



# A Verdade Sobre as Horas Extras no Setor de Distribuição

Como usar as horas extras para beneficiar funcionários,  
clientes e resultado final



## Introdução

É oportuno reconhecer que a utilização de horas extras não deve ser demonizada como frequentemente se sugere. Especialmente no contexto de empresas de logística e distribuição, onde a demanda varia sazonalmente, as horas extras podem ser uma ferramenta valiosa. Elas contribuem para atender às necessidades e expectativas dos clientes, oferecem aos colaboradores um acesso justo a compensações adicionais e, notavelmente, não representam um custo tão elevado quanto se poderia supor. Na verdade, a utilização de horas extras pode resultar em preços mais competitivos e prazos de entrega mais curtos. Em vez de serem encaradas como algo negativo, as horas extras podem ser uma estratégia de negócios eficaz para alcançar nossos objetivos.

O uso estratégico e planejado das horas extras pode ajudar a operar de forma mais eficiente e segura, atingir metas de produtividade, aumentar o engajamento dos funcionários e limitar a rotatividade. Por outro lado, minimizar o uso de horas extras pode resultar na diminuição dos níveis de serviço e em custos inflacionados, especialmente com demanda altamente sazonal ou variável.

## Um desafio sem precedentes

Leve em consideração uma pandemia e a distribuição de vacinas: os desafios para a indústria de logística e distribuição nunca foram tão grandes. Desde o ano passado, o aumento na demanda por parte dos consumidores que ficaram em casa, seja devido a ordens de lockdown ou porque se sentiam desconfortáveis com lugares públicos lotados, levou a escassez e dificuldades sem precedentes em atender à demanda. O comércio eletrônico disparou, com uma recente pesquisa da McKinsey & Co. relatando que a pandemia acelerou em três meses um processo de adoção de comércio eletrônico que, de outra forma, teria levado 10 anos.

A temporada de férias de 2020 fornece outra evidência poderosa de que as compras digitais estão em ascensão. A Mastercard relata que as vendas online tiveram um aumento incrível de 47,2%. Dados da Adobe Analytics, que analisou um trilhão de visitas a sites de varejo nos EUA, mostraram que as vendas online nos EUA alcançaram US\$ 188,2 bilhões durante novembro e dezembro, representando um aumento anual de 32,2%, o que é um recorde absoluto. Esses números certamente aumentarão com a contínua adoção das compras online.

## 'O trabalho mais importante na história da FedEx'

Com a aprovação das vacinas contra a COVID-19, os requisitos especiais e protocolos de segurança para manuseio, classificação, armazenamento e distribuição dessa carga contribuíram talvez para o maior desafio logístico da história humana. Desde soluções controladas por temperatura até monitoramento quase em tempo real, as empresas de distribuição criaram tanto equipamentos novos quanto novos processos para garantir a distribuição rápida, segura e clinicamente correta dessa carga preciosa. Essa tarefa incrivelmente complexa e as horas de trabalho mais longas que ela demanda exigem que os empregadores equilibrem os horários dos funcionários e fiquem de olho nas horas extras para garantir uma distribuição oportuna e segura.

"Temos o que há de mais avançado em rastreamento em todos os pacotes", disse Richard Smith, Presidente Regional das Américas da FedEx.

"Anexamos uma etiqueta SenseAware ID a cada caixa quando nossos entregadores a pegam, para que tenhamos olhos em todos esses pacotes o tempo todo enquanto eles passam por nosso sistema. Este é o trabalho mais importante na história da FedEx."



## As expectativas dos clientes mudaram – permanentemente

O que tudo isso significa para a distribuição? As horas extras vieram para ficar - e você pode usá-las estrategicamente para operar seu negócio de forma eficiente, ao mesmo tempo em que é justo e equitativo com os funcionários que desejam horas extras. Isso permitirá que você melhore o atendimento ao cliente, combata a inflação salarial e o roubo de tempo, aumente a satisfação dos funcionários e compita de forma mais eficaz no mercado de logística de hoje, que é rápido e dinâmico.

Uma das maiores mudanças nas expectativas dos clientes tem sua fonte frequentemente chamada de "Efeito Amazon", que descreve a evolução e a interrupção do mercado varejista devido ao aumento do comércio eletrônico. Para a distribuição, o Efeito Amazon significou uma remodelação radical na rapidez com que os clientes esperam receber seus produtos, com entregas no mesmo dia e no dia seguinte rapidamente se tornando norma. Esse efeito se estende além da Amazon para qualquer empresa que precise enviar um produto. Durante períodos de demanda sazonal e variável, a contratação pode disparar. Para a temporada de férias de 2020, a Amazon anunciou planos para contratar mais 100.000 trabalhadores, enquanto o Serviço Postal contratou mais de 50.000 trabalhadores.



**Se você tem uma demanda sazonal ou variável, o uso justo e equilibrado de horas extras permite garantir entregas pontuais ao mesmo tempo em que mantém os custos sob controle. As horas extras não são o problema. Na verdade, provavelmente são a solução.**



**John Frehse**

**Diretor Executivo Senior, Ankura Consulting Group**

## Como aproveitar as horas extras a seu favor

Neste ambiente operacional complexo, as horas extras podem ajudar a equilibrar as necessidades de seus clientes e de seus funcionários. Como? Ajudando você a atender às expectativas dos clientes - independentemente da demanda - e proporcionando aos funcionários as horas extras que desejam - de forma justa, segura e com o mínimo de dores de cabeça administrativas do seu lado.

O medo de usar horas extras levou a uma crença generalizada na mentira sobre as horas extras: a ideia de que as horas extras são excessivamente caras e que manter as taxas de horas extras baixas significa que seu negócio está funcionando eficazmente. Na realidade, o sub uso das horas extras tem o efeito oposto de aumentar os custos, forçando-o a ter uma equipe e estoque em excesso. Você acaba suportando custos mais altos de pessoal e de estoque para estar preparado para lidar com picos de volume de última hora.

O uso estratégico de horas extras, dentro de limites razoáveis e com visibilidade clara de como estão sendo usadas, permite que você se adapte para atender à demanda variável e sazonal. Você pode manter apenas a equipe necessária durante períodos de baixo volume e flexibilizar com horas extras para atender às necessidades dos clientes durante períodos de alto volume. Como os funcionários já estão contratados e treinados, e os benefícios já são pagos nas primeiras 40 horas, os custos incrementais associados às horas extras são baixos.

## O custo de novos funcionários pode se acumular

É muito mais caro contratar e treinar um novo funcionário do que usar horas extras, com o benefício adicional de garantir que um funcionário treinado esteja lidando com o trabalho. Estudos mostram que o custo médio de substituir um funcionário de armazém pode ser de US\$ 7.000, ou cerca de 25% do salário típico de um trabalhador de armazém. No entanto, ao considerar a produtividade perdida e outros impactos indiretos, alguns especialistas estimam que o custo real pode chegar a 150% do salário. Em qualquer cenário, a rotatividade pode representar um grande dreno nos lucros.

Manter funcionários experientes deve ser um foco principal das organizações de logística, que já enfrentam taxas de rotatividade de 33%. Fornecer horas extras para funcionários que se qualificam para o trabalho e desejam horas adicionais pode ser um aliado poderoso em seus esforços para reduzir o custo da rotatividade. Ao oferecer horas extras aos seus melhores trabalhadores, você pode impedir que eles procurem emprego em outro lugar e evitem trabalhos secundários que podem complicar o agendamento e o planejamento de recursos.

## Como usar horas extras de forma eficaz - de acordo com seus funcionários

Quando se trata de horas extras, a escolha faz diferença. Pode ser útil pensar na sua força de trabalho em três segmentos: um grupo deseja trabalhar menos de 40 horas, outro deseja trabalhar apenas 40 horas e o terceiro deseja o máximo de horas extras que você possa oferecer. O desafio é aumentar a retenção, oferecendo horas extras aos funcionários que desejam, sem exigir das pessoas que estão satisfeitas em cumprir seus horários regulares. Ao mesmo tempo, é importante garantir que as horas extras não sejam monopolizadas por um pequeno grupo de funcionários, que os novos funcionários tenham a oportunidade de trabalhar horas extras e que nenhum funcionário esteja trabalhando muitas horas em um dia ou semana, colocando a si mesmos e a empresa em risco de violações de segurança. Mesmo os funcionários mais dedicados têm limites, e é responsabilidade sua reconhecê-los. Trabalhadores fatigados têm mais probabilidade de atrasos ou faltas, o que pressiona as metas de produtividade.

## Ferramentas de gestão de força de trabalho fazem a diferença

Gerenciar todas as complexidades em torno das horas extras não é possível sem uma solução automatizada em vigor. Tentar rastrear manualmente as horas extras por meio de planilhas o torna vulnerável a dispendiosas disputas que podem acabar custando um tempo valioso, frustração dos funcionários e até mesmo penalidades financeiras. Ao automatizar a gestão de horas extras, você pode alinhar os horários dos funcionários com as necessidades da empresa, criando um cronograma ideal para sua força de trabalho. Quando você combina a disponibilidade dos funcionários, conjuntos de habilidades e preferências com a demanda de negócios, reduz horas extras não planejadas e maximiza a produtividade, concentrando-se na otimização do uso das horas regulares primeiro. Gestores e supervisores podem acompanhar facilmente horários em constante mudança e garantir que seus funcionários mais habilidosos, como separadores/embaladores, preparadores de pedidos, trabalhadores de doca, motoristas, etc., tenham um cronograma equilibrado para o mês. Com uma imagem clara dos horários e horas extras, você pode garantir que horas extras sejam distribuídas de maneira equitativa.



## Utilize as políticas de horas extras para se tornar um empregador a ser escolhido

Utilize as políticas de horas extras para se tornar um 'empregador escolhido'. Você pode não pensar que as horas extras podem ajudá-lo a se tornar um empregador escolhido no segmento altamente competitivo de logística e distribuição. No entanto, fazer as horas extras da maneira certa pode contribuir significativamente para construir uma força de trabalho mais feliz, segura e engajada - uma que reconheça seus esforços para distribuir as horas extras de forma justa e o recompense com níveis aumentados de produtividade necessários para satisfazer seus clientes.

A gestão adequada das horas extras começa com políticas claras que estabelecem quando e como as horas extras serão utilizadas. Uma solução automatizada permite que você gerencie as políticas que regem o uso de horas extras, incluindo saldos acumulados de horas extras, tempo de contratação, qualificações de trabalho, ofertas, recusas e muito mais. Você pode rastrear as horas extras oferecidas e recusadas e o total de horas em períodos de tempo prolongados. Uma "lista de chamadas" do programador aplica automaticamente regras de equidade de horas extras, para que você possa garantir que as horas sejam oferecidas à pessoa certa que está como próxima na fila para fazer horas extras.

Uma solução automatizada também permite que você mantenha registros precisos dos funcionários. Classifique automaticamente os funcionários com base em critérios predefinidos, incluindo disponibilidade de funcionários, habilidades, certificações, políticas da empresa, regras sindicais e muito mais, para atribuir a pessoa certa para cada posição.

## Garantindo que as horas extras sejam um benefício compartilhado

Outro benefício de uma solução automatizada é que ela permite que você identifique padrões de como as horas extras estão sendo usadas em sua empresa. Não é incomum que 20% de seus trabalhadores façam 80% das horas extras. Isso não apenas os coloca em risco de fadiga e acidentes, mas também acumula injustamente horas extras de funcionários que desejam. Políticas de horas extras abrangentes podem garantir que elas sejam distribuídas de forma justa, para que, por exemplo, os funcionários mais novos não sejam impedidos de fazer horas extras devido às regras de tempo de contratação.

Você também deve ficar de olho nos limites de horas extras; estudos mostraram que um aumento de 10% nas horas extras leva a uma diminuição de 2,4% na produtividade. Um limite de horas extras melhorará a produtividade dos funcionários limitando a fadiga dos trabalhadores, o que reduz a frequência de atrasos e ausências, mas ainda permite que eles façam horas extras adicionais, preservando a satisfação dos funcionários.

## Seja proativo, não reativo

Alertas em tempo real por meio de dispositivos móveis ou tablets notificam os gerentes quando os funcionários estão se aproximando dos limites de horas extras, para que possam agir rapidamente, antes que problemas surjam e as margens de lucro sejam afetadas. Os funcionários podem ser notificados de horas extras em seus telefones celulares ou smartwatches, facilitando a aceitação ou rejeição dos turnos. As horas podem ser equilibradas ao longo da semana para que os "funcionários favoritos" não recebam horas extras adicionais. Alertas e relatórios ajudam você a descobrir o roubo de tempo e evitar a marcação de ponto por colegas, impedindo que os funcionários alterem seu horário de entrada/saída ou façam pausas longas ou prolongadas.



## Uma solução inteligente

Soluções de gestão de força de trabalho que utilizam inteligência artificial (IA) e aprendizado de máquina (ML) permitem que você seja ainda mais eficaz com horas extras. Usando dados de mão de obra existentes, você pode entender melhor os padrões de como as horas extras foram usadas no passado. Em resposta, a solução pode oferecer horas extras a funcionários que provavelmente as desejam e aceitam. Você pode agendar os funcionários para seus dias da semana favoritos, horários do dia e até mesmo para horários em que colegas com os quais eles têm afinidade também estejam trabalhando. Apenas mais uma maneira de melhorar a experiência do funcionário enquanto reduz a rotatividade.

Soluções de previsão e agendamento de mão de obra podem ajudar as organizações a alinhar com precisão o agendamento de mão de obra à demanda, garantindo uma cobertura de mão de obra ideal para cada turno, todos os dias. A previsão de demanda com ML demonstrou melhorar a precisão da previsão em 20%, resultando em economias de custos devido ao melhor alinhamento da alocação de mão de obra e otimização das horas extras.

Com acesso a dados precisos de previsão de mão de obra, os gestores podem planejar melhor suas necessidades de mão de obra, incluindo o cálculo das necessidades de pessoal atuais, previsão de requisitos futuros de contratação, análise de remuneração e horas extras, e atendimento às condições de mercado em constante mudança e às demandas sazonais em evolução.

## Descobrimo a verdade sobre horas extras

O uso eficaz de horas extras pode criar grande flexibilidade quando feito corretamente. Os níveis de estoque podem ser mantidos baixos sem afetar o atendimento ao cliente em um ambiente sob demanda. Equipes de gestão experientes em horas extras podem implementar estratégias de mão de obra que permitem a conclusão de trabalho adicional em curto prazo. A força de trabalho pode se expandir para lidar com esses picos, levando a um melhor atendimento ao cliente e a prazos de entrega mais curtos. Em vez de horas extras serem algo ruim, elas se tornam uma ferramenta de negócios eficaz para ajudá-lo a alcançar seus objetivos..



## Sobre a UKG

Na UKG, nosso propósito é as pessoas\*. Com a crença forte no poder da cultura e do pertencimento como o segredo para o sucesso, nós defendemos excelentes lugares para trabalhar e construímos parcerias de longo prazo com nossos clientes para mostrar o que é possível quando as empresas investem em suas pessoas. Hoje, uma das principais empresas de nuvem HCM do mundo, a UKG e nossa abordagem de Life-work Technology™ para soluções de RH, folha de pagamento e gerenciamento de força de trabalho para todas as pessoas ajudam mais de 75.000 organizações ao redor do mundo e em todas as indústrias a antecipar e se adaptar às necessidades de seus funcionários além do trabalho. Para saber mais, visite [ukg.mx/br](https://ukg.mx/br).

### Referências:

1. Wall Street Journal, Pandemic Speeds Americans' Embrace of Digital Commerce (November 15, 2020), found at <https://www.wsj.com/articles/pandemic-speeds-americans-embrace-of-digital-commerce-11605436200>.
2. Marketing Charts, Holiday 2020 Data Hub (January 25, 2021), found at <https://www.marketingcharts.com/industries/retail-and-e-commerce-115351>.
3. Ibid.
4. WMC5, FedEx begins historic task of delivering COVID-19 vaccine across US (December 14, 2020), found at <https://www.wmctionnews5.com/2020/12/14/fedex-begins-historic-task-delivering-covid-vaccine-across-us/?outputType=amp>.
5. CNBC, Amazon is hiring 100,000 seasonal staff for the holidays (October 27, 2020), found at <https://www.cnbc.com/2020/10/27/amazon-is-hiring-100000-seasonal-staff-for-the-holidays.html>.
6. Federal New Network, USPS, stretched to its limits in 2020, sees 'light at the end of tunnel' in new year (December 30, 2020), found at <https://federalnewsnetwork.com/agency-oversight/2020/12/usps-stretched-to-its->
7. Ankura Consulting, The Overtime Lie (accessed April 7, 2021), found at <https://www.kronos.com/resources/improving-workforce-engagement-modern-distribution-organization>, at 6.
8. Kane Logistics, Warehouse Labor: The 'Real' Cost of Warehouse Worker Turnover, found at <https://www.kanelogistics.com/blog/warehouse-labor-the-real-cost-of-warehouse-worker-turnover>.
9. Ibid.
10. The Seattle Times, Amazon's turnover rate amid pandemic is at least double the average for retail and warehousing industries (October 10, 2020), found at [https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-turnover-rate-amid-pandemic-is-at-least-double-the-average-for-retail-and-warehousing-industries/?utm\\_source=email&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=article\\_inset\\_1.1](https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-turnover-rate-amid-pandemic-is-at-least-double-the-average-for-retail-and-warehousing-industries/?utm_source=email&utm_medium=email&utm_campaign=article_inset_1.1).
11. SHRM, Using Overtime Effectively, found at <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Pages/usingovertimeeffectively.aspx>.
12. FForbes, How Stress Is the Business World's Silent Killer (May 4, 2018), found at <https://www.forbes.com/sites/stephaniedenning/2018/05/04/what-is-the-cost-of-stress-how-stress-is-the-business-worlds-silent-killer/?sh=5b03f5f26e06>.
13. Kronos Incorporated, Workforce Management in the Age of AI (accessed April 7, 2021), found at <https://www.kronos.com/resources/workforce-management-age-ai>, at 10.

© 2023 UKG Inc. Todos os direitos reservados.

Para obter uma lista completa de marcas registradas da UKG, visite [ukg.com/trademarks](https://ukg.com/trademarks). Todas as outras marcas registradas, se houver, são propriedade de seus respectivos proprietários. Todas as especificações estão sujeitas a alterações. SD0419-BRv2.