

**COVID-19:
plano de retomada**

Design e diagramação

Departamento de Marketing e Comunicação
Management Solutions - Espanha

Fotografias

Arquivo fotográfico da Management Solutions
iStock

© Management Solutions 2020

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, distribuição, comunicação ao público, no todo ou em parte, gratuita ou paga, por qualquer meio ou processo, sem o prévio consentimento por escrito da Management Solutions.

O material contido nesta publicação é apenas para fins informativos. A Management Solutions não é responsável por qualquer uso que terceiros possam fazer desta informação. Este material não pode ser utilizado, exceto se autorizado pela Management Solutions.

Índice



Introdução

4



Contexto geral da fase de retomada

6



Propostas para a elaboração
do plano de retomada

10



Considerações finais

20



Bibliografia

24

Introdução



Em 30 de janeiro de 2020, depois de detectar surtos do vírus SARS-CoV-2 fora das fronteiras da China, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a situação de Emergência Internacional de Saúde. A rápida disseminação subsequente do vírus para diferentes países deu origem à declaração como uma pandemia pelo referido órgão em 11 de março de 2020, instando os governos de todo o mundo a tomar as medidas necessárias para conter sua expansão.

Desde o final de março quase metade da população mundial vê sua liberdade de movimento restringida em maior ou menor grau. Além disso, e com o objetivo de mitigar as graves consequências econômicas de uma crise sem precedentes, os principais governos, bancos centrais e organizações supranacionais adotaram medidas excepcionais em questões de política fiscal, trabalhista e monetária.

Diante dessa situação, no início de abril de 2020, a Management Solutions publicou a Newsletter "COVID-19: Propostas para garantir a continuidade das operações"¹, cujo objetivo fundamental era apresentar uma visão geral do contexto das principais medidas adotadas pelas instituições para mitigar os efeitos econômicos e à saúde da pandemia, além de oferecer propostas de ações concretas destinadas às empresas para facilitar o gerenciamento de crises e garantir a continuidade de suas operações.

No mês passado, como resultado da estabilização e remissão da pandemia em algumas regiões, vários países desenvolveram ou estão em processo de elaboração de planos de ação para reduzir gradualmente as restrições à liberdade de movimento que permitem a retomada da atividade de forma prudente e gradual.

Os referidos planos devem contemplar a possibilidade de novas ondas na expansão do vírus, cuja intensidade dependerá, entre outros fatores, da quantidade de população previamente imunizada.

Em termos gerais, as recomendações da OMS, com nuances geográficas, aumentam a necessidade de que certas condições prévias sejam atendidas para o início da fase de retorno, como a diminuição contínua de novos casos, a recuperação do sistema de saúde para dar assistência adequada e a capacidade dos países de testar, rastrear e isolar rapidamente infecções. Da mesma forma, recomenda-se garantir a informação adequada e a manutenção do comportamento responsável por parte da população.

Paralelamente ao lançamento dos planos de retomada pelos governos, as empresas também estão na fase de definir seus próprios planos de retomada, adaptados de acordo com a geografia, os setores de atividade e sua capacidade de implementar as condições de segurança sanitárias estabelecidas pelos governos. Por sua vez, e tendo em vista o potencial reaparecimento de possíveis surtos, o plano de retomada das empresas também deve ser adaptável e sequencial, permitindo que as medidas sejam reavaliadas em cada fase.

Finalmente, o ambiente econômico e social que o setor de negócios enfrentará será muito diferente daquele existente antes da crise.

- ▶ Do ponto de vista econômico e político, os agentes econômicos enfrentarão um ambiente de queda do PIB e um aumento sem precedentes no desemprego, queda de preços, volatilidade nos mercados e uma possível onda de fusões. Em certos casos, os governos podem atuar através da intervenção de preços em alguns setores ou propor um reforço da produção local quando considerados estratégicos para enfrentar autonomamente novos cenários de crise (por exemplo, saúde, autonomia em alimentos e energia).
- ▶ Do ponto de vista social, as empresas devem fazer uma reflexão para distinguir quais mudanças no mercado, no comportamento do cliente e no modelo de relacionamento com elas serão permanentes, a fim de adaptar sua estratégia e proposta de valor.
- ▶ Além disso, elas devem fortalecer a gestão de riscos para se adaptar a um novo ambiente de crescentes inadimplências, tensões de liquidez e moratórias em setores vulneráveis.

O conteúdo das seções a seguir se concentra em oferecer uma visão do contexto geral em que a estratégia de retomada ocorrerá e em oferecer propostas concretas de ação para que ocorra de maneira ordenada e segura, considerando os fatores que influenciam a estratégia e os fatores determinantes nos termos de recursos (humanos, tecnológicos e físicos) e a logística a eles associada.

¹Management Solutions, 2020.

Contexto geral da fase de retomada



Introdução

Ao longo dos primeiros quatro meses deste ano, a maioria dos países impôs, em maior ou menor grau, medidas de controle e prevenção, a fim de preparar e responder à pandemia do COVID-19². Essas medidas incluem restrições à liberdade de circulação de pessoas e o estabelecimento de regulamentos à distância, bem como, em determinados casos, a paralisação de atividades econômicas não essenciais. Juntamente com as restrições anteriores, também foram implementadas medidas para fornecer apoio econômico e financeiro à economia e aos grupos mais vulneráveis. Dependendo da gravidade da pandemia em nível local, alguns países estão em processo de estabelecer essas medidas de contenção, enquanto os governos e autoridades de outros países (como na Europa e nos Estados Unidos) começam a considerar a retirada de medidas e elaborar planos de retomada.

Essas estratégias de retomada, marcadas pela incerteza sobre a evolução futura da pandemia, delimitarão decisivamente os esforços e planos das empresas e outros atores econômicos para se adaptar ao novo cenário e, assim, evitar a crise econômica desencadeada.

Portanto, é essencial que as empresas conheçam os princípios que governarão essas estratégias de retomada, bem como as possíveis medidas que podem ser esperadas e os cenários resultantes mais prováveis.

Objetivo e princípios das estratégias de retomada

Os planos de recuperação propostos atualmente têm como prioridade a retomada da atividade socioeconômica, minimizando o impacto dessa retomada na saúde pública e no sistema de saúde³.

Para atingir esse objetivo, o elemento chave que determinará o design e a evolução das estratégias de retorno é a evolução futura das infecções. Nesse sentido, até que tratamentos eficazes ou uma vacina contra a SARS-CoV-2 sejam desenvolvidos, a população mundial coexistirá com a doença

que causa (COVID-19), portanto, a maneira pela qual a atividade econômica se desenvolverá será condicionada pelo controle da transmissão do vírus e pela capacidade dos sistemas de saúde de tratar todos os afetados e proteger a população.

Embora exista uma grande incerteza sobre como a pandemia evoluirá, de acordo com a OMS, três possíveis cenários⁴:

- ▶ A interrupção completa da transmissão da doença entre as pessoas.
- ▶ A recorrência da epidemia nas ondas (em maior ou menor escala).
- ▶ A transmissão continua entre as pessoas, mas em níveis baixos.

Embora a probabilidade de cada um desses cenários seja incerta, com base nas evidências atuais, a OMS estabelece que o cenário mais provável consiste na recorrência da epidemia em ondas, intercalada por períodos com um nível baixo, mas contínuo, de transmissão entre pessoas.

Cada um desses cenários possui um nível diferente de gravidade e, portanto, um impacto diferente em termos de risco para a saúde pública e para o sistema de saúde dos países. Portanto, as estratégias de retomada são projetadas levando em consideração diferentes cenários e o nível de risco associado, para adaptar e variar a severidade das medidas de contenção, bem como, quando apropriado, a velocidade, o grau e a natureza das medidas de retorno, dependendo do cenário resultante⁵.

Devido ao fato de que a futura evolução da pandemia é incerta, as estratégias de retomada devem considerar diferentes fases para cada um dos cenários epidemiológicos.

² Management Solutions, 2020.

³ Como indicado, por exemplo, no quadro desenvolvido pela Comissão e pelo Conselho Europeu: Joint European Roadmap towards lifting COVID-19 containment measures.

⁴ OMS, 2020.

⁵ Ibid.



Adicionalmente, existiria uma possibilidade de avançar ou retroceder de acordo com a evolução de uma série de indicadores. Como será visto mais adiante, alguns países já estão elaborando estratégias seguindo este princípio⁶.

Avaliação de risco epidemiológico e justificativa para planos de retomada

As estratégias de saída da crise causada pelo COVID-19 serão marcadas pela avaliação do risco epidemiológico e estabelecidas com base em variáveis de natureza médica. Algumas das variáveis para medir o referido risco, consideradas relevantes pelas autoridades nacionais e supranacionais, são⁷:

- ▶ O nível de propagação da doença, que deve ser reduzido significativamente por um período prolongado de tempo. Essa variável pode ser medida, por exemplo, no número de novas infecções (totais e proporcionais), na taxa de transmissão interpessoal do vírus, no número de pacientes em terapia intensiva etc.
- ▶ O nível e o estado da capacidade do sistema de saúde de combater efetivamente a pandemia, tratar pacientes e continuar as atividades normais. Esse estado pode ser medido na proporção de ocupação de unidades de terapia intensiva, no número de leitos hospitalares disponíveis (total e proporcional à população), no número de pessoal médico (total e proporcional à população), etc.
- ▶ A capacidade de monitorar e controlar casos de contágio, incluindo a capacidade de realizar testes em larga escala, bem como a capacidade de identificar e conter rapidamente novos casos e rastrear a cadeia de infecções. Essa capacidade pode ser medida no número de testes disponíveis (total e proporcional à população), no grau de informação disponível sobre movimentos e contatos entre pessoas, etc.

Da mesma forma, as estratégias de retorno que estão surgindo nos diferentes países geralmente apresentam uma série de características comuns e princípios médicos, econômicos e

sociais que determinam as políticas resultantes, dentre as quais se observa o seguinte:

- ▶ Os planos de retomada serão executados gradualmente, em muitos casos em fases, dando às autoridades tempo suficiente para medir a eficácia, bem como o impacto de cada mudança de fase na saúde pública, permitindo corrigir a ação, se necessário. Os tempos de transição entre as fases consideradas são marcados por critérios médicos. Um dos mais utilizados é o de duas semanas⁸, uma vez que esta é uma estimativa conservadora da duração de um período de incubação do vírus COVID-19^{9,10,11}.
- ▶ As medidas serão implementadas nos níveis local e regional, expandindo-se gradualmente nos níveis nacional e, em alguns casos, supranacional, levando em consideração as características de cada região geográfica. A velocidade e a eficácia da implementação das estratégias de retomada serão diferentes nas áreas urbanas e rurais, dependendo da densidade populacional, dos meios de transporte mais utilizados e do estilo de vida, com a possibilidade da coexistência em um mesmo país de regiões em diferentes estágios do programa de retomada durante um período de tempo específico.
- ▶ A retomada da atividade econômica será realizada seguindo diferentes modelos e critérios ao priorizar a abertura de determinados setores e atividades. Esses modelos incluem a

⁶ Por exemplo, África do Sul, Espanha ou Suíça.

⁷ Como indicam, por exemplo, a OMS, ou a Comissão e o Conselho Europeu.

⁸ Por exemplo, é o tempo utilizado pela Espanha.

⁹ OMS, 2020.

¹⁰ Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças, 2020.

¹¹ Centros de Controle e Prevenção de Doenças, 2020.

reabertura com base na importância econômica do setor e nas necessidades que ele atende, dependendo do contato pessoal que cada atividade acarreta, bem como a possibilidade de estabelecer trabalho remoto, sistemas de turnos ou dias intensos para minimizar o contato interpessoal¹².

- ▶ As concentrações e reuniões de pessoas serão permitidas progressivamente, de acordo com a importância social desses grupos, bem como o número de pessoas que ele encontra e o contato necessário entre eles. Esses critérios serão utilizados, por exemplo, para priorizar as datas de abertura de escolas e centros educacionais, shopping centers e, finalmente, estabelecimentos e atividades de lazer, evitando eventos de massa.
- ▶ Da mesma forma, o movimento e o deslocamento de pessoas serão permitidos progressivamente, de acordo com o objetivo e a necessidade do deslocamento, bem como gradualmente do nível local para o nacional e o internacional.

No entanto, espera-se que a retomada da atividade econômica e social esteja condicionada, até o desenvolvimento de um tratamento eficaz ou de uma vacina contra a doença, a uma série de medidas e regras suplementares de distanciamento e higiene social, como limites para o número de pessoas que podem se encontrar, redução de capacidade em espaços públicos, a necessidade de usar equipamentos de proteção individual (EPI) em certos casos (como o uso de máscaras nos transportes públicos ou no trabalho), bem como a exigência de maiores obrigações para as empresas na forma de protocolos de distanciamento de funcionários e critérios de limpeza.

Medidas específicas e exemplos de estratégias de retorno

Os planos de saída das medidas para conter a pandemia serão acompanhados nos diferentes países por um conjunto de medidas específicas, destacando, devido à sua ampla adoção ou relevância, os seguintes:

- ▶ A capacidade de obter informações sobre a evolução da pandemia, essencial para monitorar a evolução do risco a que cada país ou região está exposto. Por esse motivo, espera-se que planos de teste do vírus em larga escala sejam estabelecidos onde a capacidade permita, como já foi feito, entre outros lugares, a Coreia do Sul¹³. Esses testes priorizariam segmentos da população com base em sua vulnerabilidade, condições de trabalho ou com base na necessidade (por exemplo, testes de pessoal médico seriam priorizados). Da mesma forma, espera-se que os sistemas de coleta de dados e informações pelas entidades de saúde pública sejam fortalecidos e que sejam promovidas iniciativas nacionais e supranacionais para compartilhar essas informações. Destaca a proposta da UE de cooperar e compartilhar informações entre estados membros¹⁴.
- ▶ Devido a essa grande necessidade de informações, algumas das medidas mais relevantes sendo estudadas e

estabelecidas consistem no uso de tecnologia, como aplicativos móveis e técnicas de geolocalização, para rastrear o movimento de pessoas e os contatos entre elas. Tais tecnologias complementaríamos as informações médicas e melhorariam a rápida identificação de infecções e aqueles com quem eles tiveram contato, estabelecendo quarentenas e alertando sobre o potencial infectado. Essas medidas foram usadas, entre outros lugares, na Coreia do Sul¹⁵, China e Israel, provando ser eficazes. No entanto, eles também suscitam várias objeções e preocupações sobre a privacidade dos dados e a capacidade de controle dos Estados. No caso da UE, a Comissão propôs um plano para estabelecer um quadro para essas medidas na Europa usando dados anonimizados¹⁶.

- ▶ Da mesma forma, além das inúmeras medidas já tomadas pelas autoridades nacionais e supranacionais¹⁷, espera-se que sejam tomadas mais medidas para estimular e proteger a economia e a estabilidade financeira, priorizando a proteção ao emprego e considerando setores especialmente afetados pela pandemia, como hotelaria e turismo, aviação e transporte em geral.
- ▶ Finalmente, espera-se que medidas para reforçar e fortalecer os sistemas de saúde sejam consideradas.

De qualquer forma, o princípio que governa essas estratégias globais de retorno é o controle de riscos através de um esquema de adaptação gradual, como é o caso da África do Sul, onde o estabelecimento de uma estrutura estratégica de retorno ajustada ao risco e em cinco níveis¹⁸. Cada um desses níveis indica quais medidas de contenção ainda estariam em vigor e quais setores econômicos poderiam ser reativados. A Suíça é outro país que anunciou um retomo em três fases de abertura econômica progressiva e social¹⁹, com a passagem de uma fase para outra, desde que não haja um aumento significativo nos casos confirmados de COVID-19 no país. Na França, a retirada do confinamento foi proposta progressivamente e dependendo do território²⁰. Por fim, uma abordagem semelhante foi implementada na Espanha²¹, cujo retorno consistirá em quatro fases, e na Itália²², onde a intenção de progredir em três fases foi indicada.

¹² Comissão e Conselho Europeu, 2020.

¹³ Roy Choudhury, 2020.

¹⁴ Comissão e Conselho Europeu, 2020.

¹⁵ Roy Choudhury, 2020.

¹⁶ Comissão Europeia, 2020.

¹⁷ Management Solutions, 2020.

¹⁸ Departamento de Saúde da República da África do Sul, 2020.

¹⁹ De Montpellier, 2020.

²⁰ Governo da República Francesa, 2020.

²¹ Gobierno de España. Presidencia del Gobierno, 2020.

²² Governo Italiano, 2020.

Propostas para a elaboração do plano de retomada



Marco regulatório e princípios de atuação

Como ponto de partida, e antes de aprofundar a definição de propostas de ação concretas, é essencial que as empresas considerem o marco regulatório existente e a coordenação contínua com as autoridades de saúde relevantes de acordo com a localidade. Da mesma forma, internamente e respeitando o marco legal, é conveniente que as empresas definam o conjunto de princípios que servirão como premissa inicial ao considerar as diferentes propostas de ação que compõem a estratégia e que prevalecerão ao longo de todo o processo de retomada.

Dentro dessa estrutura regulatória, as empresas devem não apenas levar em consideração as publicações ou comunicações emitidas em relação à pandemia por organizações internacionais como a OMS, mas, fundamentalmente, também devem analisar e cumprir todos os regulamentos emitidos em nível estadual, regional e local.

Nesse sentido, as empresas devem revisar como esse marco regulatório afeta sua estratégia, especialmente nas seguintes áreas de ação fundamentais (saúde, trabalho e economia):

- ▶ **Gestão em saúde:** para recomeçar a atividade presencial, é fundamental garantir a saúde e a proteção das pessoas no local de trabalho (reforçando o monitoramento da saúde dos profissionais, estabelecendo medidas de distanciamento social, medidas mínimas de segurança no local de trabalho, regulamentos para a realização de testes sorológicos e sua disponibilidade, etc.).
- ▶ **Ambiente de trabalho:** principalmente medidas governamentais destinadas à proteção do emprego diante do dimensionamento objetivo necessário para atender à demanda no novo contexto (por exemplo, relacionado à regulamentação dos registros de regulamentação do emprego - licença temporária ou não remunerada) recuperação ou redução de regulamentações de horas de trabalho, entre outros).

- ▶ **Âmbito econômico:** as empresas devem avaliar o impacto que seus negócios terão sobre as medidas publicadas para enfrentar o impacto econômico (moratória no pagamento de dívidas de financiamento imobiliário, auxílio público, linhas de financiamento para pequenas e médias empresas, injeções de liquidez etc.).

Outro canal de informação relevante para as empresas será a comunicação com as autoridades de saúde. Nesse sentido, é importante estabelecer um modelo de relacionamento que permita a coordenação contínua da empresa com as referidas autoridades para garantir a implantação do plano nos termos e condições acordados, além de fazer ajustes conforme novas medidas sejam conhecidas e/ou recomendações que possam ser relevantes no desenvolvimento da atividade.

Por fim, e levando em consideração os riscos existentes no desenvolvimento e implementação da estratégia de retomada, bem como a possível existência de objetivos múltiplos e, em alguns casos, contraditórios - por exemplo, proteção da saúde contra uma maior proteção ao emprego com retorno à atividade completa - é conveniente para a Administração definir uma estrutura com os valores fundamentais (e priorizados) nos quais a gestão e o desenvolvimento se basearão no plano. Da mesma forma, devem ser estabelecidos critérios para estabelecer esses princípios em termos de reputação, saúde, segurança, relação custo/benefício, criticidade de processos, etc.

Esses princípios devem ser consolidados em um guia para ser usado como referência na tomada de decisões.

Alguns exemplos de valores ou princípios de retomada a serem incorporados poderiam ser os seguintes:

- ▶ Garantir em primeiro lugar a saúde e a segurança dos empregados.
- ▶ Cumprir escrupulosamente as normas vigentes e garantir o pleno cumprimento das condições legais de retomada às atividades, fornecendo as condições para isto.

- ▶ Garantir a continuidade das operações e garantir a resiliência de processos críticos.
- ▶ Incentivar a liderança empática com os funcionários, favorecendo respostas objetivas e justas às solicitações e preocupações e analisando as circunstâncias individuais.
- ▶ Promover a transparência e a cultura aberta das decisões tomadas.

Elaboração do plano de retomada

O primeiro passo na elaboração do plano de retomada é considerar os possíveis cenários que surgem e os impactos decorrentes desses cenários e definir com base neles as estratégias para a aplicação simultânea de modelos de trabalho presenciais e remotos. Da mesma forma, devem ser desenvolvidos planos de ação transversais - ou seja, aqueles que garantam os meios e a logística adequados para desenvolver a estratégia definida - sob uma governança de processo adequada.

Portanto, o plano de retomada será organizado em torno de três componentes fundamentais:

- ▶ Estrutura de governança: revisão da governança definida para a crise na fase inicial da pandemia, a fim de incorporar nela a visão estratégica e operacional do plano de retomada, estabelecendo mecanismos de coordenação que garantam a implementação do plano.
- ▶ Impactos e estratégias de retomada: definição detalhada da estratégia de retomada considerando as diferentes

dimensões eixos (localizações geográficas - considerando critérios epidemiológicos, produtos e serviços - considerando a demanda existente - e processos - considerando o funcionamento em modo trabalho remoto). Para isso, três tipos de análise serão desenvolvidos sequencialmente:

- Preparação de cenários sob diferentes hipóteses, avaliação dos impactos a eles associados e consideração antecipada dos riscos existentes durante o processo.
 - Priorização dos processos, serviços e localidades a serem considerados nas fases de retomada.
 - Definição da própria estratégia de retomada para cada um dos blocos de processos e localidades, de acordo com a priorização realizada na ação anterior.
- ▶ Planos de ação transversais: elaboração de planos de ação para o retorno dos funcionários, a fim de garantir todos os meios humanos, materiais, técnicos e logísticos, garantindo o adequado funcionamento do plano de processo de retomada e minimizando os possíveis riscos que possam surgir durante o processo.

Modelo de governança

O plano de retomada deve começar com a revisão da estrutura de governança definida no início da crise, a fim de incorporar nele a visão estratégica e operacional do plano de retomada, estabelecendo mecanismos de coordenação que assegurem a aplicação adequada do plano em situações de crise em todos os níveis da empresa.

Figura 1: componentes do plano de retomada



Fonte: elaboração própria.

A este respeito, pode considerar-se necessário criar uma nova mesa específica de "retorno" que será incorporada no modelo de governança da gestão de crises globais ou assegurar que a visão para o desenvolvimento de um plano de retomada coordenado seja incorporada no modelo de governança existente.

Nos dois casos (mesa específica ou integração em mesas existentes), são identificadas uma série de funções básicas a serem executadas (que podem variar de acordo com a natureza da empresa):

- ▶ Formular cenários de retorno, considerando variáveis sanitárias, de negócio e econômicas.
- ▶ Avalie os riscos existentes em cada uma das estratégias potenciais de retomada.
- ▶ Definir a estratégia de retomada (determinação do "mix" presencial/remoto aplicável em cada fase).
- ▶ Definir estratégias para contingências "retrocessos" decorrentes de instruções de saúde ou surtos internos.
- ▶ Coordenar com as mesas transversais os planos de ação necessários para a estratégia estabelecida em cada fase.
- ▶ Receber feedback das mesas transversais e operacionais para ajustar ou reorientar a estratégia de retomada.
- ▶ Manter o Comitê de Crise sempre informado sobre o desenvolvimento das atividades e sobre o desempenho da estratégia de retomada.

Avaliação de cenários e definição de estratégias de retomada

Para estabelecer a estratégia de retomada mais adequada, é necessário avaliar possíveis cenários de negócios, impactos e riscos associados, bem como priorizar os processos e serviços da empresa de acordo com uma série de variáveis definidas (por exemplo, criticidade, operação de trabalho remoto durante a crise, nível de contágio por região geográfica, etc.).

Geração de cenários e avaliação de riscos

Recomenda-se que as empresas formem novos cenários de negócios - impacto na produção e demanda e capacidade de retomada da atividade - sob diferentes hipóteses sobre a duração de cada fase estabelecida pelo governo para conter o vírus, bem como a situação de mercado esperada após a retomada.

Para isso, serão levadas em consideração a expansão anterior do vírus e a capacidade do sistema de saúde por localidade, estrutura regulatória e política e situação econômico-financeira (por exemplo, suspensão de dívidas e apoio público).

A estimativa do impacto sobre a demanda deve ter como referência a evolução dos principais segmentos de clientes, identificando não apenas a situação atual, mas também os cenários de evolução previsíveis, pois isso condicionará diretamente a retomada da empresa.

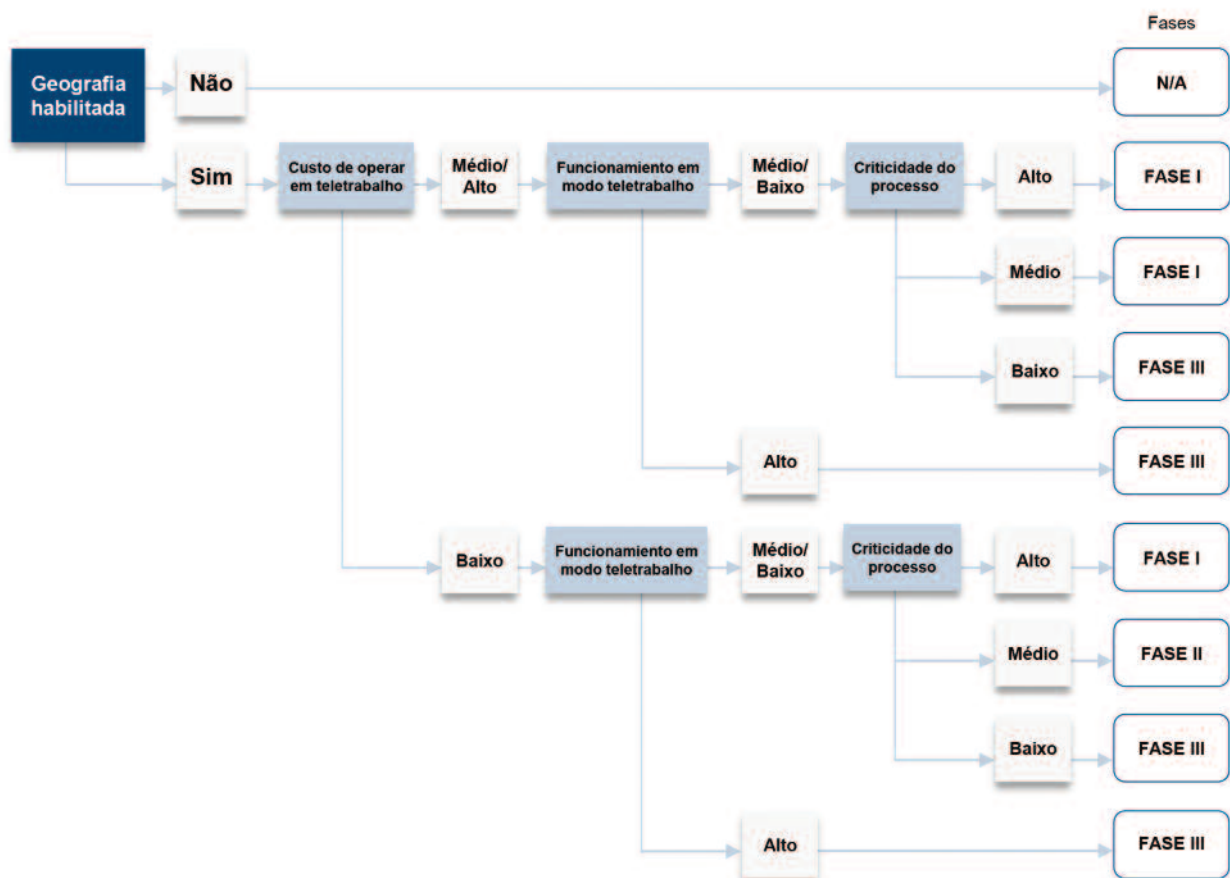
Além disso, e com base nos cenários apresentados, é necessário ajustar as estimativas e modelos preditivos da empresa (por exemplo, empréstimos vencidos, modelo de provisões, projeções de balanço ou gerenciamento de liquidez).

Figura 2: modelo de governança da crise



Fonte: elaboração própria.

Figura 3: exemplo ilustrativo de uma estratégia de retomada



Fonte: elaboração própria.

Por fim, os impactos na empresa derivados dos novos cenários e os possíveis riscos que podem surgir durante todo o processo de desenvolvimento do plano de retomada devem ser avaliados. Entre outros riscos, podem ser considerados: novos surtos e possíveis "retrocessos", infecções pelos próprios funcionários, reivindicações de responsabilidade civil por afetar a saúde dos trabalhadores, não conformidade com as normas vigentes (trabalho ou saúde), risco de reputação derivado do gerenciamento inadequado da retomada ou da interrupção de processos e serviços críticos.

Priorização de processos

A principal ação, e a partir da qual as estratégias de retomada serão executadas, é a realização de uma classificação e priorização dos processos e serviços da empresa com base em diferentes critérios, dentre os quais se recomenda analisar pelo menos a localização geográfica -atendendo critérios epidemiológicos-, a criticidade do processo ou serviço, o grau de adaptação e desempenho do modelo de trabalho remoto, o

nível de segurança ou estabilidade do referido modelo (por exemplo, em termos de segurança tecnológica) e os custos associados a ele.

Com objetivo de respeitar a priorização dos processos e serviços definidos e garantir os meios necessários para o desenvolvimento das diferentes fases do plano, será necessário realizar uma avaliação das capacidades exigidas em cada um dos diferentes eixos transversais (pessoas e organização, tecnologia, instalações, fornecedores e comunicação), tal como será analisado nas seções posteriores.

Definição da estratégia

Uma vez avaliados os aspectos acima mencionados (cenários, riscos e priorização), as empresas poderão escolher a estratégia de retomada que considerem mais adequada, definindo o conjunto de linhas de ação cujo resultado deve ser transferido para um roteiro. Entre outras, essas linhas de ação devem se aprofundar nos seguintes aspectos:

- ▶ Fases e tempos de retomada.
- ▶ Modelo de trabalho (presencial, remoto ou uma combinação de ambos).
- ▶ Planos de ação e execução flexível diante de possíveis cenários de retorno.
- ▶ Ambiente após a retomada (abordagem da situação pré-crise vs. evolução para um modelo futuro).

Esse roteiro acordado também deve incluir as medidas acordadas para cada um dos planos transversais, a fim de garantir as ações apropriadas que permitam organização e logística adequadas e garantir que os meios necessários estejam disponíveis.

Por fim, e para garantir o controle adequado da estratégia definida, recomenda-se estabelecer um modelo de reporting para os comitês de governança de crises que permita o monitoramento e a avaliação contínuos do plano durante todo o processo de retomada.

Planos de retomada transversais

O objetivo dos planos transversais é garantir que os recursos disponíveis em todos os momentos (humanos, tecnológicos e materiais) sejam suficientes para atender à estratégia de retomada definida e que exista uma comunicação fluida, interna e externa, que permita uma divulgação adequada das ações.

A seguir, são desenvolvidos os blocos relacionados aos

diferentes planos de ação transversais.

Organização e pessoas

A estratégia de retomada implica na determinação da combinação apropriada de trabalho remoto e trabalho presencial. Para isso, as empresas devem monitorar constantemente o estado de saúde da força de trabalho e o grau de desempenho da mesma, com base no plano de trabalho estabelecido.

As linhas de ação a serem abordadas neste âmbito incluem os seguintes:

- ▶ Realizar uma avaliação inicial do estado de saúde de toda a força de trabalho. Em geral, será realizado o preenchimento de questionários elaborados pelo serviço de medicina do trabalho da empresa. Esses questionários identificarão fatores de risco, como diagnóstico prévio de COVID-19, presença de sintomas nos últimos 14 dias, contato com pessoas de uma das duas situações anteriores ou fatores de risco (grupos vulneráveis). A coleta de informações de saúde deve ser realizada em estrita conformidade com os regulamentos locais de proteção de dados.
- ▶ Implementação de metodologias com o objetivo de avaliar continuamente o estado de saúde das pessoas, como o registro diário da ausência de sintomas ou tomada de temperatura pelo funcionário, a solicitação e realização de testes sorológicos pela empresa. Da mesma forma, é necessário definir o processo para obter esses dados relacionados à saúde, dependendo de onde são obtidos: i) centros médicos; ii) a própria empresa; ou iii) domicílio do

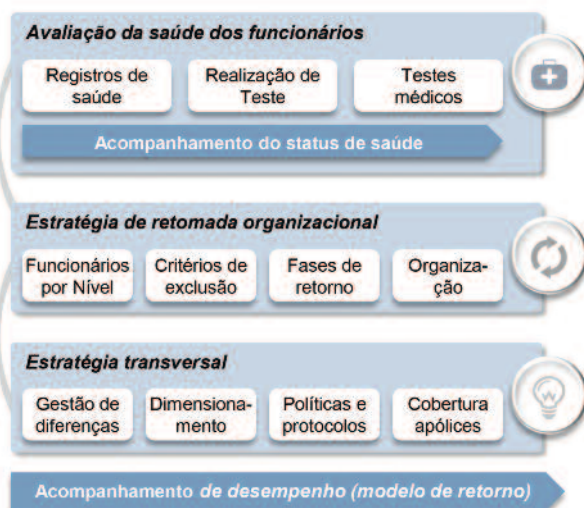




funcionário.

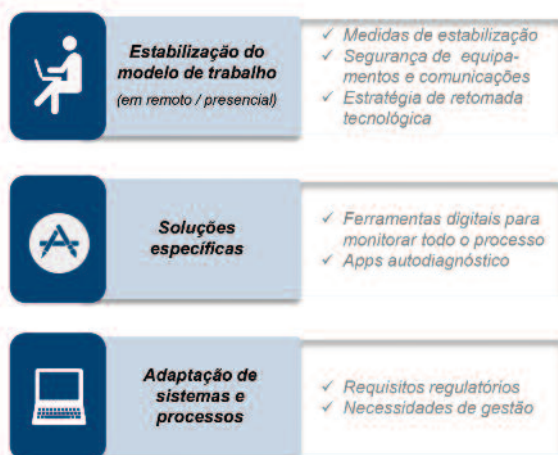
- ▶ Alto envolvimento do serviço de medicina do trabalho para revisar situações de contágio caso a caso ou suspeita de contágio, além das diretrizes fornecidas pela empresa, a fim de fornecer ao funcionário instruções mais precisas de acordo com os critérios de saúde considerando sua situação pessoal e familiar.
- ▶ Estabelecimento de um processo de tomada de decisão para reincorporar grupos ao modelo presencial em cada fase, considerando a priorização de processos previamente definidos e os critérios de exclusão de grupos de funcionários, dentre os quais prevalecem:
 - patologias anteriores;
 - idade do trabalhador;
 - situação pessoal; ou
 - os meios disponíveis para chegar ao local de trabalho.
- ▶ Estabelecimento da estratégia organizacional que a empresa deve assumir durante o processo de retomada, com o objetivo de reduzir riscos no desenvolvimento da atividade presencial. Neste âmbito, o estabelecimento de horários flexíveis, dias alternados ou jornadas intensivas deve ser considerado para garantir a saúde dos trabalhadores através do distanciamento físico e temporal.
- ▶ Gerenciamento das desigualdades que podem ser geradas entre os funcionários como resultado da estratégia organizacional (grupos de funcionários que são solicitados a retornar ao trabalho presencial em comparação com aqueles que permanecem remotamente) e coordenação e negociação com representantes de trabalhadores em conformidade.
- ▶ Monitorar e gerenciar as exceções ou incidentes que forem produzidos durante a reincorporação normal da força de trabalho (p.ex. preocupações dos empregados, dificuldades para compatibilizar com compromissos familiares, etc.).
- ▶ Definição e revisão de estratégias de dimensionamento organizacional em cada fase do processo de retomada. Durante o desenvolvimento do plano, as empresas devem avaliar medidas que foram tomadas anteriormente, como regulamentação de empregos temporários ou permanentes, ou a flexibilidade de contratos e dias úteis para adaptá-los à situação de retomada a qualquer momento.
- ▶ Revisão de políticas e procedimentos internos sobre saúde e desempenho no trabalho (viagem, deslocamento para o trabalho, treinamento a distância, etc.), com o objetivo de ajustá-los ao ambiente atual no trabalho remoto e presencial, resultando na criação de novos protocolos e guias de boas práticas.
- ▶ Por fim, é conveniente que as empresas analisem a cobertura das apólices, entre as quais, dada a situação, saúde e responsabilidade civil, se adaptem às circunstâncias.

Figura 4: âmbitos de atuação do plano de Organização e Pessoas



Fonte: elaboração própria.

Figura 5: âmbitos de atuação do plano de Tecnologia



Fonte: elaboração própria.

Figura 6: plano de atuação de Instalações



Fonte: elaboração própria.

Tecnologia

O plano tecnológico deve determinar os requisitos vinculados a soluções específicas para o gerenciamento do plano de retomada, a estabilidade no suporte aos processos, bem como os requisitos em termos de sistemas e processos para suportar os novos requisitos do contexto de gerenciamento.

Nesse sentido, as linhas de ação a serem abordadas são:

- ▶ Estabilização do modelo de trabalho remoto e sua compatibilidade com o modelo de assistência presencial, através de:
 - definição de medidas de estabilização e resiliência nas comunicações e nas infraestruturas tecnológicas e de informação necessárias;
 - fortalecer a segurança de equipamentos e comunicações, por meio do desenvolvimento e disseminação de protocolos para trabalho remoto; e
 - a revisão da estratégia tecnológica de retomada, considerando a possibilidade de mudanças frequentes no modelo de trabalho.
- ▶ Adaptação dos sistemas e processos decorrentes de mudanças nos requisitos regulatórios e/ou nas necessidades de gerenciamento como consequência da pandemia (parametrizações, novos desenvolvimentos) e medidas governamentais, como suspensões de dívida e processos de retomada e impacto que estes últimos têm para a empresa em termos de solvência e liquidez.
- ▶ Implantação de soluções específicas e ferramentas digitais (apps) próprias ou de terceiros para protocolar e facilitar o autodiagnóstico dos funcionários, oferecer à empresa informações em tempo real sobre a saúde de seus funcionários, fornecer orientações aos funcionários e emitir instruções comunicações ágeis, estabelecer "passaportes" para autorizar a entrada de funcionários com base no nível de saúde, funções de alerta automático para funcionários que tiveram contato próximo com outro trabalhador

infectado, funções de geolocalização no momento do autodiagnóstico etc.

Instalações

A gestão dos espaços em termos de medidas sanitárias e de segurança é indispensável para que seja possível o retorno presencial dos funcionários. Portanto, o plano de instalações deverá garantir a gestão dos espaços em termos de segurança e cumprimento das medidas sanitárias estabelecidas pelas autoridades, além daquelas consideradas adequadas pela Administração da empresa.

As linhas de ação que devem ser abordadas em relação às instalações são limitadas aos quatro eixos fundamentais a seguir:

- ▶ Gerenciamento dos espaços necessários de acordo com a priorização de processos e serviços, abrangendo:
 - edifícios dos Serviços Centrais;
 - escritórios e instalações comerciais; e
 - espaços comuns em qualquer conjunto de edifícios, como salas de conferências, salas de jantar, elevadores, banheiros, veículos compartilhados, etc.
- ▶ Avaliação e estabelecimento das medidas de segurança necessárias para adaptar os espaços através de:
 - separações físicas;
 - redução da capacidade permitida;
 - controles de acesso;
 - aumento da ventilação; e
 - a desativação de áreas não essenciais para uso coletivo (por exemplo, salas de jantar).Além disso, e se necessário, as empresas podem exigir a realocação ou condicionamento de espaços.
- ▶ Revisão da adequação das cadeias logísticas para fornecer aos funcionários o material necessário e de qualidade (luvas, géis hidroalcoólicos, máscaras faciais, telas, óculos de proteção etc.) para cumprir as medidas sanitárias.

- ▶ Reforço das medidas sanitárias com foco na revisão de protocolos de limpeza e desinfecção."

Fornecedores

Para priorizar a proteção dos funcionários, é necessário que as empresas abordem a reincorporação de serviços de fornecedores com o mesmo rigor e cuidado com os quais os próprios trabalhadores são atendidos.

As linhas de ação a serem abordadas no campo de fornecedores são, entre outras, as seguintes:

- ▶ Definição de um plano detalhado para a reincorporação de fornecedores, com foco em:
 - priorização de processos e serviços críticos e seu desenvolvimento ou não em nossas próprias instalações;
 - a revisão de novas necessidades decorrentes das ações tomadas no plano de retomada;
 - a seleção de novos fornecedores críticos (material sanitário, limpeza, transporte, etc.); e
 - análise de possíveis rompimentos na cadeia de valor, identificando causas e possíveis soluções.
- ▶ Comunicação com os fornecedores do plano de retomada da empresa para que eles possam entender o impacto que isso tem sobre suas atividades e a solicitação e análise do plano de retomada dos próprios fornecedores. Da mesma forma, as medidas de saúde e segurança a serem seguidas devem ser coordenadas com os fornecedores, principalmente quando envolvem contato com funcionários da própria empresa.
- ▶ Supervisão contínua da estabilidade da cadeia de

suprimentos e Acordos de Nível de Serviço (SLAs, do inglês Service Level Agreement) e definição de medidas de ação para possíveis incidentes que possam afetá-lo.

- ▶ Finalmente, a empresa deve monitorar a situação de solvência e liquidez de seus fornecedores, para garantir a continuidade do serviço e, em determinados casos, apoiar os fornecedores solventes com problemas pontuais de liquidez, empreendendo ações tais como adiantar os pagamentos.

Comunicação

Em uma situação de crise como a atual, estabelecer uma estratégia de comunicação correta com os funcionários e com o mercado é essencial para transmitir confiança e gerenciar adequadamente todas as fases do plano de retomada.

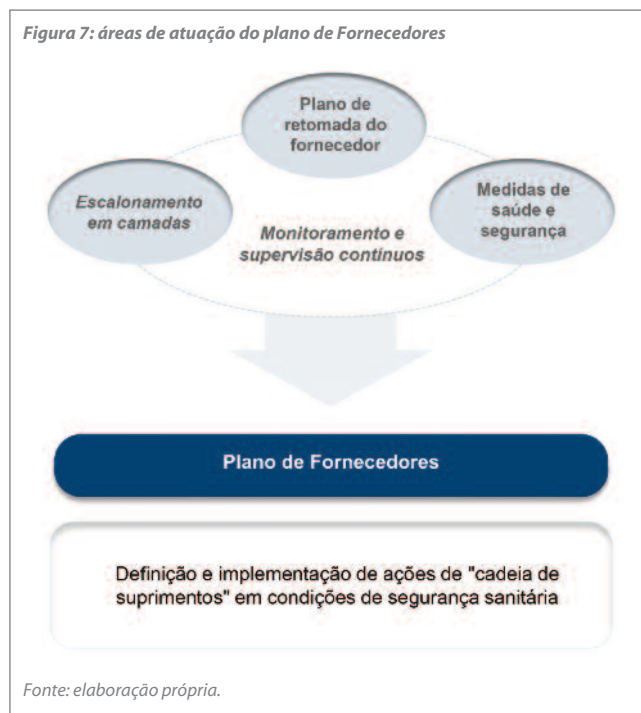
Para atender ao exposto, o plano transversal deve estabelecer diferentes linhas de ação para comunicação interna (funcionários) e comunicação externa (mercados e autoridades), como as descritas nos seguintes blocos:

Comunicação interna

- ▶ Divulgação do plano completo de retomada, incluindo: fases estabelecidas, medidas de saúde e segurança e demais ações transversais contempladas.
- ▶ Desenvolvimento de um plano de comunicação contínua com o objetivo de transmitir tranquilidade para os funcionários, emitindo notas informativas sobre o estado do meio ambiente e da empresa, bem como o progresso no próprio plano de retomada.



Figura 7: áreas de atuação do plano de Fornecedores



Fonte: elaboração própria.

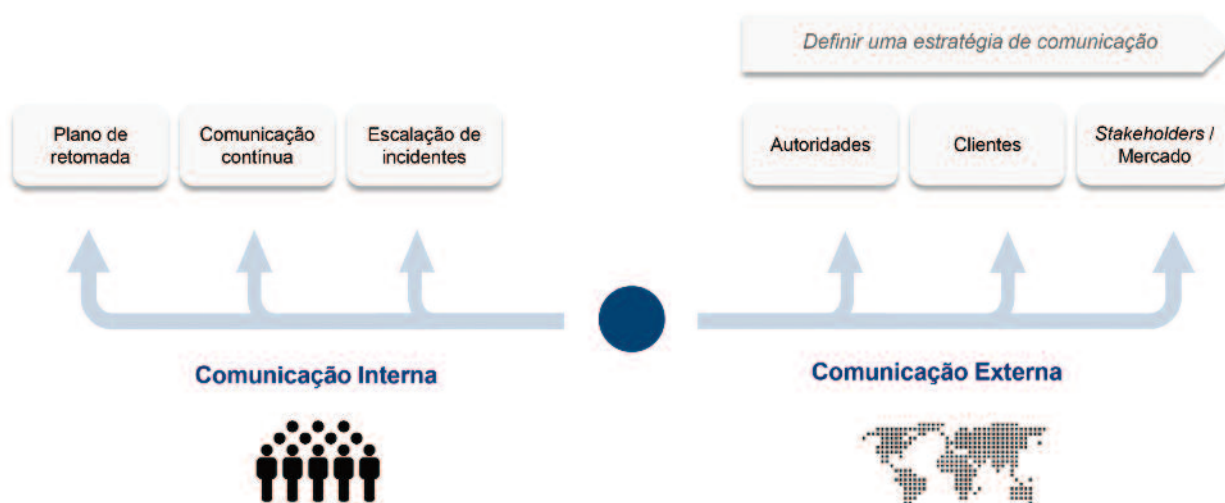
- ▶ Definição de indicadores para medir a conformidade com os protocolos de saúde e desenvolvimento de um modelo para a escalada de incidentes com foco especial nos de natureza sanitária.

Comunicação externa

- ▶ Estabelecimento de um canal de comunicação para interação contínua com as autoridades, especialmente as autoridades reguladoras e de saúde de cada setor de negócios, dependendo da empresa.
- ▶ Estabelecer uma estratégia de comunicação com o cliente orientada tanto a explicar a estratégia de retomada da empresa (p.ex. novos canais presenciais que vão sendo habilitados), quanto as medidas especiais de proteção e higiene adotadas, com o objetivo de prover uma sensação de segurança no consumo dos produtos ou serviços.
- ▶ Definição de uma estratégia de comunicação que garanta transparência, definindo os canais de comunicação (comunicação através de redes sociais, presença na mídia), bem como o conteúdo que é objeto da comunicação.
- ▶ Estabelecimento de comunicação transparente e valiosa para o mercado, como notas informativas, documentos atuais, medidas de responsabilidade social corporativa adotadas, etc.
- ▶ Comunicação aos clientes das medidas adotadas por meio do plano de retomada que lhes seja de interesse, quanto ao status dos serviços prestados ou às medidas de segurança estabelecidas.



Figura 8: áreas de atuação do plano de Comunicação



Considerações finais



É uma reflexão habitualmente ampliada que gerenciar o processo de retomada, tanto para governos quanto para a sociedade em geral, envolve maiores riscos e uma dificuldade de gerenciamento significativamente superior. Seu sucesso será amplamente determinado, além do esforço da comunidade científica na busca de uma cura, pelo nível de maturidade dos cidadãos e pela responsabilidade dos agentes econômicos de usar dos âmbitos de liberdade de movimento que eles irão recuperar gradualmente.

A estratégia de retomada de cada empresa responderá de maneira particular ao tipo de produto ou serviço fornecido e ao nível de risco percebido pelas autoridades para o desenvolvimento dessa atividade (dependendo da exposição a contatos sociais).

Da mesma forma, o ritmo em que a retomada ocorre será definido pela evolução da demanda (incluindo a adaptação às novas expectativas dos clientes). Neste sentido, as empresas deverão estabelecer ações para a reativação da demanda, revisando as estratégias de promoção e preço e financiando clientes solventes e com dificuldades de liquidez.

Os desafios que as empresas enfrentam nessa fase são altamente relevantes, na medida em que devem garantir a segurança dos funcionários, garantir a continuidade das operações e a estabilidade financeira (própria e da cadeia de valor), e ao mesmo tempo, enfrente novos requisitos, restrições ou políticas regulatórias que podem impactar o plano de negócios e levar a novas mudanças.

Além disso, além de gerenciar adequadamente o período de transição, as organizações devem visualizar quais características o novo ambiente terá para se adaptar às mudanças provavelmente significativas. Por exemplo, na percepção da saúde, no desenvolvimento de atividades e consumo em casa, no consumo digital, etc., que, como consequência da pandemia, estará aqui para ficar.

Alguns dos principais aspectos a serem revisados pelas diferentes empresas para garantir uma transformação adequada de seu modelo de negócios adaptado ao ambiente que existirá, mesmo após o controle da pandemia, são os seguintes:

No âmbito da organização e pessoas:

- ▶ As empresas devem realizar uma avaliação remota do trabalho em termos de produtividade e custos, benefícios para o funcionário e a sociedade em geral. Com base na sua avaliação, deve refletir sobre as condições sob as quais o trabalho remoto deve ser realizado para ser eficaz (prazos semanais recomendados, ambiente físico, capacidades tecnológicas, ambiente de trabalho, mecanismos de controle de desempenho etc.).
- ▶ Da mesma forma, as empresas devem avaliar o dimensionamento futuro de acordo com as expectativas de demanda no cenário pós-pandemia, bem como as



mudanças observadas nos processos e políticas (maior flexibilidade, revisão do modelo de remuneração e benefícios sociais, gestão de autonomia dos funcionários) como resultado de sua gestão.

No âmbito tecnológico:

- ▶ As empresas devem revisar sua priorização do portfólio de projetos para enfrentar a restrição orçamentária quase certa e, dentro dessa priorização, levar em conta novos critérios (objetivos do projeto para promover resiliência ou melhorar a eficiência, alinhamento com o novo ambiente mais difícil, impacto no trabalho remoto etc.).
- ▶ Ao priorizar os investimentos a serem realizados, é especialmente relevante a avaliação da arquitetura tecnológica para adaptação a um ambiente que apresentará novas preferências do cliente em seu modelo de relacionamento (promoção e otimização de canais *on-line* e modelo digital de negócios), novas maneiras de trabalhar em formato telemático e risco de possíveis novas epidemias.
- ▶ A resiliência da infraestrutura tecnológica a possíveis novas crises, pandêmicas ou não, pode levar à revisão de planos técnicos de contingência e, por extensão, planos de continuidade de negócios.

No âmbito de instalações:

- ▶ As empresas devem revisar o modelo atual e sua adaptação a novos ambientes de trabalho e estar preparados para possíveis crises ou surtos, avaliando vantagens e desvantagens da concentração de funcionários em edifícios corporativos, da existência de instalações de *backup* ou da redistribuição espacial de processos, crítico para que não coincidam no mesmo edifício.

No âmbito das relações com os fornecedores:

- ▶ As empresas terão que reavaliar sua estratégia de terceirização de acordo com as lições aprendidas durante esta crise (abordagem geográfica, internalização de componentes da cadeia de valor, identificação de novos fornecedores críticos, etc.).
- ▶ Da mesma forma, a resiliência dos fornecedores deve ser revisada, o que pode dar origem a novos requisitos para adaptar seus planos de continuidade de negócios a serem aprovados como fornecedores da empresa.
- ▶ As lições aprendidas com a pandemia podem levar a fornecedores críticos que não eram críticos anteriormente (por exemplo, limpeza e saneamento).
- ▶ Finalmente, o novo ambiente econômico determinará a necessidade de identificar novas medidas de contenção de custos, o que possivelmente levará à renegociação de contratos e à busca de fornecedores alternativos.

Por fim, em relação à Comunicação:

- ▶ As empresas devem manter comunicação com as autoridades competentes sobre as lições aprendidas para o gerenciamento de novas crises de saúde como resultado dos eventos, bem como as medidas de prevenção e contingência consideradas permanentes.
- ▶ Consequentemente, com base em novas percepções sociais originadas como resultado da pandemia, as empresas terão que revisar o perfil em relação aos critérios ASG (ambiental, social e de governança), a fim de garantir seu alinhamento com as expectativas do novo ambiente.



Bibliografia



Battistini, N. &. (2020). Alternative scenarios for the impact of the COVID-19 pandemic on economic activity in the euro area. European Central Bank.

Centers for Disease Control and Prevention. (2020). Obtenido de COVID-19 Risk: www.cdc.gov

De Montpellier, C. (2020). Switzerland: Slow exit from the lockdown and severe recession in sight. ING.

Department of Health of the Republic of South Africa. (2020). Draft Framework for Consultation: COVID-19 Risk Adjusted Strategy.

European Centre for Disease Prevention and Control. (2020). Disease background of COVID-19. Obtenido de www.ecdc.europa.eu

European Commission. (2020). Commission Recommendation on a common Union toolbox for the use of technology and data to combat and exit from the COVID-19 crisis, in particular concerning mobile applications and the use of anonymised mobility data. Brussels.

European Commission and European Council. (2020). Joint European Roadmap towards lifting COVID-19 containment measures.

Financial Conduct Authority. (2020a). High-cost short-term credit and coronavirus: temporary guidance for firms.

Financial Conduct Authority. (2020b). Rent-to-own, buy-now pay-later and pawnbroking agreements and coronavirus: temporary guidance for firms.

Financial Conduct Authority. (2020c). Motor finance agreements and coronavirus: temporary guidance for firms.

Gobierno de España. Presidencia del Gobierno. (2020). Plan de desescalada. Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/280420-enlace-desescalada.aspx>

Gouvernement de la République Française. (2020). Stratégie de déconfinement. Obtenido de <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus/strategie-de-deconfinement>

Governo Italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2020). Coronavirus, le misure adottate dal Governo. Obtenido de <http://www.governo.it/it/coronavirus-misure-del-governo>

Management Solutions. (2020). COVID 19: Propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones.

Roy Choudhury, S. (2020). The world should look at South Korea as an "exit strategy" to recover from pandemic, economists say. CNBC.

World Economic Forum. (2020). Who will be the winners in a post-pandemic economy?

World Health Organization. (2020). Considerations in adjusting public health and social measures in the context of COVID-19. Interim Guidance.

Nosso objetivo é superar as expectativas dos nossos clientes sendo parceiros de confiança

A Management Solutions é uma empresa internacional de serviços de consultoria com foco em assessoria de negócios, riscos, organização e processos, tanto sobre seus componentes funcionais como na implementação de tecnologias relacionadas.

Com uma equipe multidisciplinar (funcionais, matemáticos, técnicos, etc.) de 2.500 profissionais, a Management Solutions desenvolve suas atividades em 31 escritórios (15 na Europa, 15 nas Américas e um na Ásia).

Para atender às necessidades de seus clientes, a Management Solutions estruturou suas práticas por setores (Instituições Financeiras, Energia e Telecomunicações) e por linha de negócio (FCRC, RBC, NT), reunindo uma ampla gama de competências de Estratégia, Gestão Comercial e Marketing, Gerenciamento e Controle de Riscos, Informação Gerencial e Financeira, Transformação: Organização e Processos, e Novas Tecnologias.

A área de P&D presta serviço aos profissionais da Management Solutions e a seus clientes em aspectos quantitativos necessários para realizar os projetos com rigor e excelência, através da aplicação das melhores práticas e da prospecção contínua das últimas tendências em *data science*, *machine learning*, *modelagem* e *big data*.

Soledad Díaz-Noriega

Sócia
soledad.diaz-noriega@msspain.com

Xavier Martínez Reina

Sócio
xavier.martinez.reina@msspain.com

Estefanía Espinar García-Dorado

Gerente
estefania.espinar@msspain.com

Álvaro García Alarcón

Supervisor
Alvaro.Garcia.Alarcon@msspain.com

Daniel Ramos García

Supervisor
daniel.ramos.garcia@msspain.com

Management Solutions, serviços profissionais de consultoria

A Management Solutions é uma firma internacional de serviços de consultoria focada na assessoria de negócio, riscos, finanças, organização e processos

Para mais informações acesse: **www.managementsolutions.com**

Siga-nos em: 

© **Management Solutions. 2020**

Todos os direitos reservados.

www.managementsolutions.com

Madrid Barcelona Bilbao Coruña London Frankfurt Paris Amsterdam Copenhague vOslo Warszawa Zürich Milano Roma Lisboa Beijing New York
Boston Atlanta Birmingham Houston San Juan de Puerto Rico San José Ciudad de México Medellín Bogotá Quito São Paulo Lima Santiago de Chile Buenos Aires