

A Abrapp realizou nesta terça-feira, 23 de junho, o Webinar "**Gestão de Pessoas e Liderança nas EFPC: Preparando para o Novo Normal**". O evento, mediado pela Diretora da Abrapp e Diretora Presidente da Fundação Sanepar (Fusan), Cláudia Trindade, e a Coordenadora do Comitê de Recursos Humanos da Abrapp, Simone Castelão, contou com Felinto Sernache, líder de Aposentadoria para América Latina da Willis Towers Watson; Rafael Ricarte, Líder de RH da Mercer; e Cláudia Malschitzky, Diretora da Regional Paraná da GPTW. O evento on-line registrou cerca de 500 inscritos.

O objetivo foi abordar o movimento de retorno das empresas, agora inseridas em um novo normal, passando por importantes reflexões sobre uma nova dinâmica da forma de trabalho. Cláudia Trindade destacou que há mais de 90 dias se vive o afastamento social, mas no pré-crise já havia se observado a importância da comunicação e tecnologia nas relações e desenvolvimento do trabalho. "Nós, de entidades, vivemos uma realidade diferente. Grande parte da classe trabalhadora do país opera na informalidade, o que deve ser agravado com a crise", pontuou.

Ela disse que o universo das EFPC já atua com uma relação de trabalho diferente, formalizada, com benefícios adicionais e boas estruturas de trabalho, mas na questão da infraestrutura e preparo, é preciso se questionar como as pessoas estão se sentindo ao trabalhar em suas casas, e se estão seguras em relação ao futuro. "Uma coisa que rapidamente aconteceu foi a desmistificação da relação do trabalho à distância com menos produtividade. Hoje, muitas pessoas acabam sendo mais produtivas em home office do que se tivessem que se deslocar, o que gera benefícios também aos colaboradores".

Claudia reiterou, contudo, que ainda assim há desvantagens no modelo de teletrabalho, principalmente em relação a pessoas emocionalmente abaladas e com insegurança em relação ao emprego, além da dificuldade de conciliar atividades do trabalho com as tarefas de casa. "Muitas pessoas querem retornar ao local de trabalho, mesmo que parcialmente".

Pesquisa - No sentido de captar entre as entidades como está a fase da pandemia e os planos de retorno, a Abrapp lançou nesta segunda-feira, 22 de junho, uma pesquisa que visa entender qual a expectativa sobre a retomada e o retorno às atividades presenciais após período de isolamento social decorrente da crise do novo coronavírus (COVID-19). O objetivo é conhecer como as associadas estão se preparando para o retorno às atividades em seus escritórios.

A pesquisa ainda está ativa e disponível até o dia 26 de junho, e para participar basta clicar [neste link](#). Logo nos primeiros dias de divulgação, mais de 60 entidades já responderam ao questionário, e Claudia Trindade apresentou os resultados preliminares durante o Webinar. Segundo apontado até então, 39% das entidades pensam retornar ao trabalho entre julho e dezembro, mas alguma consideram o retorno somente para 2021. Além disso, 15% pensam em manter o home office permanente, e 48% estudam o home office para depois da retomada. Por outro lado, somente um terço das entidades já têm um plano de retorno estruturado. "Essa foi uma das intenções desse Webinar, pois muitas questões precisam ser avaliadas no momento do retorno", disse Claudia.

Plano de retorno - A Coordenadora do Comitê de Recursos Humanos da Abrapp, Simone Castelão, reiterou que a crise atual, por ser diferente de uma crise financeira, fez com que as entidades tivessem que se adaptar rapidamente a um novo modelo de trabalho. "O home office trouxe uma nova maneira de se comunicar, de lidar com trabalho e casa, e de liderar as equipes, mas para o RH houve uma necessidade de se reinventar, até para avaliar o desempenho dos colaboradores".

Segundo ela, alguns dos desafios do trabalho remoto é a sensação de isolamento, mas isso pode ser compensado pelo maior grau de envolvimento nos projetos, com horários mais flexíveis, evitando deslocamentos longos, dentre outras ações. Simone disse, contudo, que não há fórmulas prontas para as empresas traçarem um plano de retomada, e sim recomendações. "Informações abrangentes podem auxiliar, mas a realidade de cada empresa precisa ser considerada".

O Comitê de RH da Abrapp avaliou, nesse sentido, que algumas entidades já têm planos de retomada elaborados e destacam que o retorno à rotina não será do mesmo jeito após o isolamento e home office. "Além disso, muitas empresas adotaram abordagens positivas para o trabalho à distância, com investimentos para isso, e com nível razoável de produtividade, se reinventando. Algumas funções talvez até deixem de existir diante desse novo contexto", disse. Ela pontuou ainda que é preciso estar preparado para uma possível segunda onda de contaminação e que algumas entidades, inclusive, preferem se manter em home office para evitar esse tipo de situação.

As estratégias para retomada pensadas pelo comitê de RH envolvem inovação com novos canais de relacionamento, processos, produtos, serviços, e transformação digital, entre outros pontos. "O trabalho presencial também passará por uma flexibilização de horários, e na medida do possível, as entidades podem adotar retorno gradativo, proporcionando uma volta seguro. Já as relação trabalhistas passam por uma revisão de plano de cargos e salários e contrato de trabalho. É preciso ficar atento ainda à saúde ocupacional".

A redução de custos já ocorre a partir do home office, mas Simone destacou a possibilidade de implantar benefícios flexíveis. Ações de convivência, segurança e bem-estar também são necessárias, além de mitigação dos riscos com a implantação da telemedicina, apoio psicológico, distribuição de kits de higiene, suspensão da área de convivência e cafés, sinalização de distanciamento, manter empregados do grupo de risco afastados, realização de testes, reforço da comunicação interna sobre ergonomia, higiene pessoal e orientações sobre medidas de prevenção, além de reuniões externas com parceiros e fornecedores se mantendo de maneira virtual. "O plano não é engessado, mas pode se aplicar a partir das características de cada entidade".

Mudanças permanentes – Segundo Felinto Sernache, líder de Aposentadoria para América Latina da Willis Towers Watson, a crise sanitária junto à crise econômica antecipou muitas necessidade e aprendizados das entidades. Ele fez ainda uma reflexão sobre decisões das patrocinadoras e como elas influenciam as entidades. Em uma pesquisa realizadas por empresas listadas na Fortune 500, a maioria das entrevistadas acredita que apenas em 2022 haverá uma recuperação da atividade econômica ao nível pré-pandemia.

Além disso, 26% dos CEOs entrevistados afirmaram que a forma de trabalho nunca mais vai voltar ao trabalho usual. Metade dos CEOs disse ainda que o nível de viagens corporativas não retornará aos níveis anteriores. "Muitas companhias dizem que escritórios com menos de 50 funcionários não voltam mais a espaços de laje corporativa, adotando home office de modo permanente", disse Sernache. "O resultado ainda preliminar das entidades também vai nessa direção, mas é preciso conhecer o resultado final da pesquisa da Abrapp para saber quais medidas serão implantadas pelas EFPC", pontuou.

Restabelecendo a estabilidade das EFPC – Nesse estágio de retomada, contudo, será importante manter foco na produtividade das equipes e no funcionamento da governança de entidades, disse Sernache. "Diante da velocidade das mudanças, as relações de trabalho deverão ser repensadas". Ele ressaltou a necessidade de capacitação e recapacitação e explorou a agenda de governança das EFPC, que deve ser mais curta e objetiva. "Temos que montar prioridades, até porque temos agora o uso de ferramentas tecnológicas que podem gerar fadiga".

Dentro disso, a sugestão é a realização de calls de atualizações em vez de várias reuniões extraordinária, e atas precisas sobre as decisões tomadas. "Para manter informações fluindo, é preciso permitir que conselheiros, mesmo que não integrem o comitê, revisitem ou montem a matriz de risco. Não estamos a estabilidade plena, e por conta disso muitas decisões devem ser tomadas mesmo que com alguma informação incompleta. Para isso, é possível fazer ajuste ao longo do processo, com um trabalho em camadas", destacou.

A questão do plano de sucessão foi abordado por Felinto Sernache, que destacou que qualquer executivo deve ter pelo menos três nomes para substituí-lo em alguma eventualidade. "Esse é um elemento de sustentabilidade nas entidades. Além disso, os conselheiros remunerados deveriam ser pagos pela quantidade normal de reuniões, e as demandas adicionais deveriam ficar por conta

do dever fiduciário".

Olhando o futuro, a forma que as entidades vão retornar varia de região para região, disse Sernache. "Como regra geral, isso não será linear". Ele refletiu ainda sobre como as mudanças no ambiente de negócios irá impactar a entidade e seus empregados. "Está na hora de revisitar o plano de negócios traçado para 2020 e avaliar como está sendo a experiência durante a crise, citando os três principais aprendizados". As prioridades para enfrentar o restante do ano foram abordadas por Felinto Sernache, que questionou ainda se as entidades estão trabalhando com a redefinição dos objetivos traçados, mapeando os desafios do futuro e o que é necessário da força de trabalho para enfrentar emergentes prioridades de negócios.

Papel do líder – Independente do modelo do plano de retomada, o mais importante é que o gestor fique atento com o contato com as equipes nesse período em que as empresas devem se reinventar, principalmente, na parte de comunicação. A Great Place to Work (GPTW), que já busca trabalhar a cultura de confiança através das pessoas, tem auxiliado empresas através de pesquisas a identificarem, entre seus colaboradores, como está sendo a vida durante o período de pandemia e novas relações de trabalho. "O que importa é estarmos preparados para a retomada olhando para as pessoas, e para isso é preciso de uma liderança que compartilhe desses valores, interagindo com equipes, avaliando o que é importante para o negócio, e tendo confiança", disse Cláudia Malschitzky, Diretora da Regional Paraná da GPTW,

Ela mencionou ainda que cada empresa tem o seu momento, sua cultura, seus desafios, que estão cada vez mais presentes. "Cuidar das pessoas não é só emocionalmente, e sim também ver se elas estão preparadas para o home office de forma operacional", disse. Para Cláudia Malschitzky, o papel fundamental do líder é manter o vínculo com colaboradores. "O gestor é o agente de transformação, e ele precisa agir antecipadamente, ampliando a cultura de confiança". É importante também ter uma visão sistêmica do negócio e conhecer a equipe, seu propósito, sonhos, sensações, expectativas, vulnerabilidades e fortalezas dos colaboradores, convidando eles a contribuírem para o momento de retomada. "Toda crise traz oportunidades, e agora o RH se tornou estratégico, deixando de ser operacional; a gestão deixa de ser conservadora e passa a ser colaborativa; e a tecnologia aproximou mais ainda as pessoas", concluiu.

Desafios – Rafael Ricarte, Líder de RH da Mercer, compartilhou uma apresentação sobre os desafios que as empresas devem enfrentar com base em uma pesquisa feita pela consultoria. "Há diversas formas de encarar esse momento. Um dos elementos que consideramos fundamental é a empatia. Há um contexto em que as pessoas vivem e isso influencia a saúde mental, nos aspectos de engajamento, e por fim na produtividade e nos resultados que o profissional traz", disse.

Segundo ele, cada um terá que se preparar de forma única sobre o momento de retomada, mas para isso não será possível se basear nas mesmas premissas do passado. "A crise passa pelo reagir, retornar e reinventar. Nessa última etapa, transcendemos as outras duas", disse. No reagir, Ricarte explicou que poucas vezes na história do sistema de produção houve um questionamento tão abrupto e concomitante, exigindo agilidade na reação e processos digitalizados. No retorno, é preciso ver o que deve permanecer. Por fim, todas as políticas e práticas passam por uma revisão.

Ricarte disse ainda que 66% das empresas que responderam à pesquisa pretendem consultar seus colaboradores para entender quais os benefícios considerados por eles para a retomada. "O processo de tomada de decisão pode ser mais bottom up, com colaboradores genuinamente influenciando o planejamento estratégico". Além disso, 37% das empresas pretendem manter um programa de assistência remota aos funcionários, e as empresas também elaboraram planos de auxílio à saúde mental dos colaboradores.

As empresas também pretendem avaliar o perfil dos colaboradores analisando presença ou falta de habilidades essenciais para os novos desafios que a quarentena trouxe. "É preciso implantar a transformação como uma estratégia de otimização, mas para isso as pessoas devem estar preparadas", disse. Ele disse ainda que é preciso questionar o trabalho, reexaminando o home office, podendo ser flexível ou misto. "Na prática, entendemos que alguns serviços não precisam

necessariamente a se restringir a um calendário". Além disso, as empresas devem fazer mapeamentos para se concentrar em atividades que realmente geram valor, balanceando como o trabalho remoto deve ser feito e em qual intensidade, e quem deve fazer o trabalho, podendo, inclusive automatizar alguns processos.

A pesquisa da Mercer sobre retomada apontou ainda que 76% das empresas realizarão rodízio para alterar o dia de comparecimento por equipes; 45% vão considerar jornadas de trabalho mais flexíveis; e 24% vão separar funcionários em grupos de trabalho. Além disso, mais de 80% das empresas possibilitarão home office como opcional; 93% manterão funcionários de risco em trabalho remoto; e 61% adotaram o home office de maneira permanente.

Fonte: Abrapp em Foco, em 24.06.2020