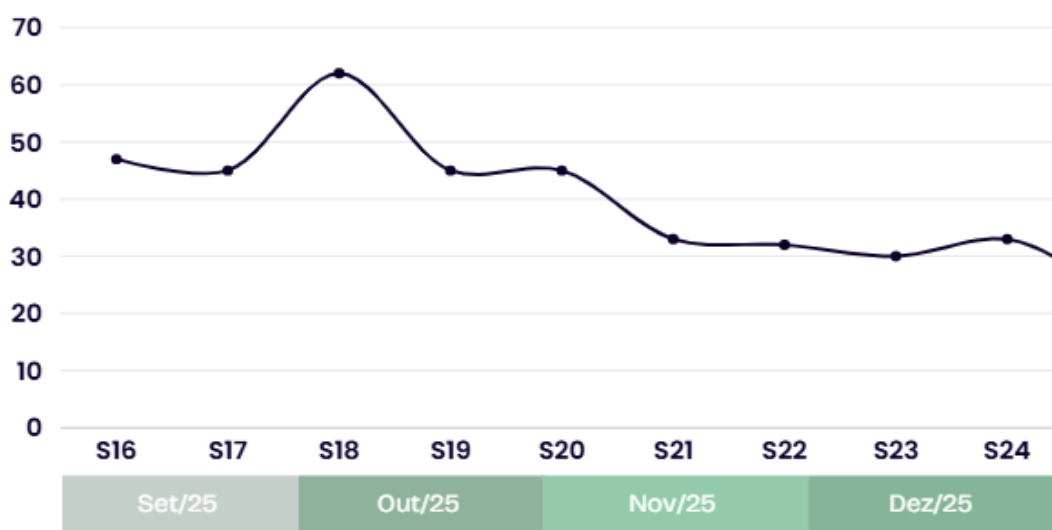
Ao longo de sua trajetória, a empresa passou por diferentes fases de crescimento e atualmente encontra-se em um contexto de rápida expansão e transformação estratégica. Fundada em 2017, ampliou sua atuação com a abertura de escritórios pelo Brasil e nos Estados Unidos e, posteriormente, realizou uma fusão com uma empresa britânica, passando a operar de forma global com foco em dados e inteligência artificial. Esse movimento de crescimento e reposicionamento estratégico contribuiu para o aumento da complexidade dos processos internos e para uma maior dependência de competências técnicas específicas.

Nesse contexto, passaram a surgir desafios relacionados à organização do trabalho, à gestão da capacidade das equipes e à alocação adequada dos profissionais

nos projetos. A expansão da empresa evidenciou situações de sobrecarga em determinados períodos e, em outros, momentos de subutilização do capital humano, caracterizados pela ocorrência de horas ociosas não planejadas, tornando o cenário organizacional especialmente relevante para a análise das práticas de gestão dessas horas.

A FIG 2 apresenta um gráfico que ilustra a ordem de grandeza do número de colaboradores com horas ociosas na empresa, com o objetivo de evidenciar o nível de relevância e a necessidade de acompanhamento sistemático do fenômeno analisado neste estudo. Considerando uma empresa com aproximadamente 500 colaboradores, observa-se uma média de 41 trabalhadores com horas ociosas ao longo dos períodos analisados, o que corresponde a cerca de 8,3% do quadro total. Esse percentual é expressivo e indica a existência de uma parcela significativa de capacidade humana subutilizada, reforçando a pertinência e a urgência da análise proposta.

Figura 2 – Análise de pessoas x *sprint*



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.1 Modelo de trabalho da empresa

Antes de entender o processo de melhoria, é necessário entender como funciona a operação da empresa. Ela baseia-se em um modelo de comercialização de projetos por horas de trabalho, no qual cada projeto é vendido a partir de um volume total de horas previamente definido, associado a um valor financeiro por hora. Dessa forma, o

acompanhamento das horas trabalhadas torna-se um elemento central tanto para o controle financeiro quanto para a organização do trabalho das equipes.

O registro dessas horas é realizado por meio de tarefas cadastradas na plataforma Bitrix¹, utilizada como ferramenta de gestão das atividades. Cada tarefa corresponde a uma atividade específica e funciona como um cronômetro, permitindo que o trabalhador registre o tempo efetivamente dedicado a cada entrega.

Nesse modelo, a existência de tarefas é condição necessária para o registro das horas. Quando não há atividades atribuídas, o colaborador não consegue computar horas suficientes para o fechamento do período mensal, caracterizando situações de ociosidade não planejada. Por outro lado, quando ocorre sobrecarga, as horas registradas podem ultrapassar o volume vendido ao cliente, impactando negativamente a rentabilidade dos projetos. Esse formato de operação torna a gestão da capacidade altamente sensível à forma como as atividades são distribuídas e priorizadas, de modo que falhas na coordenação do fluxo de trabalho podem gerar, simultaneamente, períodos de sobrecarga e de subutilização do capital humano.

4.2 Estruturação do time de trabalho

Diante deste cenário, o primeiro passo foi dado: estruturou-se um time específico, que foi identificado por um nome fictício, chamado de Alfa, a fim de preservar a identidade organizacional, destinado à absorção e organização das atividades de trabalhadores que possuem horas ociosas. Esse time passou a concentrar colaboradores que, em determinados períodos, não possuíam alocação direta em projetos comerciais, mas permaneciam disponíveis e capacitados para o trabalho. A criação desse time teve como objetivo dar visibilidade às horas ociosas, compreender como esse tempo vinha sendo utilizado e estruturar atividades que pudessem ser desenvolvidas de forma organizada.

A formalização do time Alfa representou um ponto central para a compreensão do funcionamento do trabalho analisado neste estudo. A partir dessa iniciativa, tornou-se possível observar de forma mais clara como a gestão dos *overheads* vinha ocorrendo, identificar as principais dificuldades relacionadas à organização do trabalho

¹Bitrix é uma plataforma corporativa que integra gestão de tarefas, projetos, comunicação e registro de horas em um único sistema, apoiando a organização e o acompanhamento do trabalho em equipe.

e estruturar melhorias alinhadas às necessidades estratégicas da empresa. Com base nesse entendimento, o foco do trabalho passou a concentrar-se na análise estruturada do processo de reestruturação adotado, contemplando as etapas efetivamente realizadas pela organização. Assim, na sequência, foram retomadas e discutidas as três fases principais do percurso metodológico, detalhando o desenvolvimento de cada uma delas e seu papel na organização do trabalho, na redução da ociosidade não planejada e no alinhamento das práticas às demandas estratégicas da empresa, em especial a construção do modelo *TO BE*, no qual serão propostas melhorias estruturadas.

4.2.1. Análise da estrutura e nova metodologia de trabalho do time Alfa

Este tópico descreve a estrutura de funcionamento do time Alfa e a metodologia de trabalho implementada após o diagnóstico apresentado no estudo de caso. O time foi estruturado como um mecanismo organizacional voltado à absorção e ao gerenciamento de overheads. Diferentemente de uma equipe tradicional orientada a um único projeto ou cliente, o time Alfa opera como um núcleo de gestão de capacidade, cuja função é dar visibilidade à disponibilidade de mão de obra, acompanhar movimentações internas e direcionar o tempo subutilizado para atividades alinhadas ao desenvolvimento humano e às necessidades estratégicas da empresa.

Como elemento central do funcionamento do time Alfa, a organização adota ciclos de trabalho em formato de *sprint*, como apresentado na TAB 1.

Tabela 1- Estrutura de *sprint* e capacidade planejada do time Alfa

Categoria de colaborador	Duração do <i>sprint</i> (ciclo)	Capacidade de horas por <i>sprint</i>
CLT	15 dias	80 horas
PJ	15 dias	80 horas
Estagiários	15 dias	60 horas

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Essa capacidade é utilizada como unidade de planejamento, que atua como base para organizar direcionamentos, redistribuições e acompanhamento do uso do tempo, permitindo que a gestão do time mantenha visibilidade clara sobre disponibilidade e ocupação ao longo do ciclo.

Para compreender de forma integrada a lógica de funcionamento do time Alfa, os tópicos abaixo apresentam as estruturas de planejamento e controle que sustentam sua operação.

- Retrato da *sprint* e gestão visual das alocações

Para garantir previsibilidade e rastreabilidade, o time Alfa passou a operar com base em um “retrato” do time a cada *sprint*, consolidado em uma planilha de alocação desenvolvida originalmente pelo time de operações e posteriormente adaptada pela autora deste estudo para atender à dinâmica e necessidades do time Alfa. A FIG 3 apresenta a estrutura em que é realizada esse registro.

Figura 3 – Estrutura da Planilha de Alocação

								Project Name	Planned Utilization - Team		
								Client			
								Workgroup	Horas dos profissionais		
Job Title	Status	Demanda	Alocação	Sub-department	Assigned Team	Department	Division	Employee Name	Times	Times	Times

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Esse instrumento passou a funcionar como principal mecanismo de controle, pois concentra informações essenciais para a gestão interna: quem está alocado, de que forma está alocado (integral ou empréstimo), qual é a distribuição de horas e qual a movimentação prevista para o ciclo. A utilização da planilha permitiu aumentar clareza operacional, reduzir desalinhamentos e criar referência única de informação para acompanhamento e validação do time.

- Tipos de alocação no time Alfa

Para operacionalizar a gestão das horas ociosas e organizar o acompanhamento da capacidade, o time Alfa estruturou três modalidades principais de alocação: alocação total, empréstimo parcial e empréstimo *full-time*.

a) Alocação total

Na alocação total, o colaborador permanece com 100% das horas da *sprint* destinadas ao time Alfa. Nesse cenário, o direcionamento das atividades ocorre a partir do *backlog* estratégico do time, com tarefas associadas à capacitação técnica, execução

de demandas internas e produção de conhecimento, conforme prioridades organizacionais.

Essa modalidade é aplicada quando o colaborador não possui alocação imediata em projetos comerciais, e portanto seu tempo deve ser direcionado para atividades estruturadas que evitem ociosidade improdutiva e acelerem sua evolução técnica.

b) Empréstimo parcial

O empréstimo parcial ocorre quando o colaborador permanece alocado no time Alfa, porém dedica parte da sua carga horária (no máximo 50%) a atividades de suporte em outros times da organização, mantendo o restante das horas sob direcionamento do próprio time Alfa. Essa condição configura, portanto, uma combinação entre desenvolvimento interno e contribuição direta à operação de outros grupos, sem ruptura completa com o time de *overhead*.

c) Empréstimo *full-time* (100%)

O empréstimo *full-time* ocorre quando o colaborador permanece formalmente alocado no time Alfa, mas atua com 100% das suas horas dedicadas a demandas de outro time.

Essa modalidade é utilizada quando existe necessidade de mão de obra imediata em projetos ou frentes internas, mas, por razões operacionais, o colaborador não é realocado formalmente.

Além de permitir resposta rápida à necessidade organizacional, esse tipo de empréstimo é acompanhado de forma ativa pelo time Alfa, pois esses colaboradores representam “capacidade estratégica” disponível, ou seja, seus direcionamentos e horas são rastreados mesmo atuando em outro time, logo, podem ser rapidamente acionados caso surjam novos projetos ou necessidades internas.

Entretanto, observou-se que o empréstimo *full-time* também pode sinalizar fragilidades estruturais no planejamento de projetos. Em termos operacionais, o cenário

ideal seria o colaborador ser formalmente realocado ao time demandante, com possibilidade de repasse de horas ao cliente. Quando isso não ocorre, identifica-se um indicativo de desalinhamento entre demanda real e modelagem contratual, sugerindo limitações em aspectos como:

- Estimativa de esforço por tarefa;
- Mensuração do tempo de *onboarding* necessário;
- Maturidade na projeção de capacidade durante a negociação comercial;
- Dimensionamento de equipe frente ao escopo vendido.

Dessa forma, o empréstimo *full-time* não é apenas um mecanismo operacional, mas também um marcador relevante de inconsistências entre planejamento e execução, funcionando como insumo para análises futuras de melhoria na governança de projetos e alocação.

4.2.2 Canal de governança: *Helpdesk* de alocação e empréstimos

Nas modalidades de empréstimo parcial e *full time*, a fim de manter o controle do volume de horas emprestadas, os percentuais são acordados *sprint a sprint*, por meio da aprovação da gestão do time e, quando necessário, do coordenador da área do colaborador. Logo, para reduzir falhas de comunicação e registrar formalmente as movimentações de membros, o time Alfa consolidou o uso de um canal padronizado no Bitrix, operando como *helpdesk* para solicitações. Esse canal passou a estruturar as entradas e alterações de alocação, garantindo rastreabilidade e padronização do fluxo.

No caso de empréstimos, a solicitação é registrada contendo campos mínimos como: time solicitante, gerente (DM) solicitante, membro, tipo de demanda (se envolvem ou não entregas para o cliente), quantidade de horas, previsão de alocação e justificativa/contexto. Já para alocação, a solicitação contempla membro, time de origem, time de destino e data de alocação.

Esse formato fortalece a governança operacional ao centralizar os pedidos, reduzir informalidade e permitir que a gestão tenha visibilidade do histórico de movimentações e da real ocupação dos membros na *sprint*.

4.2.3 Gestão de demandas: *backlog* estratégico

Um dos pilares da nova metodologia de trabalho foi a criação de um *backlog* estratégico para organização e direcionamento das horas do time Alfa. O *Backlog* foi uma criação em conjunto dos coordenadores, com sua expertise e viés técnicos, e da gestão do time.

O *backlog* foi estruturado com campos capazes de transformar necessidades organizacionais em demandas executáveis, contendo: status, área, tarefa, contexto/objetivo, entrega esperada, horas estimadas, prioridade e tipo de demanda.

Esse modelo permite orientar as atividades não apenas com base em urgência operacional, mas também em fatores de desenvolvimento humano e necessidade estratégica da empresa. Além disso, o campo “tipo de demanda” diferencia tarefas replicáveis (que podem ser distribuídas entre diferentes membros) e tarefas únicas (executadas uma única vez), aumentando a clareza no planejamento e na alocação.

A partir do *backlog*, a gestão do time transforma as atividades em tarefas no Bitrix, assegurando que as horas planejadas estejam vinculadas a entregas com escopo claro e registro formal. Esse movimento reduz períodos de ociosidade improdutivo e favorece uma utilização direcionada do tempo, evitando que o overhead seja consumido apenas por atividades dispersas ou pouco estratégicas.

Figura 4 – Estrutura da planilha de *Backlog*

Status	Área	Épico	Feature	História	Task	Contexto/objetivo	Entrega esperada	Horas Estimadas	Prioridade	Quem sugeriu a tas de Inclusão no bai	Tipo de demanda
Em backl...	Qualquer...					QUALQUER ÁREA			Baixa		Recorrente
ÁREA AE											
TREINAMENTO											
Atribuído	AE					CRIAÇÃO DE CONTEÚDO			Média		Única
Concluído	AE					CRIAÇÃO DE CONTEÚDO			Alta		Recorrente
Prox sprint	AE								Baixa		Recorrente
ÁREA DE											
TREINAMENTO											
CRIAÇÃO DE CONTEÚDO											
APOIO											
ÁREA DS											
TREINAMENTO											
CRIAÇÃO DE CONTEÚDO											
APOIO											
ÁREA CONSULTORIA											
TREINAMENTO											
CRIAÇÃO DE CONTEÚDO											
APOIO											

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.2.4 Relatório quinzenal como prática estratégica de gestão

Como parte da consolidação da nova metodologia, o time Alfa estruturou um modelo de relatório quinzenal com objetivo de gerar visibilidade para a empresa sobre o cenário do time, a ocupação da capacidade e os principais pontos de atenção. O relatório apresenta um quadro consolidado e, em seguida, análises segmentadas por coordenação (*Analytics Engineering, Data Engineering, Data Science e Consulting*)

No quadro geral, o relatório evidencia indicadores como tempo médio de permanência dos colaboradores no time e a alocação na *sprint* vigente, destacando quantitativamente a distribuição entre membros totalmente alocados, parcialmente emprestados e emprestados *full-time*. Além disso, o documento inclui análise histórica do número de membros ao longo das *sprints*, permitindo acompanhar variações no volume de *overhead* ao longo do tempo. A ideia é justamente achar padrões, e conseguir realizar comparações com a situação da empresa.

Nas seções por coordenação, são apresentados recortes sobre:

- Membros emprestados e seus destinos;
- Membros totalmente alocados no time Alfa;
- Colaboradores com ponto de atenção no tempo de permanência;
- Comparação entre horas “livres” e “comprometidas”, distinguindo demandas internas e demandas vinculadas a cliente.

O relatório também inclui um consolidado de demandas do time, listando status, *sprint*, período, membro, tipo de demanda e descrição, além de uma seção de movimentações com registro de saídas e previsões futuras.

Como prática, o mesmo tornou-se instrumento de gestão estratégica, pois transforma a rotina do time em visão consolidada, comunicável e que permite ser acompanhada pela liderança, apoiando decisões organizacionais sobre capacidade, alocação e prioridades.

4.3 O processo em fase de consolidação: obstáculos e desafios de implementação

Embora a estruturação do time Alfa e a adoção de práticas de acompanhamento da capacidade tenham representado avanços importantes para a organização do trabalho,

é necessário destacar que o processo analisado ainda se encontra em fase de consolidação. Isso significa que, apesar dos ganhos já observados em termos de visibilidade, controle e direcionamento das horas ociosas, a prática ainda enfrenta obstáculos operacionais e informacionais.

Um dos primeiros desafios identificados refere-se à própria base teórica do tema. Durante o desenvolvimento deste estudo, observou-se escassez de produções específicas na literatura voltadas diretamente à gestão estratégica de horas ociosas. Em razão disso, parte significativa das soluções precisou ser construída a partir da realidade interna da organização, com base em experimentação prática, observação do funcionamento das equipes e adaptação de instrumentos gerenciais já existentes. Esse fator, embora revele o caráter aplicado e inovador da iniciativa, também evidencia a ausência de modelos consolidados que servissem como referência direta para sua implementação.

Outro obstáculo importante esteve relacionado à insuficiência de insumos informacionais. Em diversos momentos, verificou-se a ausência de dados sistematizados sobre os colaboradores, sua disponibilidade efetiva, sua alocação, seu tempo de permanência em overhead e a natureza das atividades desempenhadas ao longo desse período. Da mesma forma, informações sobre processos internos, critérios de alocação e histórico de movimentações nem sempre estavam organizadas de forma padronizada, o que dificultava análises mais aprofundadas e tomadas de decisão mais rápidas e consistentes.

Também se destacaram dificuldades de comunicação interna e de adesão ao novo modelo. Na criação do time Alfa, surgiram dúvidas sobre sua função, seu modo de atuação e seus objetivos, o que gerou interpretações distintas entre lideranças e colaboradores e comprometeu, inicialmente, a clareza operacional. Além disso, a adesão dos membros não ocorreu de forma imediata, havendo resistências, insegurança quanto ao acompanhamento das horas e dúvidas sobre o valor das atividades desenvolvidas no overhead. Esse cenário evidencia que a consolidação da prática depende não apenas de instrumentos formais, mas também de alinhamento, confiança e compreensão coletiva sobre sua relevância.

Além disso, a própria dinâmica da organização, marcada por crescimento acelerado, mudanças estruturais e alta variabilidade na demanda entre coordenações, contribui para tornar o processo de consolidação mais desafiador. Em ambientes dessa natureza, mecanismos de gestão da capacidade precisam ser continuamente revistos e ajustados, de modo a responder às transformações do contexto sem perder coerência metodológica.

Dessa forma, reconhecer que o processo ainda está em fase de consolidação não reduz a relevância dos resultados já alcançados; ao contrário, reforça a importância do trabalho desenvolvido e evidencia que a iniciativa se encontra em um estágio de amadurecimento organizacional. Os obstáculos identificados constituem, portanto, não apenas limitações do processo, mas também oportunidades de aprendizagem e aperfeiçoamento, fundamentais para que a gestão das horas ociosas evolua de uma prática emergente para uma capacidade organizacional estruturada e estratégica.

4.4 Discussão dos resultados e perspectivas de consolidação da prática

A estruturação da gestão das horas ociosas por meio do time Alfa permitiu avanços relevantes na visibilidade, no controle e no direcionamento da capacidade humana disponível na organização. Ainda que o processo esteja em fase inicial de consolidação, já é possível observar ganhos práticos que indicam a efetividade da abordagem adotada e seu potencial estratégico para a empresa.

Entre os principais resultados observados, destaca-se a ampliação da clareza sobre a disponibilidade dos colaboradores. Tornou-se possível identificar de forma mais rápida e assertiva a disponibilidade dos membros e essa visibilidade reduz o tempo de resposta para a formação de novos times, suporte a projetos emergenciais e reorganização interna da capacidade, contribuindo para decisões mais ágeis e fundamentadas.

Outro avanço relevante refere-se ao acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores. O uso do *backlog* estratégico e a transformação das demandas em tarefas estruturadas possibilitaram maior clareza sobre as atividades executadas durante os períodos de ociosidade, permitindo identificar quais competências estão sendo desenvolvidas, quais áreas concentram maior produção de conhecimento e quais expertises estão sendo fortalecidas ao longo do tempo. Esse mapeamento cria condições

para direcionamentos mais adequados, seja para alocação futura em projetos comerciais, seja para capacitação antecipada de profissionais alinhados às demandas estratégicas da empresa.

A médio e longo prazo, espera-se que a consolidação dessa prática possibilite uma transição de um modelo reativo para um modelo predominantemente estratégico de gestão. Em vez de atuar apenas na mitigação de problemas pontuais, a organização passa a dispor de informações para antecipar cenários, analisar a sazonalidade da capacidade entre coordenações, avaliar recorrências de empréstimos *full-time* e identificar possíveis inconsistências entre a estimativa de horas vendidas e a execução real dos projetos.

Dessa forma, a gestão das horas ociosas deixa de ser apenas um mecanismo de controle operacional e passa a atuar como insumo estratégico para a melhoria contínua da governança de projetos, da gestão de pessoas e da sustentabilidade organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica das horas ociosas é relevante por tratar diretamente do principal potencial de crescimento das organizações: as pessoas. A capacidade humana subutilizada representa não apenas perda de produtividade, mas também redução de aprendizagem, enfraquecimento do senso de pertencimento e aumento do risco de desmotivação e desligamento de profissionais especializados, cujo custo de reposição e *ramp-up* tende a ser elevado.

No estudo de caso, conduzido entre agosto de 2025 e dezembro de 2025, acompanhou-se a estruturação do time Alfa como mecanismo organizacional para dar visibilidade e governança à condição de overhead. Considerando uma empresa com aproximadamente 500 colaboradores, observou-se uma média de 41 trabalhadores com horas ociosas ao longo dos períodos analisados, o que corresponde a cerca de 8,3% do quadro total. Esse percentual é expressivo por representar uma parcela relevante de capacidade técnica disponível sem direcionamento consistente e, portanto, com potencial de desperdício e de perda de valor organizacional.

Além do percentual, a ordem de grandeza do fenômeno pode ser expressa em horas de capacidade: adotando a referência operacional utilizada pela própria empresa

(*sprints* de 15 dias com 80 horas de capacidade por colaborador), a média de 41 colaboradores em overhead equivale a aproximadamente 3.280 horas por *sprint*. Em termos mensais, isso representa cerca de 6.560 horas/mês, e ao longo do período analisado (aproximadamente 5 meses) totaliza uma ordem de grandeza de 32.800 horas de capacidade disponível. Ainda que parte desse tempo seja redirecionada via empréstimos e atividades internas, a magnitude evidencia um volume relevante de capacidade técnica não diretamente convertida em entregas produtivas, o que reforça a importância de mecanismos formais de gestão, tanto sob a perspectiva operacional quanto do aproveitamento eficiente dos recursos organizacionais.

Nesse contexto, a estruturação do time Alfa agregou valor ao transformar uma condição antes difusa e pouco visível em um objeto de gestão. Como principais resultados do trabalho, destaca-se a construção de uma base estruturada composta por: (i) planilha de alocação (retrato da *sprint*), (ii) *backlog* estratégico para direcionamento das horas e (iii) relatório quinzenal para visibilidade executiva. Esses instrumentos consolidaram uma referência de informação para a gestão da capacidade, aumentaram a rastreabilidade das movimentações e permitiram maior padronização dos fluxos, fortalecendo a coordenação interna e a tomada de decisão.

Adicionalmente, a formalização das modalidades de alocação (total, empréstimo parcial e empréstimo *full-time*) evidenciou que o overhead não deve ser tratado apenas como “tempo sem projeto”, mas como um indicador organizacional útil: especialmente o empréstimo *full-time*, que pode sinalizar desalinhamentos entre planejamento e execução. Assim, a gestão das horas ociosas deixa de ser somente um mecanismo operacional de “ocupação” e passa a atuar como insumo para decisões mais assertivas em diferentes níveis, preparando a organização e seus colaboradores para os projetos presentes e futuros.

Além do contexto específico analisado, a discussão proposta neste trabalho pode ser ampliada para outros tipos de organizações que também dependem fortemente da gestão da capacidade humana, ainda que apresentem estruturas, portes e setores distintos. Empresas de consultoria, tecnologia, engenharia, serviços especializados, pesquisa, educação corporativa e até áreas administrativas de organizações maiores podem enfrentar situações semelhantes de subutilização de profissionais em determinados períodos, especialmente quando operam por projetos, demandas variáveis

ou oscilações de contratação e alocação. Nesses contextos, a gestão estratégica das horas ociosas também se mostra relevante, pois permite transformar períodos de baixa utilização em oportunidades de capacitação, reorganização de processos, desenvolvimento interno e preparação para demandas futuras. Assim, a aplicabilidade da lógica discutida neste estudo ultrapassa o caso analisado e aponta para uma contribuição mais ampla, ao evidenciar que a capacidade disponível, quando tratada de forma estruturada, pode deixar de representar apenas custo ou improdutividade e passar a constituir um recurso estratégico para diferentes organizações.

Por fim, como perspectiva de trabalhos futuros, destaca-se a possibilidade de acompanhar a evolução do time Alfa ao longo do tempo, avaliando se a gestão estruturada da capacidade contribui efetivamente para decisões mais estratégicas em diferentes níveis da organização. A proposta não se limita à redução das horas ociosas, mas à geração de informações que apoiem o time comercial, as coordenações e os projetistas na tomada de decisões mais assertivas, alinhando contratações, dimensionamento de equipes, venda de horas e desenvolvimento de pessoas às reais demandas da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, A. **Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada.** *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 1, p. 115–133, mar. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/WzcTJBRBrP6RrpVTNzqFNtc/?format=html&lang=pt.>> Acesso em: 17 jan. 2026.

BATISTA, M. A. C. (org.). **Engenharia de Produção: competitividade e sustentabilidade.** [S.l.]: Editora Científica Digital, 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GA COMUNICAÇÃO. **Dados do CAGED apontam que o turnover no Brasil chega a 56%.** Disponível em: <<https://saladeimprensa.gacomunicacao.com.br/releases/dados-do-caged-apontam-que-o-turnover-no-brasil-chega-a-56.>> Acesso em: 3 fev. 2026.

GONÇALVES, M. A. **Gestão de processos e de riscos.** Curitiba: Contentus, 2020.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution.** New York: HarperCollins, 1993.

KRAMAR, R. **Sustainable human resource management: six perspectives.** *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 60, n. 1, p. 54–82, 2022.

LARSON, W. **An elegant puzzle: systems of engineering management.** 1. ed. San Francisco: Stripe Press, 2019.

PAAUWE, J.; FARNDALE, E. **Strategy, HR management and performance: a contextual approach.** 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) e o guia padrão para gerenciamento de projetos.** 7. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

ROBERT HALF. **39% dos desligamentos entre qualificados foram pedido do colaborador.** Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/pt/sobre-robert-half/imprensa/39-dos-desligamentos-entre-qualificados-foram-pedido-do-colaborador>> Acesso em: 16 dez. 2025.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A. **Operations management.** 9. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019.

SOUZA, A. C. S. de. **Gestão da manutenção e confiabilidade: conceitos e aplicações.** São Paulo: Editora Poisson, 2021.

VALLE, A. B. et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

VALOR ECONÔMICO. **Menos de 30% dos funcionários brasileiros consideram suas lideranças preparadas para a gestão.** Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2025/03/04/menos-de-30-percent-dos-funcionarios-brasileiros-consideram-suas-liderancas-preparadas-para-a-gestao.ghtml>> Acesso em: 3 fev. 2026.