

**Dicas de como  
implantar e gerir o**



# **Home Office**

***Inclui modelo de política***

**perfix**

**Dicas de como  
implantar e gerir o**

# **Home Office**

*Inclui modelo de política*



Somos uma moderna e completa consultoria em  
Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Acesse nosso site: [www.perfixconsultoria.com.br](http://www.perfixconsultoria.com.br)

e-mail: [contato@perfixconsultoria.com.br](mailto:contato@perfixconsultoria.com.br)

Visite nossas Redes Sociais:



## Copyright 2020 – PERFIX CONSULTORIA

### Catálogo do Documento

Este documento foi produzido e editado por PERFIX ASSESSORIA E CONSULTORIA LTDA, CNPJ 10.483.942/0001-21, com proteção de direitos autorais, seu conteúdo pode ser reproduzido mediante citação da fonte.

Políticas de Home Office. 2020.

Área: Administração

Segmento: Gestão de Recursos Humanos.

Natureza: Documento Normativo e Pedagógico.

Objetivo: O conteúdo aqui transcrito subscreve as Políticas de Recursos Humanos para aplicação junto aos clientes da Perfix Consultoria



## Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
Parte 1 .....	7
<b>POLÍTICA DE HOME OFFICE</b> .....	8
MODELO DE POLÍTICA DE HOME OFFICE .....	9
Parte 2 .....	12
<b>DICAS DE COMO GERENCIAR O HOME OFFICE</b> .....	13
Pontos de atenção à legislação: .....	13
Pontos de atenção para empresa e RH: .....	13
Pontos de atenção aos Gestores:.....	14
Pontos de atenção às equipes: .....	15
Boas práticas pessoais: .....	16
Ferramentas que podem te ajudar: .....	17

## INTRODUÇÃO

Nas últimas semanas temos recebido dezenas de solicitações de clientes, parceiros e profissionais de RH sobre como implantar e gerir adequadamente um programa de home office em suas organizações.

A rápida evolução do cenário internacional sobre o COVID-19 tem desafiado até mesmo as mais experientes equipes de RH a dar respostas eficientes e céleres diante do grande mar de dúvida e agitação que permeia os ambientes laborais de todas as organizações.

Neste caso vemos dois tipos de situações:

1. Empresas que já possuem atividades em sistema de Home Office, mas que agora precisam rapidamente **escalar o processo**.
2. Empresas que não possuíam nenhuma modalidade de trabalho em sistema Home Office, e que agora se veem obrigadas a **instituir o processo** em tempo extremamente curto, sem projetos piloto ou validação de modelo.

Pensando nestas duas problemáticas (instituir e escalar), nós da Perfix Consultoria, comprometidos com nosso papel social enquanto apoiadores da área de recursos humanos, não poderíamos assistir atônitos ao desconforto de nossos colegas, de forma que elaboramos e disponibilizamos o presente material.

O objetivo deste e-book é contribuir com os profissionais encarregados de elaborar e implantar este tipo de ação, sejam elas públicas ou privadas, oferecendo informações e um roteiro com abordagem eminentemente prática sobre os principais pontos atinentes à esta temática.

Na primeira parte disponibilizamos um modelo de política de home office para subsidiar a elaboração de documentos formais e normativas internas. Na segunda parte inserimos dicas de ordem prática, voltadas aos gestores, BP's e equipes de RH.

Boa leitura !



Parte 1

# Política de Home Office

## POLÍTICA DE HOME OFFICE

*Instituir um programa de home office não significa simplesmente deixar as pessoas em casa !*

Uma das primeiras providências a serem adotadas é a formalização do programa de home office. Pode parecer básico ou até óbvio, mas muitas organizações falham justamente nesta etapa, e isto pode gerar a problemas importantes.

Veja, se o home office não estiver formalizado podemos incorrer em duas situações indesejadas:

- A. **Gestores aplicando critérios muito distintos** na forma como concedem e gerenciam a prática. Este ruído pode gerar insatisfações e críticas contundentes (com razão) por parte dos colaboradores devido às disparidades internas de gestão.
- B. **Colaboradores acionando judicialmente** a empregadora por entender que a forma como se deu a atuação do trabalho prejudica ou fere seus direitos. Em casos mais graves podemos vir a ter representação de entidades sindicais.

Por isso é importante instituímos uma política formal e clara para aplicação do home office na organização. Os passos devem ser os seguintes:

- 1) **Elaborar o texto** base da política (ou sua revisão);
- 2) **Obter aprovação** da área jurídica da organização;
- 3) Se necessário, negociar/validar com a entidade sindical competente;
- 4) **Formalizar através de instrumento próprio** (Portaria, Acordo Coletivo, Diretriz Interna, Normativa, etc ...)
- 5) **Publicar o documento**, disponibilizando-o através dos meios normalmente utilizados, como intranet, acervos digitais;
- 6) **Dar visibilidade ao conteúdo**, se possível enviando comunicado geral para todos os colaboradores interessados.

- a. Importante ! Neste caso recomendamos sempre iniciar pela liderança, que deve ser a primeira a tomar conhecimento.
  - b. A visibilidade pode se dar através de diversos canais, inclusive com vídeos de instrução gravados junto à equipe de RH ou diretor da área.
- 7) **Qualificar os líderes e gestores**, enviando manuais, comunicados, gravando vídeos ou quaisquer outros meios para garantir o nivelamento da informação e dos critérios.

Adiante transcrevemos um modelo base para formalização de política de home office, a qual pode ser adaptada à necessidade de cada organização:

#### MODELO DE POLÍTICA DE HOME OFFICE

- Art. 1. Em casos excepcionais e convenientes à [SUA EMPRESA], poderá ser autorizada a adoção do modelo de teletrabalho (Home Office) pelo empregado(a).
- Art. 2. Nos casos em que for aplicado, o teletrabalho deverá ser objeto de formalização e acordo específico entre empregado(a) e [SUA EMPRESA].
- Art. 3. O teletrabalho se configura através do exercício das atividades sob responsabilidade do(a) empregado(a) fora das instalações da [SUA EMPRESA].
- Parágrafo Único. A figura do teletrabalho não se confundirá com a do trabalho externo, que é quando a própria atribuição do empregado(a) se dá em ambiente exterior ao da [SUA EMPRESA].
- Art. 4. Para avaliação e autorização do teletrabalho, serão considerados:
- I. Conveniência à [SUA EMPRESA], a ser avaliada pelo responsável pela área.
  - II. Segurança dos dados que serão acessados e enviados pelo(a) empregado(a), a ser avaliada pela área de T.I. da [SUA EMPRESA].
  - III. Condições de acesso do(a) empregado(a) às ferramentas de trabalho necessárias, a ser avaliado pela área de T.I. e responsável pela área.

Art. 5. Nos casos em que for deferida a realização do teletrabalho, serão acordados e documentados os recursos necessários pelo(a) empregado(a), tais como: computadores, celulares, internet, acesso à rede interna, entre outros, devendo ser ajustados os termos de cessão de equipamentos pela [SUA EMPRESA] e os recursos necessários da parte do(a) empregado(a).

Art. 6. Nos casos de teletrabalho, considerando que o controle das atividades será realizado por tarefas e não por horários, não serão efetivados controles de horário e ponto, nem a formação de banco de horas ou pagamento de horas extras.

Art. 7. O regime de teletrabalho poderá ser fixado de forma integral ou parcial, sendo:

- I. Integral quando o(a) empregado(a) se apresentar na sede da [SUA EMPRESA] apenas de forma esporádica e pontual para prestação de contas e reuniões de alinhamento.
- II. Parcial, quando forem fixados dias específicos da semana nos quais o(a) empregado(a) deverá atuar na sede da [SUA EMPRESA] e dias em que poderá atuar em ambiente externo.

Art. 8. Para realização de teletrabalho, serão definidos pelo responsável da área indicadores de resultado e produtividade.

Parágrafo Único. Uma vez fixados os indicadores de produtividade, estes deverão ser monitorados pelo(a) gestor(a) do(a) empregado(a), que reportará periodicamente sobre o seu andamento.

Art. 9. A liderança desconsiderará fatores de Assiduidade e Pontualidade no processo de avaliação de desempenho do(a) empregado(a) em teletrabalho

Parágrafo Único – A liderança deverá considerar as peculiaridades e características de trabalho dos(as) empregados(as) neste regime para o processo de avaliação de desempenho e manterá os mesmos fatores aplicados aos demais empregados(as), com exceção dos fatores citados no caput.

Art. 10. A área de T.I. da [SUA EMPRESA] também monitorará periodicamente os níveis de segurança dos dados manipulados pelo(a) empregado(a) em teletrabalho.

Art. 11. Nos casos em que o(a) empregado(a) atuando em teletrabalho apresentar indicadores de produtividade inferiores aos dos(as) empregados(as) atuantes no ambiente interno, quando houver violação da segurança dos dados manuseados e/ou danos aos equipamentos eventualmente cedidos, poderá haver o cancelamento da modalidade concedida ao(a) empregado(a).

Art. 12. Mesmo após concessão, o regime de teletrabalho poderá ser cancelado a qualquer momento em função de conveniência e necessidade da [SUA EMPRESA].

Art. 13. Nos casos de revogação do teletrabalho, o(a) empregado(a) deverá realizar a devolução dos equipamentos eventualmente cedidos pela [SUA EMPRESA].

Art. 14. Não será autorizado teletrabalho nos seguintes casos:

- I. Quando o(a) empregado(a) atuar no atendimento presencial ao público.
- II. Quando o(a) empregado(a) estiver em estágio probatório.
- III. Quando o(a) empregado(a) tiver sofrido sanções disciplinares nos últimos 12 meses.
- IV. Quando o(a) empregado(a) apresentar níveis de desempenho abaixo do esperado.



## Parte 2

# Dicas de como gerenciar o Home Office



## DICAS DE COMO GERENCIAR O HOME OFFICE

Gerenciar equipes em sistema de home office não é coisa de outro mundo, mas exige atenção e boas práticas para seu sucesso. Fique ligado:

### Pontos de atenção à legislação:

- A. CLT considera o home office como uma modalidade legal de trabalho (arts 6º e 83º), dizendo que **não deverá haver distinções entre o trabalho realizado no ambiente empresarial e doméstico**, este conceito gera implicações tanto para empregado(a) como empregador.
- B. Trabalhar à distância não significa liberdade total, deve haver um processo de conscientização e disciplina, **as regras devem ser claramente colocadas**.
- C. As **metas devem ser cobradas igualmente** tanto dentro da empresa como no ambiente remoto.
- D. **Devem haver condições** para que os funcionários possam executar suas atividades da mesma forma que exercem internamente.
- E. **A empresa se responsabiliza** por questões de medicina e segurança do trabalho mesmo nas condições remotas.

### Pontos de atenção para empresa e RH:

- A. Um súbito aumento da demanda por home office pode gerar alguns gargalos importantes:
  - a. A área de TI pode não estar preparada para conceder “logins” e “permissões de acesso” para um grande volume de empregados(as) em um curto espaço de tempo. Neste caso, **faça um levantamento de todas as áreas que podem ou devem entrar no processo**, peça para que os gestores **levantem os requisitos de acesso à dados e informações, apresente a demanda ao TI e elabore uma escala** de entrada das áreas em home office.
  - b. O próprio RH pode ser um gargalo ao processo, verifique os procedimentos necessários e a equipe para garantir o sucesso da operação.

- c. Ainda, **o RH deve ser preparar para atuar como BP da liderança** com equipes em home office, que pode precisar de muito apoio e orientação sobre como agir, **em especial em organizações onde a cultura de home office ainda é insipiente.**
- B. Assim como os gestores (vide texto abaixo) devem ter planos de trabalho para suas áreas, **o RH deve ter um plano de trabalho** para disseminar informações importantes e instruir a liderança sobre como conduzir suas equipes.
- C. **Deve haver clareza sobre como serão divididas as responsabilidades** pela estrutura para realização do trabalho, pois parte dos recursos podem ser de atribuídos ao(a) empregado(a) e outros ao empregador, como na matriz abaixo:

<i>Recurso</i>	<i>Empregador</i>	<i>Empregado(a)</i>
<i>Microcomputador</i>	X	
<i>Acesso à internet</i>		X
<i>Telefone móvel</i>	X	
<i>Mobília (mesa e cadeira)</i>		X
<i>Acesso ao sistema XYZ</i>	X	
<i>Plano de telefonia celular</i>	X	
...	...	...

Pontos de atenção aos Gestores:

- A. **Elabore um plano de trabalho** com sua equipe onde constem todas as macro atividades e/ou metas que devem ser cumpridas **no período de 15 dias à 01 mês.**
- a. Neste plano de trabalho, **nomeie claramente o(a) responsável** pela macro atividade e/ou meta.
- B. Sua gestão deve ser baseada em duas diretrizes basilares:

- a. **Entregas:** O modelo de home office quebra o paradigma de gestão onde o líder da área atua em contato direto com sua equipe, portanto, **você não estará gerenciando a rotina** do colaborador (aquilo que você não vê), **mas sim suas entregas** (aquilo que você vê). Portanto seu estilo de gestão deve abdicar de interrogar “*o quê as pessoas estão fazendo ?*” e passar a questionar “*o quê elas estão entregando ?*”.
  - b. **Prazos:** Considerando o foco primordial nas entregas, a segunda diretriz de gestão deve ser o prazo das mesmas. Um bom gestor de equipes em home office **deve coordenar adequadamente os prazos de entrega** para garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos.
- C. **Priorize as entregas**, para que a equipe possa atuar.
  - D. Lembre-se que o foco é o resultado e não o número de horas trabalhadas.
  - E. Defina o meio de comunicação com a equipe e mantenha contato permanente, **seja disponível e acessível**, do contrário as pessoas podem ficar improdutivas ou até mesmo inativas.
  - F. Reforce a importância de usar os meios corporativos para receber e enviar as informações, mantenha tudo sempre bem documentado.
  - G. Deixe claro sua disponibilidade de horário e de cada membro da equipe.
  - H. Reuniões de alinhamento devem ser feitas com regularidade.
  - I. O status das entregas deve ser permanentemente atualizado e comunicado, para que todos se mantenham conectados e compreendam que o trabalho está sendo acompanhado.
  - J. **Procure conhecer e aplicar conceitos de gestão ágil de equipes.**

#### Pontos de atenção às equipes:

- A. Deve ser estabelecida uma **rotina de comunicação** entre colegas e líder, por exemplo, fixando pequenas reuniões diárias de alinhamento via videoconferência.
- B. O trabalho deve ser colaborativo sempre que possível, para isto, existem diversas ferramentas online (inclusive gratuitas) que permitem a edição simultânea de arquivos, como por exemplo:

- a. Suíte Google para edição colaborativa de documentos de texto e planilhas eletrônicas.
  - b. MindMeister para edição colaborativa de mapas mentais, que inclusive podem ser gerenciados como projetos de trabalho.
  - c. Além da edição direta dos documentos nos casos anteriores, arquivos sincronizados em diretórios cloud (arquivos em nuvem) também podem ser compartilhados e trabalhados em equipe.
  - d. Etc.
- C. Após as prioridades definidas junto com seu líder, organize sua jornada de trabalho.

Boas práticas pessoais:

- A. **Estabeleça um local adequado** e confortável para montar sua estação de trabalho, certificando-se de que é possível manter certo nível de “isolamento” em relação ao resto da casa, para que não surjam interrupções constantes ou distrações com ruídos de TV, rádio, janelas com muito movimento, etc ...
- B. **Estabeleça um “contrato” com os demais membros da família e residentes da casa**, deixe claro que em determinados horários você estará trabalhando e que não poderá ser interrompido(a). Quando houver quebra da regra, faça uma reflexão com os envolvidos, reforce a importância do processo e restabeleça o “contrato”.
- C. Desconecte-se das redes sociais.
- D. Não fique sentado por muitas horas seguidas, faça pausas curtas e se movimente.
- E. Certifique-se de que você tem acesso aos sistemas necessários para realizar o seu trabalho.
- F. Comece pelos trabalhos mais simples e rápidos.
- G. Organize sua jornada de trabalho e as entregas que têm que realizar no dia ou na semana.
- H. Mantenha sua rotina de trabalho, tome cuidado para se misturá-la à rotina da casa.

Ferramentas que podem te ajudar:

*Para gerenciar projetos, metas, tarefas...*

Trello – (<https://trello.com/>)

MeisterTask – (<https://www.meistertask.com/>)

*Para fazer videoconferência*

Skype – (<https://www.skype.com/pt-br/>)

Hangout – (<https://hangouts.google.com/>)

Zoom – (<https://zoom.us/pt-pt/meetings.html>)

*Compartilhar documentos*

Google drive – ([https://www.google.com/intl/pt-BR\\_ALL/drive/](https://www.google.com/intl/pt-BR_ALL/drive/))

One Drive – (<https://onedrive.live.com/about/pt-br/>)

**Acesse nosso site e descubra mais  
cursos e conteúdos, assine nossa  
newsletter, será um prazer fazer  
contato com VOCÊ !**

**[www.prefixconsultoria.com.br](http://www.prefixconsultoria.com.br)**

*prefix*