

Crise Global: Roteiro para Gestão de Capital Humano

Reagindo à pandemia da COVID-19

Visão Geral

A pandemia da COVID-19 mudou fundamentalmente a capacidade das pessoas trabalharem normalmente, das empresas operarem de forma eficaz e dos mercados funcionarem com eficiência. A pandemia demonstrou o valor material da saúde e das contribuições das pessoas para o sucesso dos negócios de uma empresa. Enquanto empresas em diferentes geografias são impactadas em diferentes momentos e setores de indústrias de diferentes formas, surge um conjunto de respostas eficazes com características comuns. Apresentamos neste documento algumas ações de liderança que podem ser tomadas neste momento para nos adaptarmos à realidade atual e proteger, preservar e criar valor para o capital humano

Princípios e Diretrizes

1. Entender este como sendo um momento **determinante da liderança** - continuar a entregar os melhores resultados possíveis para todos os envolvidos; mantendo-se **fiel ao propósito, valores, princípios e cultura**, e abraçar novas formas de trabalho
2. Adotar uma mentalidade de **aprendizagem ágil e contínua** - aproveitar a inovação e a criatividade que surgem em tempos difíceis
3. Envolver e engajar todas as partes interessadas / *stakeholders* na tomada de decisões (ex.: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, parceiros da cadeia de suprimentos, sindicatos, provedores de assistência médica, comunidade)
4. Foco no equilíbrio entre **o bem-estar dos colaboradores e da empresa**
5. Equilibrar as **necessidades imediatas** com a capacidade de recuperação e de **se manter viável a longo prazo**

Principais Etapas de Ação

Existem três fases de ação para as organizações e seus líderes:



Gerenciando a Crise

Reagir – Adaptar

As seguintes áreas de ação são predominantes entre as empresas no início da exposição do seu país/indústria à pandemia e geralmente envolvem liderança na proteção imediata dos empregados e suas famílias, executando planos de continuidade de negócios e criando conexões pessoais.

Saúde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proteger os funcionários, incentivando o trabalho remoto, pedindo àqueles em risco grupos de risco de ter a COVID-19 que fiquem em casa, aderindo/promovendo orientações físicas de distanciamento (muitas vezes chamadas de "distanciamento social") e higiene ▪ Proteger os funcionários e suas famílias através da adequação e continuidade dos principais benefícios (ex. planos médicos)
Bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceder licenças por doença e quarentena, continuação da remuneração, políticas flexíveis (ex.: luto, parental) e certificar-se de que o desenho e a gestão do plano sejam adaptados à realidade da pandemia ▪ Promover a conexão social e de comunidade entre os funcionários utilizando as tecnologias mais atuais
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular e adotar planos de continuidade de negócios (mitigar / minimizar riscos para e de capital humano) ▪ Permitir o trabalho remoto a todos os funcionários possíveis (incluir treinamento para empregados e gerentes que estejam iniciando no trabalho / gestão remotamente, bem como tecnologia, ferramentas de conectividade, suporte e recursos necessários) ▪ Ajustar a força de trabalho com equilíbrio entre o impacto imediato e a longo prazo
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afastar o pânico com vistas à serenidade, com mensagens da liderança como "pessoas em primeiro lugar, negócios em segundo lugar" e transparência, empatia, confiança, dignidade e apoio; combinar impulso e flexibilidade; focar no comprometimento com os propósitos, valores e princípios; alinhar decisões e prioridades com a cultura ▪ Eliminar distrações; garantir a comunicação em tempo real, transparente e regular com os funcionários

As seguintes áreas de ação da liderança são predominantes entre as empresas no ciclo contínuo de “**Sustentação**” da fase “Gestão Imediata da Crise”.

Iremos, posteriormente, compartilhar nossas recomendações para a Fase 2 – Restaurando a Estabilidade e Fase 3 – Operação Pós-Crise.

Saúde 	<ul style="list-style-type: none"> Rever a adequação da cobertura, proteção e exclusões em questões relacionadas à saúde; estabelecer reservas temporárias para apoiar a gestão de sinistros, incluindo reembolso temporários de pedidos Rever e estabelecer parcerias com fornecedores para promover o acesso aos cuidados médicos através da telemedicina e facilitar restrições relativas a prescrições médicas Prestar apoio às populações de risco (ex.: aqueles que sofrem de doenças crônicas, maternidade, etc.) Apoiar o acesso dos funcionários aos programas governamentais disponíveis
Bem-estar 	<ul style="list-style-type: none"> Rever e promover programas e recursos para apoiar o bem-estar físico, financeiro, emocional e social, incluindo conexão social e resiliência emocional durante o distanciamento físico (geralmente chamado de distanciamento social) Apoiar o bem-estar financeiro, ajudando os funcionários impactados a equilibrar prioridades financeiras de curto e longo prazos (ex.: equilibrar as necessidades de poupança, assistência médica e períodos de descanso)
Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Rever as formas de trabalho, reinventar estruturas de cargos e segmentar a força de trabalho para criar um modelo operacional sustentável e estrutura de custos Aumentar / reduzir a força de trabalho: Considerar uma série de licenças voluntárias e/ou obrigatórias, jornadas de meio período, dispensas e contratações para equilibrar as necessidades de talentos a curto e longo prazos Incorporar mão-de-obra temporária, otimizando ao mesmo tempo o papel da automatização Aumentar a empregabilidade por meio de e-learning para requalificação / aprimoramento durante períodos de inatividade
Remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> Considerar a redução da remuneração variável neste ano como mecanismo para proteger os principais elementos da recompensa total (ex.: salário-base e continuação dos benefícios de saúde), inclusive para aqueles em licença Redefinir os níveis salariais e estruturas: revisão dos orçamentos de aumento salarial, avaliar juridicamente a redução de jornada e salários, rever as verbas de incentivos variáveis; redesenhar a remuneração para novos cargos Desenvolver um programa de retenção de talentos críticos, bem como programas especiais de premiação para trabalhadores essenciais, e/ou premiações para aqueles que precisam voltar ao trabalho e correr o risco de serem infectados Rever o desenho de incentivos de curto e longo prazo (incluindo vendas), definição de metas e verbas Considerar reduções / retenção de remuneração do Conselho / executivos, adiamentos e conversão em ações Envolver-se de forma proativa e eficaz com acionistas, conselheiros, funcionários e público em geral (divulgando e compartilhando as principais métricas de capital humano, como por exemplo, saúde dos trabalhadores)
Aposentadoria 	<ul style="list-style-type: none"> Coordenar com as partes envolvidas na governança do plano (ex.: administradores, fiduciários) as medidas necessárias; garantir o alinhamento aos objetivos e governança globais durante a pandemia; identificar gaps/lacunas Rever as disposições relativas a férias, feriados e licenças, redução da jornada de trabalho e efeito de mudanças na força de trabalho Abordar os impactos de novas legislações, considerar alterações no desenho do plano, proporcionar comunicações aos membros e apoiar o bem-estar financeiro Avaliar o efeito potencial sobre medidas financeiras e necessidade de verbas (funding); realocar recursos e executar ações de curto prazo para atender aos objetivos financeiros
Experiência dos colaboradores e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Manter os funcionários conectados, informados e apoiados através de comunicações regulares e transparentes (ex.: visão e estratégia de negócios, informação e educação, acesso a recursos), inclusive para promover a conscientização e a compreensão dos benefícios relacionados aos vírus Ser ativo na escuta dos funcionários; conduzir pesquisas frequentes, com perguntas oportunas; compartilhar feedback e planos de ação; utilizar as sugestões dos funcionários para direcionar esforços de apoio, informar estratégias e medir o engajamento Utilizar tecnologia que permita comunicações personalizadas aos funcionários, com base na geografia, função e outros dados demográficos, endereçando as necessidades e preocupações específicas
Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Focar em uma mentalidade corporativa saudável, incluindo agilidade, dignidade, segurança psicológica, inclusão, bem-estar, segurança física e inovação - apoiada por comportamentos de liderança e gestão. Manter o foco e promover o propósito, valores e princípios

Sobre a Willis Towers Watson

A Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) é uma empresa global líder em consultoria, corretagem e soluções, que auxilia os clientes ao redor do mundo a transformar risco em oportunidade para crescimento. Com origem em 1828, a Willis Towers Watson conta com mais de 45.000 colaboradores apoiando nossos clientes em mais de 140 países e mercados. Desenhamos e entregamos soluções que gerenciam riscos, otimizam benefícios, desenvolvem talentos, e expandem o poder do capital para proteger e fortalecer instituições e indivíduos. Nossa perspectiva única nos permite enxergar as conexões críticas entre talentos, ativos e ideias – a fórmula dinâmica que impulsiona o desempenho do negócio. Juntos, desbloqueamos potencial. Saiba mais em willistowerswatson.com