



## XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

### Sistema de Gerenciamento de Horas-Extras

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| <b>Dilson Fernando Martins</b> |  |  |
| <b>CPFL Piratininga</b>        |  |  |
| dilson@cpfl.com.br             |  |  |

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Adicionais  
Hora-extra  
Orçamento  
Pagamento  
Recursos Humanos

#### **RESUMO**

A realização de horas-extras é uma prática constantemente adotada, mas sempre em caráter de excepcionalidade, e principalmente no ramo de atividade relacionado à Distribuição de Energia Elétrica, onde os imprevistos e intempéries são inerentes ao sistema elétrico.

Porém, como é classificada como despesa num processo orçamentário, ou seja, valor destinado à manutenção do sistema, sua utilização deve ser a mais otimizada possível e sempre atendendo às leis trabalhistas.

Com o objetivo de gerenciar a sua realização de uma forma prática e eficiente, foi desenvolvido o Sistema de Gerenciamento de Horas-Extras, no qual são informadas as quantidades de horas-extras realizadas e, posteriormente, utiliza-se o método de compilação das informações através de valores médios em R\$ por hora trabalhada, a fim de obtermos uma estimativa de realização em R\$ e também a comparação com a realidade orçamentária.

O sistema foi implantado em Março / 2007 e apresentou um resultado ótimo, corrigindo as distorções ocorridas no início do ano e finalizando o período em 100 % da meta prevista de horas-extras para o Departamento.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho será apresentado todo o conceito utilizado para formatação do sistema de gerenciamento (medição, acompanhamento e controle) de horas-extras.

O sistema foi aplicado no Departamento de Serviços de Rede Oeste da CPFL Piratininga, que abrange 22 municípios das regiões de Sorocaba, Salto e Jundiaí, onde estão localizadas as Estações Avançadas de nível 1.

Serão demonstrados:

- a definição das metas para cumprimento do orçamento destinado e a forma de definição do valor médio de hora-extra, inclusive a metodologia para o ajuste fino desse valor;
- o processo de acompanhamento de todas as variáveis relacionadas;
- o processo de previsão de realização de horas-extras para os meses subseqüentes, já possibilitando um panorama do valor a ser empenhado no orçamento;
- os resultados obtidos, onde, após ultrapassagem das metas nos primeiros meses do ano de 2007, com a utilização do sistema de gerenciamento de horas-extras o desvio foi corrigido e o ano encerrou-se com a realização em 100% da meta estabelecida.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 – Definição das Metas

#### 2.1.1 - Definição das metas de hora-extra por localidade

Com o orçamento anual definido, estratifica-se o valor correspondente à hora-extra ao longo dos meses e também entre as regiões.

A estratificação ao longo dos meses é feita considerando-se as características dos meses: período de verão, onde há o aumento de ocorrências em virtude de intempéries; e período seco, onde há uma diminuição das ocorrências e conseqüente minimização das horas-extras.

Entre as regiões, a distribuição é feita considerando-se o quadro de eletricitas, onde é aplicada a proporcionalidade (mais eletricitas = mais horas-extras).

#### 2.1.2 - Definição do valor médio de hora-extra

Para possibilitar o gerenciamento de horas-extras com uma visão antecipativa e de maneira prática e eficiente, foi desenvolvido o conceito de valor médio (R\$) por hora-extra trabalhada. Trata-se do principal fator do trabalho, onde a perfeição do valor resulta num panorama exato de toda a situação.

Para determinação desse valor, utilizou o histórico de realização de horas-extras de um ano na respectiva região. Foram inclusas todas as classificações que interferem na composição das horas-extras:

- extensão da jornada de trabalho;
- repouso cancelado;
- descanso semanal remunerado;
- integração sobre horas-extras;
- fator de acordo coletivo.

Com esse histórico, calcula-se o valor médio da hora-extra, dividindo-se a somatória dos itens acima pela quantidade de horas-extras realizadas no mesmo período.

Com o passar do tempo, o universo do histórico vai aumentando e o valor médio se ajustando aos novos resultados possibilitando, assim, o ajuste fino desse valor.

### 2.1.3 - Definição das metas em horas

Com o valor médio definido, divide-se a meta em R\$ por esse valor. O resultado é a meta em horas que cada região deverá atingir.

Segue, na Imagem 1, uma visão geral da planilha de definição de metas, com as informações de metas em R\$, valor médio por hora-extra e metas em horas.

**Imagem 1 – Planilha de Metas (valores fictícios)**

| ORÇAMENTO HORAS-EXTRAS 2007 (R\$)                          |              |             |                   |                   |                   |                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|--|--------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| EA   | Eletricistas | %           | JAN               | FEV               | MAR               | ABR               | MAI              | JUN              | JUL              | AGO              | SET              | OUT              | NOV              | DEZ               |
| São Roque  | 28           | 12%         | 12.988,24         | 14.362,35         | 13.001,29         | 12.893,88         | 11.438,59        | 10.219,88        | 9.462,82         | 10.046,94        | 9.401,29         | 10.717,18        | 10.780,71        | 12.386,59         |
| Sorocaba   | 77           | 32%         | 35.717,65         | 39.496,47         | 35.753,56         | 35.458,18         | 31.456,12        | 28.104,68        | 26.022,76        | 27.629,09        | 25.853,56        | 29.472,24        | 29.646,94        | 34.063,12         |
| Porto Feliz  | 18           | 8%          | 8.349,58          | 9.232,94          | 8.357,97          | 8.288,92          | 7.353,38         | 6.569,92         | 6.083,24         | 6.458,75         | 6.043,69         | 6.889,61         | 6.930,45         | 7.962,81          |
| Indaiatuba   | 17           | 7%          | 7.885,71          | 8.720,00          | 7.893,64          | 7.828,43          | 6.944,86         | 6.204,93         | 5.745,29         | 6.099,93         | 5.707,93         | 6.506,86         | 6.545,43         | 7.520,43          |
| Salto  | 34           | 14%         | 15.771,43         | 17.440,00         | 15.787,29         | 15.656,86         | 13.889,71        | 12.409,86        | 11.490,57        | 12.199,86        | 11.415,86        | 13.013,71        | 13.090,86        | 15.040,86         |
| Jundiaí  | 48           | 20%         | 22.265,55         | 24.621,18         | 22.287,93         | 22.103,80         | 19.609,01        | 17.519,80        | 16.221,98        | 17.223,33        | 16.116,50        | 18.372,30        | 18.481,21        | 21.234,15         |
| Vinhedo  | 16           | 7%          | 7.421,85          | 8.207,06          | 7.429,31          | 7.367,93          | 6.536,34         | 5.839,93         | 5.407,33         | 5.741,11         | 5.372,17         | 6.124,10         | 6.160,40         | 7.078,05          |
| <b>Oeste</b>   | <b>238</b>   | <b>100%</b> | <b>110.400,00</b> | <b>122.080,00</b> | <b>110.511,00</b> | <b>109.598,00</b> | <b>97.228,00</b> | <b>86.869,00</b> | <b>80.434,00</b> | <b>85.399,00</b> | <b>79.911,00</b> | <b>91.096,00</b> | <b>91.636,00</b> | <b>105.286,00</b> |
| Total HE realizado Janeiro/06 a Janeiro/07                 |              |             |                   |                   |                   |                   |                  | 52.088           |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| R\$ pagos referentes HE realizadas Janeiro/06 a Janeiro/07 |              |             |                   |                   |                   |                   |                  | 872.007,28       |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>Média</b>   |              |             |                   |                   |                   |                   |                  | <b>16,74</b>     |                  |                  |                  |                  |                  |                   |

| VALOR MÉDIO H.E. 16,74 |              |             | META DE HORAS-EXTRAS 2007 (HORAS) |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|------------------------|--------------|-------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| EA                     | Eletricistas | %           | DEZ/06                            | JAN          | FEV          | MAR          | ABR          | MAI          | JUN          | JUL          | AGO          | SET          | OUT          | NOV          |
| São Roque              | 28           | 12%         | 776                               | 858          | 777          | 770          | 683          | 610          | 565          | 600          | 562          | 640          | 644          | 740          |
| Sorocaba               | 77           | 32%         | 2134                              | 2359         | 2136         | 2118         | 1879         | 1679         | 1554         | 1650         | 1544         | 1760         | 1771         | 2035         |
| Porto Feliz            | 18           | 8%          | 499                               | 552          | 499          | 495          | 439          | 392          | 363          | 386          | 361          | 412          | 414          | 476          |
| Indaiatuba             | 17           | 7%          | 471                               | 521          | 472          | 468          | 415          | 371          | 343          | 364          | 341          | 389          | 391          | 449          |
| Salto                  | 34           | 14%         | 942                               | 1042         | 943          | 935          | 830          | 741          | 686          | 729          | 682          | 777          | 782          | 898          |
| Jundiaí                | 48           | 20%         | 1330                              | 1471         | 1331         | 1320         | 1171         | 1047         | 969          | 1029         | 963          | 1097         | 1104         | 1268         |
| Vinhedo                | 16           | 7%          | 443                               | 490          | 444          | 440          | 390          | 349          | 323          | 343          | 321          | 366          | 368          | 423          |
| <b>Oeste</b>           | <b>238</b>   | <b>100%</b> | <b>6.595</b>                      | <b>7.292</b> | <b>6.601</b> | <b>6.547</b> | <b>5.808</b> | <b>5.189</b> | <b>4.805</b> | <b>5.101</b> | <b>4.773</b> | <b>5.441</b> | <b>5.474</b> | <b>6.289</b> |

### 2.2 – Acompanhamento e Controle das Realizações de Horas-extras

Diariamente é informado, na Planilha de Acompanhamento, a quantidade de horas-extras realizadas por região. Com isso, há a comparação do realizado em relação à meta definida (em “horas”), possibilitando a gestão on-line e a definição de estratégias para utilização das horas-extras.

Este procedimento possibilita ao gestor do processo a definição de ações de acordo com a diretriz da administração, seja na máxima economia da realização de horas-extras como na utilização de todo o recurso disponível para, por exemplo, realização de manutenções no sistema elétrico.

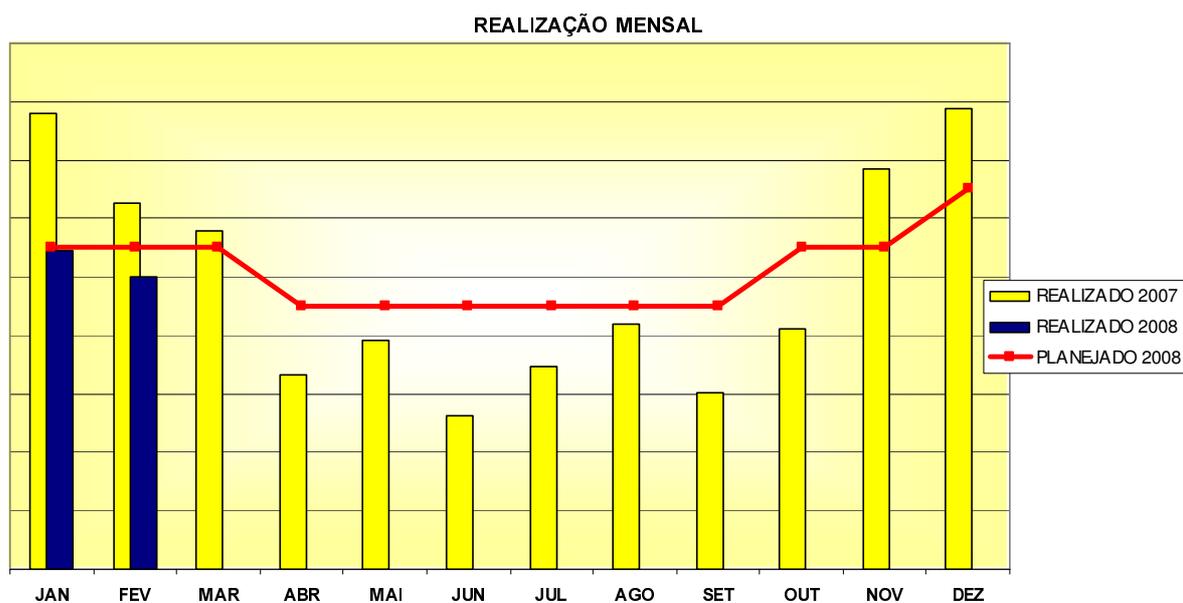
Segue, na Imagem 2, a Planilha de Acompanhamento, onde são computadas as realizações por região e também a totalização do Departamento, afim do seu acompanhamento e controle.

**Imagem 2 – Planilha de Acompanhamento (valores fictícios)**

| EA                         |            | DEZ        | JAN        | FEV        | MAR   | ABR   | MAI   | JUN   | JUL   | AGO   | SET   | OUT   | NOV   | DEZ   |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Valor médio HE considerado |            | 20,00      | 20,00      | 20,00      | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| São Roque                  | Quantidade | META       | 649        | 649        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |            | REALIZAÇÃO | 852        | 808        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | %          | 131%       | 125%       |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | R\$        | META       | 12.980,59  | 12.976,12  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| REALIZAÇÃO                 |            | 17.040,00  | 16.160,00  |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Soro caba                  | Quantidade | META       | 1.785      | 1.784      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |            | REALIZAÇÃO | 2.301      | 1.794      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | %          | 129%       | 101%       |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | R\$        | META       | 35.696,62  | 35.684,32  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| REALIZAÇÃO                 |            | 46.020,00  | 35.880,00  |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>ACUM. SOROCABA</b>      |            | <b>R\$</b> | %          | 125%       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Porto Feliz                | Quantidade | META       | 417        | 417        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |            | REALIZAÇÃO | 661        | 787        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | %          | 158%       | 189%       |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | R\$        | META       | 8.344,66   | 8.341,79   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| REALIZAÇÃO                 |            | 13.220,00  | 15.740,00  |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Indaiatuba                 | Quantidade | META       | 394        | 394        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |            | REALIZAÇÃO | 424        | 515        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | %          | 108%       | 131%       |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | R\$        | META       | 7.881,07   | 7.878,36   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| REALIZAÇÃO                 |            | 8.480,00   | 10.300,00  |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Salto                      | Quantidade | META       | 788        | 788        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |            | REALIZAÇÃO | 814        | 795        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | %          | 103%       | 101%       |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | R\$        | META       | 15.762,14  | 15.756,71  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| REALIZAÇÃO                 |            | 16.280,00  | 15.900,00  |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>ACUM. SALTO</b>         |            | <b>R\$</b> | %          | 127%       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Jundiai                    | Quantidade | META       | 1.113      | 1.112      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |            | REALIZAÇÃO | 1.000      | 2.195      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | %          | 90%        | 197%       |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | R\$        | META       | 22.252,44  | 22.244,77  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| REALIZAÇÃO                 |            | 20.000,00  | 43.900,00  |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Vinhedo                    | Quantidade | META       | 371        | 371        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |            | REALIZAÇÃO | 350        | 588        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | %          | 94%        | 159%       |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | R\$        | META       | 7.417,48   | 7.414,92   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| REALIZAÇÃO                 |            | 7.000,00   | 11.760,00  |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>ACUM. JUNDIAI</b>       |            | <b>R\$</b> | %          | 188%       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| OESTE                      | Quantidade | META       | 5.517      | 5.515      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            |            | REALIZAÇÃO | 6.402      | 7.482      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | %          | 116%       | 136%       |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                            | R\$        | META       | 110.335,00 | 110.297,00 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| REALIZAÇÃO                 |            | 128.040,00 | 149.640,00 |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>ACUM. R\$</b>           |            | <b>R\$</b> | %          | 117%       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

Também há o acompanhamento através de gráficos, analisando os resultados mensais e acumulados, conforme Imagem 3.

**Imagem 3 – Realização Mensal de Horas-Extras**



### 2.3 – Previsão de Gastos em Horas-Extras Para os Meses Subseqüentes

Também é possível informar, logo ao encerramento do mês, um valor estimado para pagamento das horas-extras no consecutivo mês, utilizando-se do valor médio (R\$) por hora-extra. Tal fato contribui positivamente para a gestão orçamentária, já que a análise do orçamento passa a ser feita de modo antecipado prospectando, assim, um cenário onde ainda há tempo hábil de realizar ações para o atingimento do valor destinado. Vale ressaltar que as horas-extras realizadas no mês são pagas sempre no mês subseqüente.

Segue, na Imagem 3, figura do detalhe da Planilha de Acompanhamento onde são registradas as informações acima descritas.

| MÊS                        |                  | DEZ            | JAN   | FEV        |            |
|----------------------------|------------------|----------------|-------|------------|------------|
| Valor médio HE considerado |                  | 20,00          | 20,00 | 20,00      |            |
| DEPARTAMENTO               | Quantidade (hrs) | META           | 5.517 | 5.515      |            |
|                            |                  | REALIZAÇÃO     | 5.488 | 7.482      |            |
|                            |                  | %              | 99%   | 136%       |            |
|                            | R\$              | META           |       | 110.335,00 | 110.297,00 |
|                            |                  | PREVISÃO       |       | 109.760,00 | 149.640,00 |
|                            |                  | REALIZAÇÃO     |       | 109.840,00 |            |
|                            |                  | %              |       | 100%       |            |
|                            |                  | ACUMULADO. R\$ | %     |            | 100%       |

**Imagem 3 – Detalhe da Planilha de Acompanhamento (valores fictícios)**

### 2.4 – Resultados Obtidos

O resultado obtido em 2007, com a implantação do Sistema de Gerenciamento de Horas-Extras, foi bem positivo e possibilitou o cumprimento do orçamento anual em 100 %.

Houve, ao longo do ano, imprevistos, como intempéries, que contribuíram para o não cumprimento das metas mensais. Porém, como o sistema atua possibilitando a análise acumulativa das informações foi possível a adequação das realizações para a meta estabelecida nos meses seguintes, contribuindo para o atingimento total ao final do ano.

Vale ressaltar que o sistema foi implantado em Março / 2007, enfatizando, assim, que nos dois primeiros meses do ano a situação não estava sob a gestão desse sistema.

Segue, na Imagem 3, gráfico de realização anual onde é possível a identificação das divergências no início do ano e a regularização da situação.

**Imagem 3 – Gráfico de Realização Anual**



### **3. CONCLUSÕES**

Para possibilitar a gestão de qualquer processo, há a necessidade de realização de medições e acompanhamento. O Sistema de Gerenciamento de Horas-Extras promove exatamente isto. Através da definição de valor médio de hora-extra, planilha de controle e perspectiva de realização financeira para o mês subsequente, é possível um acompanhamento instantâneo da evolução das realizações e, conforme estratégia e diretrizes da administração, o atingimento das metas estabelecidas.