

**Sociedade Beneficente Israelita  
Brasileira Hospital Albert Einstein**

**Estudo de viabilidade para Implantação  
Home Office**

**Hospital Albert Einstein**



**ALBERT EINSTEIN**

SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA

Izaura Fernanda de Almeida Picolo

Email: [izaura.picolo@einstein.br](mailto:izaura.picolo@einstein.br)

Telefone: 2151-1588

## **Resumo**

Este caso descreve a atuação do Hospital Israelita Albert Einstein em identificar como as políticas e práticas de Recursos Humanos podem apoiar no processo de flexibilização do trabalho no segmento de saúde, buscando quais são os facilitadores e/ou dificultadores deste processo para a implantação de um modelo de teletrabalho que atenda os objetivos estratégicos da Sociedade.

## **Contexto**

As constantes transformações geradas pela globalização tem interferido diretamente nos processos de trabalho das organizações e vem desafiando-as a adotar práticas inovadoras e investir em recursos que apoiem e intensifiquem a qualidade de vida dos profissionais.

Desta forma, inovar e flexibilizar as práticas de trabalho transformou-se em uma ferramenta vital para a competitividade e para assegurar o clima organizacional, além de auxiliar na adaptação das organizações às constantes oscilações que o ambiente externo proporciona.

A relação trabalho e qualidade de vida estão intimamente interligadas, pois o trabalho afeta todas as dimensões na vida humana: física, afetiva, intelectual e espiritual. No ambiente de trabalho a qualidade de vida está relacionada à implantação de ações que permeiem todos os ambientes e proporcionem ações relacionadas às condições de e promoção da saúde.

A flexibilidade é uma ferramenta de gestão para que as organizações criem ambientes de trabalho fora do espaço físico, e essa prática de trabalho flexível com essa característica tende a gerar um impacto positivo sobre a percepção de um colaborador a respeito das condições de trabalho.

As instituições de saúde são de uma forma geral, muito heterogênea quanto às características de suas atividades exigindo, portanto, tratamentos distintos, especialmente na implementação de controles e processos de trabalho. Entretanto, considera-se que para que tais mudanças ocorram, é fundamental a inovação, atrelada a uma gestão empreendedora, é necessário resiliência e receptividade às mudanças e a incorporação de competências inovadoras.

O Hospital Albert Einstein foi fundado na década de 50 e resultou do compromisso de um grupo em oferecer à população de nosso país uma referência em qualidade da prática médica. Com inauguração na década de 70, se tornou referência em tratamentos com tecnologia de ponta e atendimento humanizado no âmbito nacional e internacional e expandiu suas fronteiras com ações de responsabilidade social, atividades de ensino e pesquisa e medicina diagnóstica. Tal sucesso advém de um conjunto de capacidades internas que, ao mesmo tempo, sustenta e é sustentada por uma burocracia profissional que adquiriu, ao longo de sua trajetória, características de um modelo inovador, a despeito de mudanças importantes no contexto hospitalar nos últimos anos.

O Einstein é uma organização movida por pessoas e é por meio da ação cotidiana de 13 mil colaboradores que são executadas a missão e a prática dos valores organizacionais. Atrair e reter talentos, impulsionar o crescimento profissional da equipe, proporcionar um ambiente saudável e inclusivo e dar suporte à preparação do Einstein do futuro são diretrizes da área de Recursos Humanos, com produtos e serviços que apoiam direta e indiretamente o

desenvolvimento profissional dos colaboradores, que busca atender ao cenário atual e futuro da Instituição. São os recursos humanos internos que sustentam projetos e ações estratégicas, portanto, o posicionamento competitivo do Albert Einstein.

O principal objetivo da área de Recursos Humanos é criar um ambiente de trabalho estimulante e motivador, que contribua para a melhoria permanente do desempenho individual e das equipes e conseqüentemente da Instituição. Para a concretização deste propósito e atender às necessidades estratégicas da Instituição, a área de Recursos Humanos atua com foco nas seguintes diretrizes com foco em produtividade:

Produtos/ações:

- Avaliar novas tecnologias de trabalho à distância, novos formatos de remuneração e desenvolvimento de modelos organizacionais colaborativos.
- Identificar oportunidades de revisão de estrutura, *mix* de pessoal e automação de processos, com vistas à otimização do *manpower* e aumento da produtividade.
- Buscar um aumento da produtividade da mão de obra através da revisão dos processos, da melhor organização do trabalho e da tecnologia da informação.

Diante dessas diretrizes decidimos em avaliar um novo modelo de trabalho, considerando que o processo de flexibilização do ambiente de trabalho nas organizações de saúde e o seu processo de gestão de pessoas deve considerar as especificidades do ambiente de trabalho, as características de formação dos profissionais e os sistemas de avaliação do desempenho quando adotados, sejam compatíveis às organizações de saúde, pois o trabalho nestes seguimentos é realizado de forma direta e predomina a questão cultural, onde a presença do profissional é primordial para a execução das atividades. Portanto, iniciamos um estudo da possível viabilização desse projeto, e todas as etapas até a sua implementação.

## **Estudo**

Em maio de 2015, iniciamos com uma pesquisa qualitativa, foram distribuídos 20 formulários para profissionais que ocupam cargo de lideranças e profissionais das áreas assistências, com o objetivo:

- Identificar como as políticas e práticas de Recursos Humanos podem apoiar no processo de flexibilização do trabalho no seguimento de saúde, investigando quais são os facilitadores e/ou dificultadores deste processo;
- Identificar e compreender os desafios do trabalho a distância;
- Levantar a percepção das lideranças sobre a flexibilização do trabalho e Identificar as posições funcionais que podem ou não aderir à flexibilidade do trabalho.

O total da amostra atingiu 12 profissionais, sendo que 30% destes ocupavam cargos de liderança, 50% estavam alocados em atividades

assistenciais considerando que neste grupo a amostra contava com profissionais de nível superior e médio e 20% representavam as categorias de nível médio que atuam com atividades operacionais da instituição.

As informações foram coletadas por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas, os quais não requeriam a identificação dos profissionais, permitindo ao entrevistado formular respostas pessoais que melhor expressassem sua subjetividade e percepção sobre as questões e objetivos da pesquisa.

### Perfil dos respondentes:

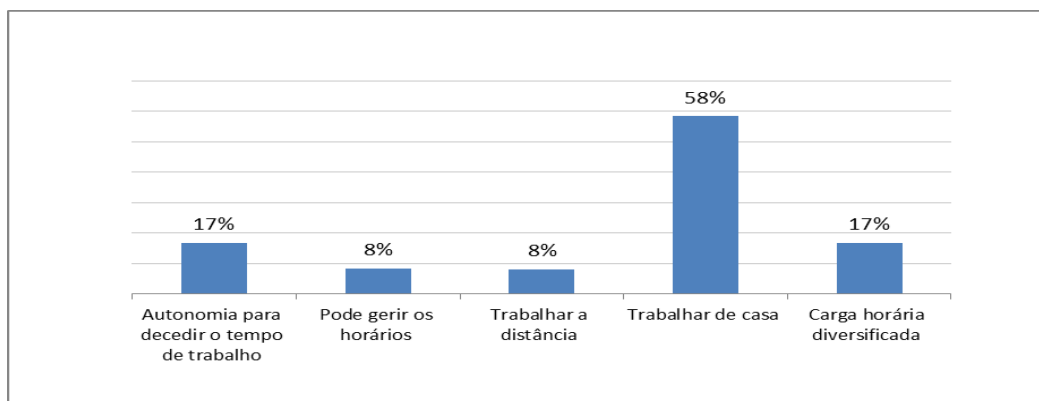
Variáveis	Resultados	
	Total	Percentual
<b>Sexo</b>		
Feminino	6	50%
Masculino	6	50%
<b>Idade</b>		
20 - 30 anos	2	16%
30 - 40 anos	1	8%
40 - 50 anos	4	33%
Acima de 50 anos	5	42%
<b>Tempo de Formação</b>		
6 - 7 anos	1	8%
7 - 8 anos	1	8%
8 - 9 anos	2	16%
9 - 10 anos	1	8%
Acima de 10 anos	7	58%
<b>Tempo na Instituição</b>		
1 - 2 anos	1	8%
2 - 4 anos	2	16%
4 - 7 anos	1	8%
Acima de 10 anos	7	58%
<b>Tempo na Função</b>		
1 - 2 anos	2	16%
2 - 4 anos	2	16%
4 - 7 anos	2	16%
Acima de 10 anos	6	50%
<b>Formação</b>		
Psicologia	2	17%
Adm de Empresas	3	25%
Enfermagem	3	25%
Serviço Social	1	8%
Radiologia	1	8%
Fisioterapeuta	1	8%
Engenheiro	1	8%
<b>Especialidade</b>		
Administração RH	2	17%
MBA em Gestão	1	8%

Clinica Geral	1	8%
Tecnologia da Inf.	2	17%
Recursos Humanos	1	8%
Gestão em Saúde	2	17%
Adm. Hospitalar	1	8%
Neurologia	1	8%
Eng. Produção	1	8%
<b>Cargos/Ocupação</b>		
Consultora de RH	1	17%
Gerente de Segurança	1	8%
Coordenadora	3	25%
Gerente de T.I.	1	8%
Gerente de RH	1	8%
Gerente	4	33%

A amostra é constituída por uma equipe multiprofissional, sendo que as categorias assistenciais predominam a amostra, 66% dos respondentes atuam diretamente com atividades assistenciais.

A seguir serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa os dados qualitativos apontados nas 10 questões enviadas aos participantes da pesquisa.

### 1- O que você entende por flexibilização da jornada de trabalho?



### 2- Você já teve alguma vivência profissional onde a jornada de trabalho era flexível? Sim ou Não?

67% dos participantes não vivenciou a experiência de flexibilização do ambiente de trabalho.

A questão de 02 está intimamente ligada a questão de número 03, onde os sujeitos da pesquisa são convidados a compartilhar suas experiências. Os resultados da questão 02 demonstram.

### 3- Se sim, qual experiência?

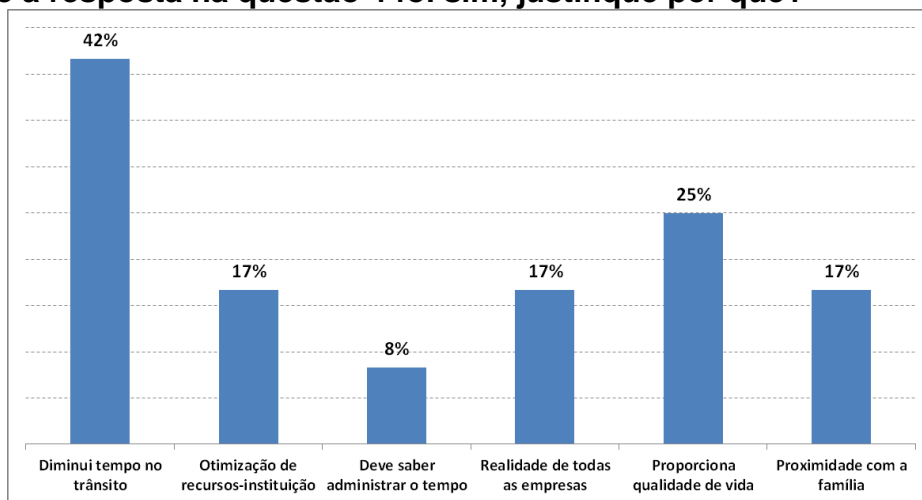
33% os resultados expressados relacionam-se a trabalhos cuja flexibilidade está associada aos turnos de trabalho e não a atividades fora do ambiente de trabalho. Características que se assemelham ao trabalho no segmento de

saúde, onde as escalas de trabalho diferem-se nos horários e exigem a presença do profissional para a execução ou acompanhamento das atividades.

**4 - Você acredita que a flexibilização do ambiente de trabalho interfere na motivação dos profissionais? ) Sim ou Não?**

92% dos participantes acreditam que flexibilizar o ambiente de trabalho motiva os colaboradores.

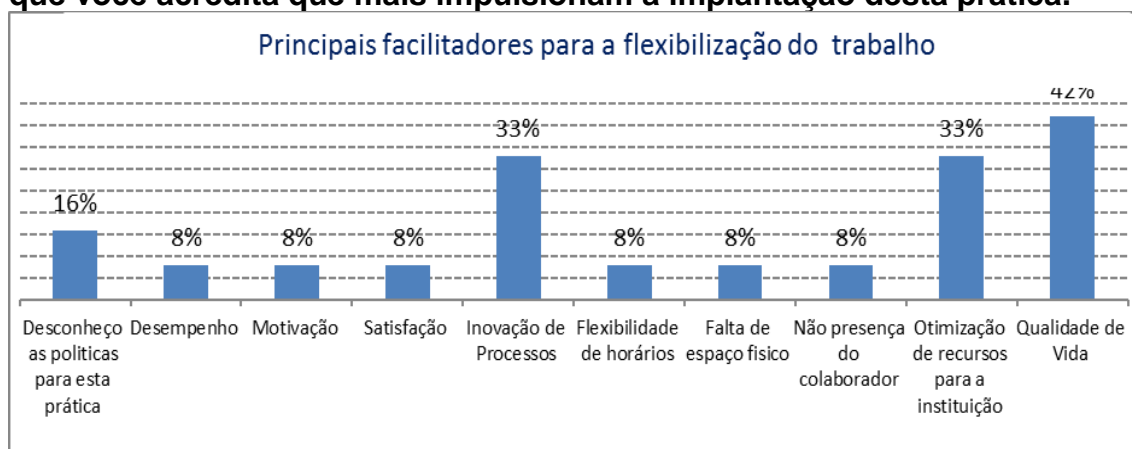
**5 - Se a resposta na questão 4 foi sim, justifique por que?**



**6 - Você percebe que a instituição incentiva às ações de flexibilização do trabalho (Home Office)? Sim ou Não?**

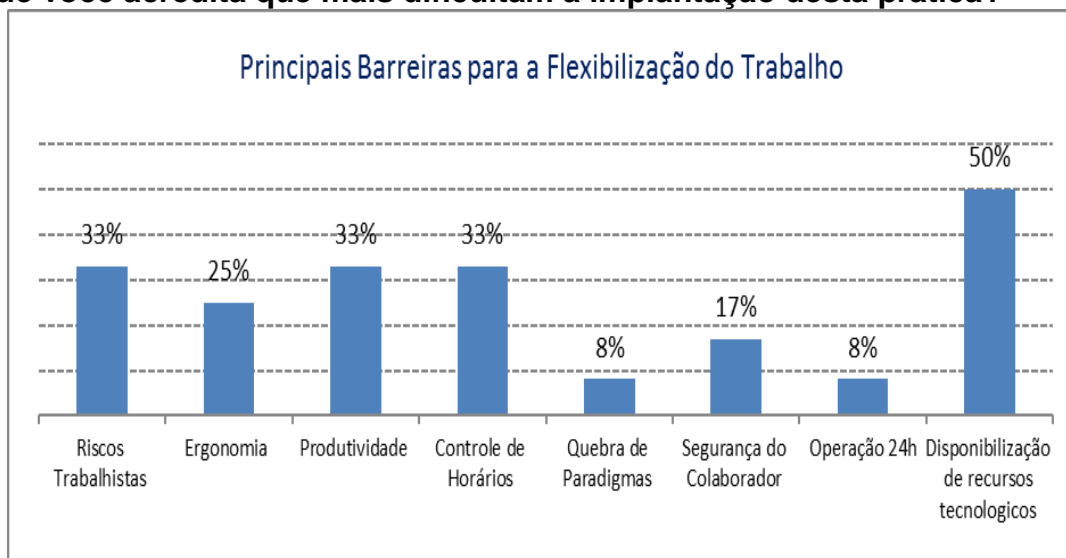
Os resultados apontam que 92% dos colaboradores acreditam que não há estímulos da organização para o trabalho em Home Office ou para a flexibilização do trabalho. Os índices encontrados correspondem à realidade das organizações de saúde, onde não estímulos a esta prática devido a atividades exigirem a presença do profissional no ato da execução

**7 - Considerando as práticas e políticas de RH da Instituição, quais são os facilitadores que você identifica para a implantação da flexibilização da jornada de trabalho (Home Office)? Identifique no mínimo os 03 fatores que você acredita que mais impulsionam a implantação desta prática.**



**8 – Considerando as práticas e políticas de RH da Instituição, quais são as barreiras que você identifica para a implantação da flexibilização**

da jornada de trabalho (Home Office)? Identifique no mínimo os 3 fatores que você acredita que mais dificultam a implantação desta prática?



**9 – Em sua opinião quais são as principais funções e/ou cargos que você julga que podem adotar a flexibilização do trabalho (Home Office)? Indique no mínimo 3 posições que você acredita que podem adotar esta prática.**

Os participantes da pesquisa acreditam que as áreas administrativas (25%), tecnologia da informação (8%) e cargos de liderança (25%) são as áreas que apresentam potencial para a flexibilização do trabalho.

**10 – Você acredita que com a flexibilização do ambiente de trabalho a qualidade dos serviços pode sofrer impactos? Justifique a sua resposta.**

As respostas encontradas consideram nas falas dos entrevistados que se houver um alinhamento entre as expectativas da organização e o trabalho proposto, não haverá impactos na produtividade, pois a instituição já possui programas de remuneração e de metas bem alinhado para os gestores. Cabe ressaltar, que os participantes da pesquisa mencionam a preocupação em investir em recursos tecnológicos e comunicação para fortalecer os resultados, a qual pode ser percebida nos resultados onde 58% dos participantes apontam que a qualidade pode ser comprometida.

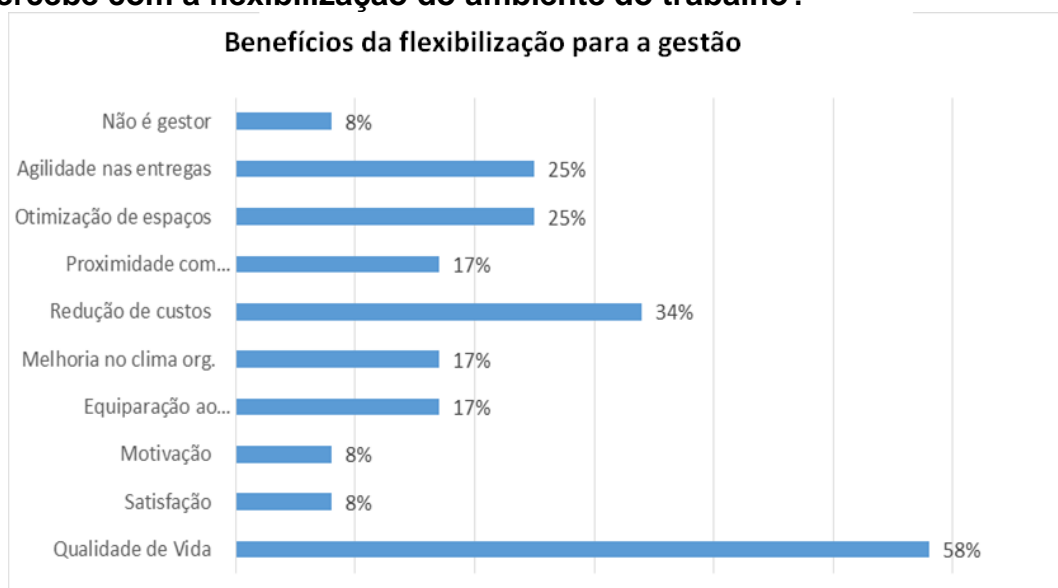
Foram aplicadas questões especificamente para profissionais que atuam em cargo de liderança:

**11 – Considerando as atividades da instituição há possibilidade de flexibilizar o ambiente de trabalho (Home Office). Sim ou Não?**

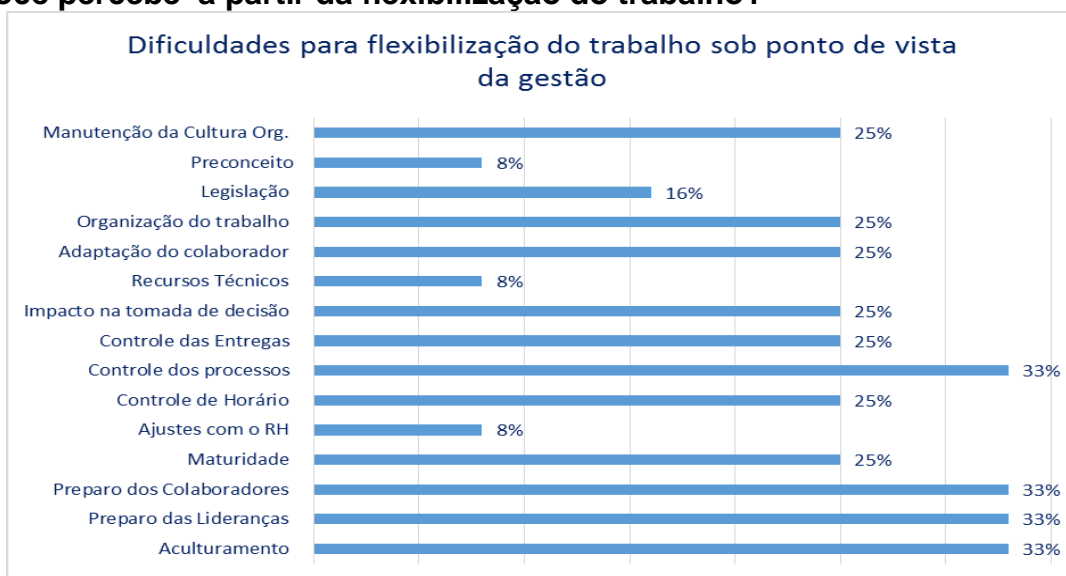
**Se sim, quais?**

Os resultados demonstram similaridade com as respostas obtidas junto aos demais participantes da pesquisa, os profissionais em cargo de liderança (75%) ressaltam que o trabalho nas áreas de saúde pode sim ser flexibilizados e as principais funções que podem aderir a esta modalidade correspondem as funções administrativas.

## 12 – Quais são os principais benefícios que você enquanto gestor percebe com a flexibilização do ambiente do trabalho?



## 13 – Quais são as principais dificuldades relacionadas a gestão que você percebe a partir da flexibilização do trabalho?



### Resultado da pesquisa

Foi possível observar de que há um entendimento unânime de que esta é a forma de trabalho em casa. Junto a esta definição foi possível constatar a relação de benefícios e riscos que o trabalho a distância pode oferecer. Os resultados apontam que os principais benefícios são flexibilidade, aumento de produtividade e autonomia e os maiores riscos são a falta de estrutura adequada para o home office acontecer.

No que tange às práticas e políticas de Recursos Humanos quanto às barreiras e facilitadores do trabalho a distância, foi possível identificar como facilitador a cultura organizacional com destaque a capacidade inovadora da



organização e o pioneirismo na implantação de novas práticas de trabalho que acompanham as tendências do mercado.

Após a apresentação dos resultados da pesquisa foi constituído um comitê com as áreas de TI, Jurídico, Segurança do Trabalho e Recursos Humanos para análise dos aspectos sobre o teletrabalho como: legislação, vantagens, desvantagens e realizado um benchmarking no mercado.

Com o levantamento dessas informações o comitê teve como desafio avaliar os pilares para implantação considerando a cultura organizacional, suporte tecnológico, blindagem jurídica, revisão de processos e controle de medição, para iniciar o modelo que enquadrasse na Instituição e iniciou a construção de um projeto piloto.

**Modelo:** Home Office, um dia por semana com duração 3 meses.

**Elegibilidade:** Indicação do gestor e concordância do colaborador (facultativo).

**Áreas sugeridas:** Jurídico, TI, Melhoria Contínua, Inovação, Qualidade, Epidemiologia, Segurança do Trabalho, Recursos Humanos, ao total de oito colaboradores.

**Áreas optantes:** TI, Melhoria Contínua, Qualidade, Ensino EAD e RH. No total de cinco colaboradores.

**Critérios:**

- Não ter atividades 100% de assistência ao paciente;
- Ter um local em casa adequado;
- Fornecimento de notebook institucional;
- Já possui internet Banda Larga de pelo menos 10 MBPS;
- Suporte tecnológico, Acesso VPN e Lync;
- Acompanhamento das atividades
- Observamos que os critérios de escolha dos gestores foram:
- A distância entre residência e trabalho do colaborador era muito longa
- Realizam no momento alguma atividade específica ou alguma entrega com necessidade de alto grau de concentração;
- Profissional com AT na avaliação de desempenho e que já possui uma boa entrega.

**Perfil dos escolhidos:**

<b>José Junior</b> Consultor de Projetos	<b>Renata</b> Analista RH	<b>Beatriz</b> Analista Proj Inov Educacional	<b>Elisiane</b> Analista de Sistemas	<b>Juliana</b> Analista Prat Qualid e Segurança
•Tempo de casa: 2,5 •Carga horaria: 220hs •Unidade: Morumbi •Com 1 filho	•Tempo de casa: 2,7 •Carga horaria: 220hs •Unidade: Faria Lima •Sem filhos	•Tempo de casa: 3,7 •Carga horaria: 220hs •Unidade: Faria Lima •Sem filhos	•Tempo de casa: 2,4 •Carga horaria: 220 horas •Unidade: Faria Lima •Com 1 filho (bebê)	•Tempo de casa: 5,3 •Carga horaria: 220 horas •Unidade: Morumbi •Com 1 filho

- 80% moram com família e filhos, 20% Moram sozinhos.
- Estado Civil – 60% solteiro, 40% casado(a).
- Tinham experiência anterior – 60% NÃO, 40% SIM.
- Tempo médio de percurso - 1h30 (ida e volta).
- Transporte: 60% transporte público (metrô e ônibus), 40% transporte próprio (carro).
- Todos os colaboradores passaram por treinamentos para preparação dessa nova modalidade de trabalho.

O acompanhamento desse grupo foi feito através de questionários de percepção antes e durante a execução do *Home Office*. Para a liderança aplicamos um questionário após o final do piloto.

### **Resultados obtidos:**

- 100% Satisfação dos colaboradores com o período de *Home Office*.
- Todos utilizam seu tempo livre para realizar alguma atividade física e que proporcione de qualidade de vida.
- Não tiveram nenhuma dificuldade de adaptação.

### **Depoimentos**

*“Foi importante para a minha qualidade de vida, pois gasto aproximadamente 3h30min/dia no trânsito. Com este tempo livre, voltei a praticar **atividade física** (musculação/corrída)”.*

*“Ganhei **mais tempo** com o meu bebê e com minha mãe”.*

*“No tempo livre consegui ler artigos, fazer atividades físicas e ficar mais tempo com a minha filha e ainda **economizei** com a escola”.*

*“Consegui enviar dois trabalhos para Congresso Internacional de EAD Ibero Americano e entregar duas metas do PDI por conta do Home, além de implantar **melhorias nos processos** da área”.*

*“ Tive mais horas de sono e descanso, por evitar o **tempo de deslocamento** entre residência e o trabalho”.*

### **Percepção do gestor – Produtividade**

*“Sim, tem me apresentado as realizações por semana”*

*“Sempre que realiza home office, tem um rendimento muito bom. Isso sem dúvidas está relacionado ao fato de que seu trabalho demanda muita concentração e em casa é possível períodos maiores focados na leitura de conteúdo”.*

*“ Está sendo mais muito produtivo. Entrega bastante para a área”.*

*“ Tem cumprido suas atividades e realizado as entregas da mesma forma que antes. Percebo maior disposição em função de um dia a menos no trânsito”.*

*O profissional consegue produzir mais em casa, por conta da não interferência. Conseguiu produzir alguns relatórios em menos tempo”.*

## **Resultados com Sustentabilidade – Potencial de redução com emissão de CO2.**

**Premissa:** Colaboradores *Home Office* usando carro flex 1.0 com deslocamento de 20 KMs.

Redução de emissão de 212,38 kg CO2, o que equivale a 21 árvores, durante os 3 meses de projeto piloto.

\* Cálculo realizado pelo site: <http://www.iniciativaverde.org.br/calculadora/index.php>

### **Pontos de atenção com experiência do piloto inicial**

- Necessário ter planejamento das atividades;
- Sentimento inicial de demonstrar que estavam presente;
- Estimular a participação em reuniões utilizando recursos tecnológicos, móveis e utilização das ferramentas “Lync”;
- Gestores devem estabelecer metas claras para esse tipo de atuação.
- Investimento com a troca de desktop por notebook para ampliar o modelo

O projeto piloto foi essencial para demonstrar o potencial da Instituição em implantar uma política de *Home Office*, conforme detalharemos abaixo.

### **Detalhamento da implantação da Política de *Home Office*:**

#### **1. Definição dos objetivos e aprovação da alta direção.**

Estruturar uma política de *home office* que suporte as novas relações de trabalho e incentive o uso de tecnologia, garantindo o aumento da produtividade, otimização de recursos financeiros e estímulo a Qualidade de Vida.

#### **2. Definição das premissas, critérios e criação da política.**

- Adesão voluntária do colaborador com validação do gestor e ter mais que três meses de contratação.
- Atividades e funções com características de trabalho que permitam acesso a sistemas e matérias de trabalho, independência para execução da atividade e possibilidade de medição de resultados.
- Período de realização do *Home Office*, 1 dia fixo por semana
- Possui Internet própria comprovada com 10 Mbps e local reservado e aprovado ergonomicamente em sua residência.
- Assinatura de termo de adesão voluntária, aditivo de contrato de trabalho e termo de responsabilidade.
- Não haverá alteração de jornada, remuneração, férias e outras cláusulas afins.
- Não haverá reembolso de despesas de infraestrutura decorrentes do trabalho *Home Office*, tais como: equipamentos pessoais, materiais de escritório, internet, telefone, eletricidade ou quaisquer outros que venham ocorrer os dias de *Home Office*.

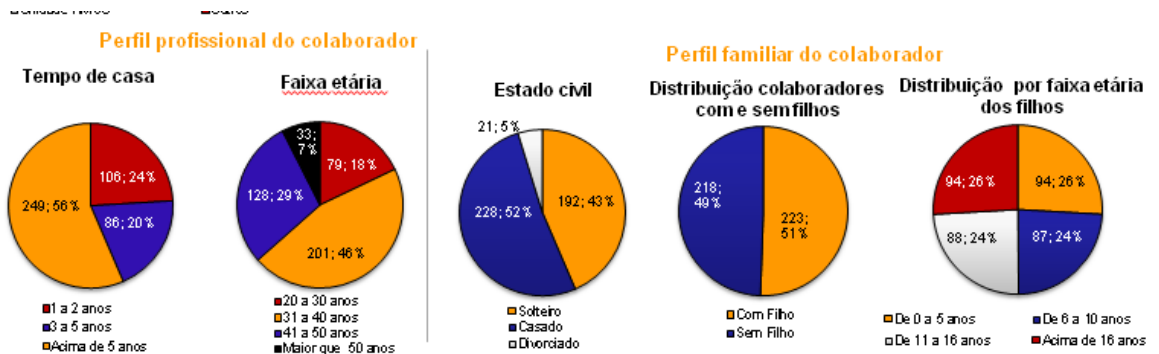
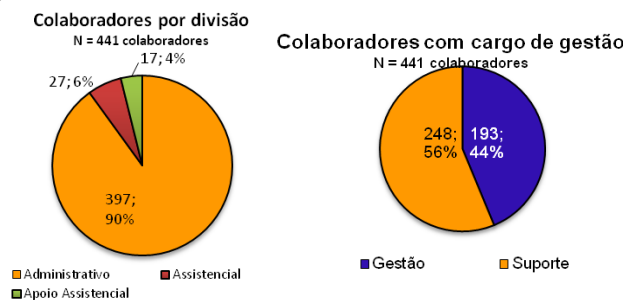
- Ocorrendo ausências na área ou situações emergenciais a liderança poderá optar pelo cancelamento no dia agendando até a regularização da situação.
- É necessário deixar a estação de trabalho livre ao final de sua jornada, pois a mesma poderá ser usada por outro colega.
- A Instituição fornecerá orientações quanto às questões de mobiliários, postura física e prevenção de acidentes da mesma maneira como faz com os colaboradores presenciais.
- Em caso de acidente durante sua jornada de teletrabalho, o colaborador deve entrar em contato imediatamente com o seu gestor para que seja avaliado e caso seja caracterizado como acidente de trabalho e, dar prosseguimento ao fluxo de acidente de trabalho.
- O cancelamento pode ocorrer, havendo queda na produtividade, avaliação médica ou doenças que restringe mudança de cargo/atividade ou unidade de trabalho, situações emergenciais em que necessite da presença do colaborador ou falta de adaptação do colaborador, respeitando o aviso de cancelamento com 15 dias de antecedência.

### 3. Análise de funções elegíveis e áreas.

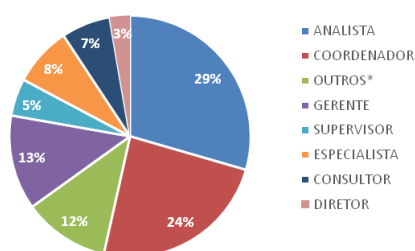
Foram identificados 1799 colaboradores com atividades possíveis de realizar atividade externa com utilização da tecnologia, corresponde a 14% do numero total de colaboradores da Instituição.

Em seguida analisamos os profissionais que já possuem as ferramentas de trabalho (notebook fornecido pela Instituição) e identificamos 441 colaboradores para a 1ª fase do Projeto, sem custo inicial de investimento.

#### Perfil dos elegíveis



Cargos Elegíveis



#### 4. Análises das oportunidades do projeto

##### 4.1 Redução de espaço físico Unidade Faria Lima

Área total ocupada/dia com todos os colaboradores elegíveis na **Faria Lima**  
2.740 m<sup>2</sup> = 602 postos de trabalho → 120 postos/dia

Considerando o cenário de divisão dos 602 colaboradores em cinco dias da semana, temos a oportunidade de liberação de 120 postos de trabalho/dia.

Impacto: Redução de aluguel com a liberação de um andar.

##### 4.2 Redução de espaço físico Unidade Morumbi

Área total ocupada/dia com todos os colaboradores elegíveis na **Unidade Morumbi** 4.008 m<sup>2</sup> = 881 postos de trabalho → 176 postos/dia.

Considerando a disponibilização média de 176 postos de trabalho/dia, com o ganho de postos de trabalho rotativos, será possível absorver futuras expansões de colaboradores na Unidade Morumbi.

##### 4.3 Resultado Ambiental

Em média os colaboradores (elegíveis) se deslocam aproximadamente 32 Km/dia (ida e volta) para o trabalho e para tal deslocamento é necessário 01:04 hora, onde em alguns casos este tempo pode ser mais elevado devido as condições de trânsito.

Potencial impacto ambiental	1º Fase	2º Fase	Total
Nº de colaboradores com <i>Home Office</i>	441	1.358	1.799
Emissão de CO <sub>2</sub> /ano* com 1 dia de <i>Home Office</i> por semana (toneladas)	653 toneladas	2.113 toneladas	2.766 toneladas
Árvores necessárias para captação de CO <sub>2</sub> /ano com 1 dia de <i>Home Office</i> ** por semana	65.319 árvores	211.252 árvores	276.571 árvores
Emissão de CO <sub>2</sub> /ano* com 2 dias de <i>Home Office</i> ** por semana (toneladas)	1.306 toneladas	4.225 toneladas	5.531 toneladas
Árvores necessárias para captação de CO <sub>2</sub> /ano com 2 dias de <i>Home Office</i> ** por semana.	130.638 árvores	422.505 árvores	553.143 árvores

#### 4.4 Resultado Financeiro em Benefícios

Benefício	Nº de usuários (Fase 1)	Oportunidade (Fase 1)	Impacto financeiro	Comentários
Estacionamento	271	- 27 vagas	R\$ 0	Taxa de ocupação atual é de aproximadamente 72%. Considerando plano de crescimento, não haverá demanda significativa para geração de receita com pacientes
Fretados	44	8 assentos	R\$ 0	Devido a diversidade de localização de residência dos colaboradores, o ganho da capacidade com a disponibilização de assentos estará distribuída entre as 31 linhas existentes.
Vale Transporte	31	-R\$ 10.044/ano	-R\$ 166.666/ano	Aproximadamente 308 colaboradores utilizam o benefícios de Vale Transporte, com a compra realizada mensalmente pela Intuição uma parcela do saldo é descontado do colaborador e o excedente e taxas ficam por conta da Instituição.
Refeitório	31	-R\$ 11.517/ano	-R\$ 114.428/ano	Há impacto nas despesas com refeição dos colaboradores de todas as Unidades que não é disponibilizado para o Vale Refeição (VR) não haverá alteração. A despesa média/refeição no Morumbi é de aproximadamente R\$ 10,31 (desconto em folha R\$ 2,57 + R\$ 7,74 Instituição) Com o <i>Home Office</i> , nos dias em que os colaboradores estiverem em casa, não utilizarão o refeitório, com redução de despesa.
<b>Estimativa de impacto financeiro total em com benefícios dos colaboradores em <i>Home Office</i> (1 dia/semana)</b>		<b>R\$ 21.561/ano</b>	<b>R\$ 281.095/ano</b>	

#### 4.5 Resultados em Produtividade

Um dos desafios na implantação do modelo *Home Office* é a mensuração de produtividade. No mercado há alguns sistemas, que medem o tempo conectado do colaborador na rede. Em funções onde a rotina é bem padronizada, ou seja, segue uma rotina com alta repetitividade é possível a criação de algoritmo para avaliação. Nos benchmarkings e estudos publicados, observamos que o ganho de produtividade foi mensurado após implantação gradativa, com observação de aumento de demanda para os colaboradores que atuam em *Home Office*.

Considerando que o público alvo do *Home Office* atua com atividades administrativas, o impacto em produtividade poderá ser avaliado durante a implantação.

De imediato identificamos como potencial ganho a redução de horas excedentes a ser mensurado na fase de implantação.

## Ganhos Intangíveis com a implantação do Home Office

Instituição	Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Redução de despesas com energia elétrica;</li><li>▪ Otimização do estacionamento;</li><li>▪ Redução da reposição (<i>turnover</i>);</li><li>▪ Redução de acidentes de trabalho e de trajeto;</li><li>▪ Melhor imagem junto a Sociedade como empresa inovadora.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Melhoria da qualidade de vida;</li><li>▪ Maior motivação;</li><li>▪ Maior satisfação com o trabalho.</li></ul>

## 5. Plano de comunicação institucional

Em maio de 2018 foi o lançamento da nova política e definido pelo comitê uma identidade para o projeto com o nome de *Conecta Einstein*.

**Nova Política para a prática de Home Office**

RECURSOS HUMANOS

São Paulo, 15 de maio de 2018

Com o objetivo de desenvolver novas relações de trabalho e incentivar o uso da tecnologia, garantindo a produtividade, a otimização de recursos e o estímulo à qualidade de vida, foi aprovada uma política para regulamentar o Home Office.

Veja abaixo as principais orientações:

- A adesão será voluntária, com aprovação do gestor e sem impacto nas atividades da área;
- Nesta primeira fase do projeto, será necessário já ter *notebook*, fornecido pelo Einstein, com VPN instalado;
- É preciso banda larga própria de 10 Mbps para conexão à internet e espaço físico adequado na residência para realizar o trabalho;
- São elegíveis os funcionários com mais de três meses de contratação de todos os níveis, exceto estagiários e aprendizes;
- É importante avaliar a função e características do trabalho, considerando fatores como acesso a sistemas e materiais de trabalho, independência e autonomia para sua execução na residência;
- O período para a prática de Home Office será de um dia fixo por semana, sem alteração na jornada de trabalho contratada;

Próximos passos:

Se enquadrando nas orientações acima, seguir as etapas relacionadas abaixo:

- Procurar seu Gestor para adesão voluntária;
- Aguarde retorno do RH com as orientações;
- Após o retorno do RH realize a avaliação de Ergonomia e Segurança do Trabalho, através do SINAPSE e seguir as etapas do checklist;
- Concluindo o checklist você receberá um workflow com o resultado da avaliação;

Recursos Humanos

## 6. Capacitação liderança e colaboradores

Toda a liderança participou de uma capacitação para apoiá-los nessa nova relação de trabalho. Para essa capacitação contamos com o apoio de uma

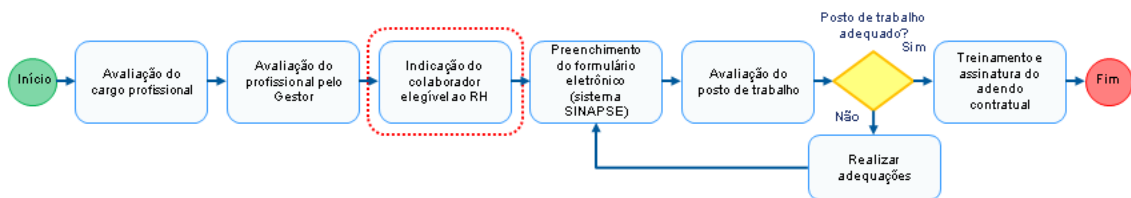
consultoria especializada em Trabalho Remoto criada em 2013, o Instituto Trabalho Portátil, que conta com uma equipe multidisciplinar onde inclui especialistas em *Home Office*, gestão remota e direito trabalhista com grande experiência em casos reais de implementação de programas de trabalho remoto.

### Engajamento da liderança sobre o novo Programa:

- Auxílio no gerenciamento da equipe remota de forma adequada e produtiva.
- Criação de acompanhamento de KPI's.
- Após adesão e validação do gestor e validação da Segurança do Trabalho e Saúde o colaborador é convidado a participar do treinamento para capacitação e conhecimento da Política de Home Office.



### Fluxo detalhado do processo de indicação para participar do Home



### Treinamento Colaborador:

Os temas abordados foram:

- Planejamento da rotina de trabalho.
- Comunicação com a equipe e disponibilidade.
- Adaptação junto à a família.
- Questões de ergonomia.
- Assinatura de documentação para oficialização
- Ferramentas de comunicação





### Entrega de Kit de Trabalho

As condições de um posto de trabalho domiciliar (*Home Office*) sob os aspectos da ergonomia, serão avaliados visando fornecer subsídios com o objetivo de reduzir e controlar os riscos da ocorrência de incidentes e doenças do trabalho.

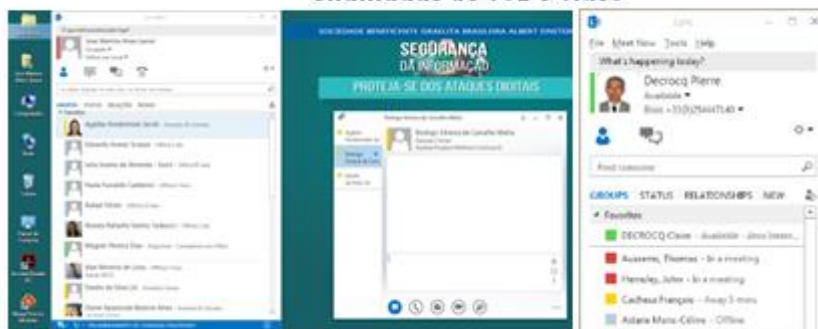
Com base nisso foram disponibilizados os acessórios para o trabalho em regime *home office* (mouse, teclado e suporte para *notebook*) além de acesso ao “*Lync*” e *VPN*.



### Ferramentas de Comunicação

Para estabelecer um canal de comunicação entre os colaboradores em regime de *Home Office* com aqueles trabalhando nas Unidades da SBIBAE, foram habilitados nos notebooks a ferramenta de comunicação interna *Microsoft Lync Basic*, que permitirá chamadas de áudio e vídeo.

## Chamadas de voz e vídeo



Lynck e Workchat

## Assinatura de documentos para formalização

- ✓ Adendo Contratual
- ✓ Termo de Segurança do Trabalho e Saúde Corporativa
- ✓ Termo de Adesão ao *Home Office*

## 7. Acompanhamento e Avaliação de *performance* do novo modelo de trabalho

Após três meses de implantação será feita uma pesquisa com as lideranças e colaboradores contemplados na implementação do regime de trabalho *home office* (Fase 1), abordando aspectos de produtividade e desempenho, qualidade de vida e gestão de equipe remota

Com os resultados serão avaliados os pontos de justes e a possibilidade de ampliar para dois dias fixos na semana.

### Status atual do Conecta Einstein

No total recebemos 196 indicações e atualmente temos 89 colaboradores já atuando em *Home Office*, onde 50% estão divididos entre as áreas de TI, Recursos Humanos, Financeiro e Ensino e os demais estão divididos em outras administrativas da Instituição.

Tivemos apenas 5 colaboradores que tiveram seu posto de trabalho recusado por não ter atender os requisitos solicitados.

Cargos	Quant
Analistas	47
Coordenação	23
Gerente	7

Enfermeiro	5
Auditor Medico RH	1
Comprador Pl	1
Estatistico	1
Fisico Mt II	1
Médico	1
Técnico Administrativo I	1
Técnico Centro Arritmia	1
<b>Total Geral</b>	<b>89</b>

Temos 102 profissionais que foram indicados por seus gestores e estão aguardando a capacitação para iniciar o *Home Office*.

Cargos dos profissionais indicados em andamento para iniciar o Home Office

Cargos	Quant
Analistas	44
Coordenação	37
Gerente	10
Enfermeiro	3
Comprador Pl	2
Médico	2
Estatistico	1
Fisico Mt II	1
Pesquisador II	1
Técnico Administrativo II	1
<b>Total Geral</b>	<b>102</b>

Outra ação em paralelo é o desenvolvimento de um sistema ou aplicativo de monitoramento dos postos de trabalho disponíveis no dia do *Home Office*, ou seja, um sistema similar aos estacionamentos de shopping center para que seja criado bolsões de trabalho para permitir o transito de colaboradores entre as unidades e otimização de espaços.

A ideia é iniciar uma campanha de “*desapego*” das mesas para que estejam livres para qualquer pessoa pode utilizar, na opção como rotativa.

Essa será a 1ª fase do projeto, para o próximo ano temos um plano de investimento da área de TI de troca dos desktops por notebook para ampliar o número de elegíveis ao home office.

## Reflexão

**“A conquista do século é o teletrabalho: a liberdade de trabalhar onde se gosta, sem gastar, sem se deslocar, sem poluir, sem perder tempo, aumentando a produtividade e o bem estar.”**

**(Domenico de Masi, 2015).**

