

Sistema de Horário Flexível

Guia para a implantação

Comissão de Recursos Humanos - CRH
Superintendência de Relações com o Mercado - SUREM

1ª versão
dezembro de 2014

Introdução



Este guia tem como objetivo descrever os principais fatores a serem observados pelas empresas que desejarem implantar o sistema de Horário Flexível.

O material que originou o conteúdo deste guia foi obtido por meio de levantamento das práticas já utilizadas pelas empresas do mercado segurador e uma pesquisa realizada entre as empresas integrantes da Comissão de Recursos Humanos da CNseg, em março de 2014, cujo resultado, em forma de gráficos, se encontra no final deste documento.

Definição

A rotina das grandes cidades e a busca por qualidade de vida têm feito empresas dos mais variados setores desenvolverem novas políticas para seus empregados.

A jornada flexível ou jornada móvel é resultado da flexibilidade por meio da parceria entre empregador e empregado, a qual permite que o empregado cumpra sua jornada contratual dentro de um horário previamente estabelecido, ou seja, considerando um limite inicial e final de horário de trabalho.

A legislação trabalhista não dispõe de nenhum dispositivo que discipline a jornada de trabalho flexível.

Modalidades



Horário variável fixado: O empregado escolhe um entre diversos horários alternativos propostos pelo empregador ou é livre para escolher a sua jornada de trabalho, devendo ater-se rigidamente àquela que escolheu cumprindo-a com a mesma rigidez com que são cumpridas as jornadas convencionais da empresa.

Horário livre: O empregado escolhe livremente quando irá ou não trabalhar dentro da jornada, devendo, entretanto, obedecer aos horários definidos como de presença obrigatória (horário núcleo), estabelecidos pela empresa.

Horário flexível diário: O empregado tem a liberdade de entrar e sair do trabalho no horário que quiser, podendo variar de um dia para o outro, sem horário de permanência obrigatório durante o dia, devendo, no entanto, totalizar a jornada semanal estabelecida no contrato de trabalho.

Importante: esta última modalidade exige a formalização de Contrato Coletivo de Trabalho.

Dentre as três modalidades citadas, a de Horário Livre é a mais praticada, sendo o foco deste documento.

Benchmarking

O horário flexível é uma importante inovação em relação à disposição das horas de trabalho, que se traduz em vantagem tanto para o empregado, que pode conciliar as horas de trabalho com as de não trabalho, para, assim, dedicar-se a seus afazeres particulares, como para a empresa, que terá menos conflitos com atrasos de seus empregados.

Muitas empresas já praticam o horário flexível porque verificaram que é muito mais importante o cumprimento satisfatório das tarefas do que a observância rígida dos horários de início e término de trabalho. Aliado a isso, há o fato de serem frequentes os pedidos de autorização por parte de empregados para iniciar o trabalho mais tarde ou deixar a empresa mais cedo, a fim de atender assuntos particulares urgentes.

A seguir, se encontram algumas práticas adotadas no mercado brasileiro em variados setores:

* Exemplos extraídos de www.exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-com-horario-flexivel (2013)

Avaya

"Ao funcionário da Avaya, basta cumprir suas oito horas diárias - não importa a que horas entrem ou saiam da empresa. "Às vezes as pessoas levam um tempo para se acostumar com a disciplina necessária para flexibilizar seu horário", conta Laura Lafayette, diretora de Recursos Humanos da Avaya Brasil. No entanto, às 20h, todas as luzes se apagam - ir embora da empresa passa a ser uma obrigação. "É justamente para evitar que as pessoas fiquem aqui até tarde", diz".*

Unilever

"Na Unilever a flexibilidade de horários é total. Basta um acordo entre equipe e gerência para que a política vire prática dentro dos times. Todos os funcionários a partir do nível de coordenação são elegíveis - analistas, estagiários, entre outros, ficam de fora. "Nós adotamos uma dinâmica mista, para que aquilo faça sentido dentro da dinâmica de cada grupo de trabalho", diz Lucyane Rezende, diretora de Recursos Humanos da empresa. Atualmente, a adesão é de 30% a partir do nível de gerência".*

Bacardi Brasil

"Com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo, a Bacardi Brasil deixou o gerenciamento de atividades nas mãos do funcionário - contanto que cumpra as oito horas diárias.

A entrada pode acontecer entre as 7h e às 11h - a saída entre as 16h e às 20h. "Isso possibilita adequações ao horário de rodízio, preferências pessoais e a conciliação com compromissos pessoais", diz Raquel Alvarenga, diretora de recursos Humanos da Bacardi PUB - Paraguai, Uruguai e Brasil. Gerentes, diretores, funcionários de áreas administrativas e técnicos de segurança são elegíveis ao período flexível - atualmente são 158 adeptos. "O colaborador deve apenas manter o seu gestor previamente alinhado sobre o horário de entrada e saída", diz Raquel."*

Bosch Brasil

“As possibilidades de flexibilidade são muitas para os funcionários da Bosch no Brasil, situada em Campinas. Segundo Gustavo Ciciline, gerente de Recursos Humanos, são quatro práticas disponíveis: a jornada flexível, os turnos administrativos começando a cada duas horas, a jornada parcial e o trabalho totalmente remoto. “Como a implantação desse projeto começou em janeiro, temos apenas 5% do nosso público interno aderido às práticas de flexibilidade”, diz. “Nossa legislação não permite muita flexibilidade na jornada de trabalho para muitas posições”.*

Softtek

“Uma mudança de escritório para a região de Barueri potencializou a necessidade da Softtek em flexibilizar suas jornadas de trabalho. Letícia Cupertino, diretora de Recursos Humanos da empresa, explica o funcionário deve estar na empresa no horário núcleo das 10h às 16h. As outras duas horas podem ser adicionadas antes ou depois, a gosto do freguês. A Softtek, que tem 55% da sua força de trabalho composta por Geração Y, já vê a importância da qualidade de vida no cotidiano. “O mercado vem se transformando muito com as demandas dos jovens e observá-los é um compromisso cada vez mais forte para nós”, diz”.*

3M

"Há três anos, a 3M implantou a sua política de flexibilidade para uma parte de seus funcionários - 2 500 são da manufatura e não são elegíveis ao programa. É preciso cumprir as oito horas diárias e estar presente no horário núcleo entre as 10h e as 15h. Outras compensações podem ser negociadas, desde que não haja saldo de horas no final. "Não pretendemos criar um sistema de banco de horas paralelo, que esteja fora do acordo com o sindicato", diz José Fernando do Valle, diretor de Recursos Humanos da 3M".*

Eurofarma

"A fim de proporcionar um tempo maior para seus colaboradores conviverem com seus familiares e tratarem de assuntos pessoais, a Eurofarma implantou o sistema de horário flexível. Cada funcionário escolhe sua hora de entrada, desde que seja entre 07h às 09h e que cumpra uma jornada de 8,5 horas de trabalho de segunda as quintas-feiras. As sextas-feiras, o expediente é de apenas 06 horas e o horário de entrada também é opcional".*

Vantagens e desvantagens

As principais vantagens são:

- cumprir a jornada dentro do horário escolhido pelo empregado, sem prejuízo do trabalho;
- possibilitar que o empregado possa programar melhor sua vida pessoal;
- permitir maior flexibilidade aos empregados para tratar de assuntos pessoais;
- fortalecer o ambiente de responsabilidade e comprometimento;
- gerar mais disponibilidade para a família;
- diminuir os níveis de stress;
- proporcionar maior controle sobre o trabalho;
- melhorar a perspectiva sobre as tarefas profissionais, presentes e futuras;
- gerar maior motivação profissional;
- obter colaboradores mais disponíveis e mais satisfeitos globalmente;
- reforçar a confiança entre empresa e colaborador;
- aumentar a produtividade individual;
- reduzir o número de faltas, atrasos e saídas antecipadas;
- aumentar a capacidade de concentração;
- reduzir os acidentes de trabalho;
- diminuir a necessidade de horas extras, devido ao melhor acoplamento dos horários às necessidades de produção.

As principais desvantagens são:

- difícil gestão;
- comunicação mais complexa entre os empregados dos diferentes setores;
- supervisão do desempenho mais trabalhosa.

Formalização e implementação

Formalização do Horário Flexível

A utilização deste tipo de jornada pode ser efetivada mediante estipulação no contrato individual de trabalho, por meio de regulamento interno da empresa, ou via convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Etapas da implementação

- avaliação da empresa sobre quais setores poderão adotar a implementação do horário flexível;
- elaboração da Proposta de Horário Flexível;
- a empresa poderá optar por proceder a formalização do horário flexível perante o sindicato da categoria por meio de um acordo coletivo de trabalho.

Aspectos a serem observados

Na área administrativa, geralmente, é possível a flexibilização, mas para que isto aconteça é fundamental que a empresa formalize o procedimento, de maneira a deixar claro sua aplicabilidade.

A flexibilização da jornada não exclui ou afasta o poder diretivo da empresa, já que o empregado continua subordinado a ela, a qual tem direitos sobre a maneira como as atividades devam ser realizadas.

Pontos de atenção

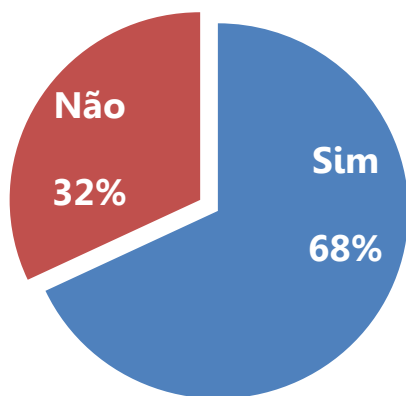
Implantação e manutenção do horário flexível:

- ✓ A implementação de um horário flexível não altera obrigatoriamente a jornada do empregado, pois se trata de uma opção, podendo o empregado continuar a cumprir a sua jornada normal, gozando da prerrogativa de mudar o seu horário, dentro dos limites previamente fixados, sem qualquer consulta ou penalidade. Por exemplo: o empregado tem seu horário de entrada fixado às 8h e a flexibilização permite mudanças de até 30 minutos diários. Neste caso, se chegar um dia às 8h25, terá apenas que sair no mesmo dia 25 minutos além do seu horário contratado.
- ✓ Estabelecimento de horário núcleo, que vem a ser aquele horário em que todos os empregados devem estar presentes na empresa.
- ✓ Estabelecimento de intervalo de tempo para flexibilidade na entrada e na saída.
- ✓ É recomendado que o intervalo entre o horário do expediente e o limite da flexibilidade seja no mínimo de 30 minutos.
- ✓ Para as empresas que utilizam sistema eletrônico de ponto, é preciso parametrizar o sistema de acordo com o estabelecido em uma política de flexibilidade de horas.

Pesquisa sobre horário flexível

Em março de 2014, foi realizada uma pesquisa entre as 33 empresas que integram a Comissão de Recursos Humanos da CNseg. Da pesquisa, participaram 25 empresas, o que representa, aproximadamente, 76% desse universo.

Sua empresa utiliza flexibilidade no horário de trabalho?

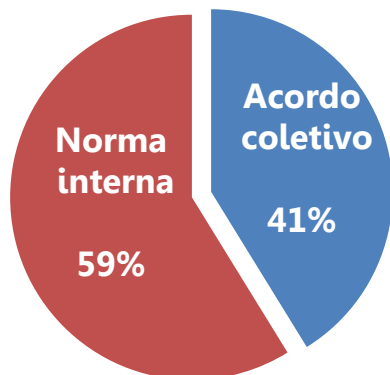


14 empresas informaram que estabelecem um prazo para a flexibilidade do horário de entrada e saída

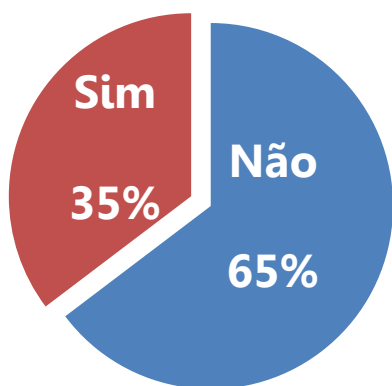
As respostas apresentaram as seguintes variações:

- horário de entrada: de 45 minutos a 3h30 minutos;
- horário de entrada e saída: de 30 minutos a 3h30 minutos.

O horário flexível está previsto em:



As regras de horário flexível são aplicáveis à área comercial?





www.cnseg.org.br