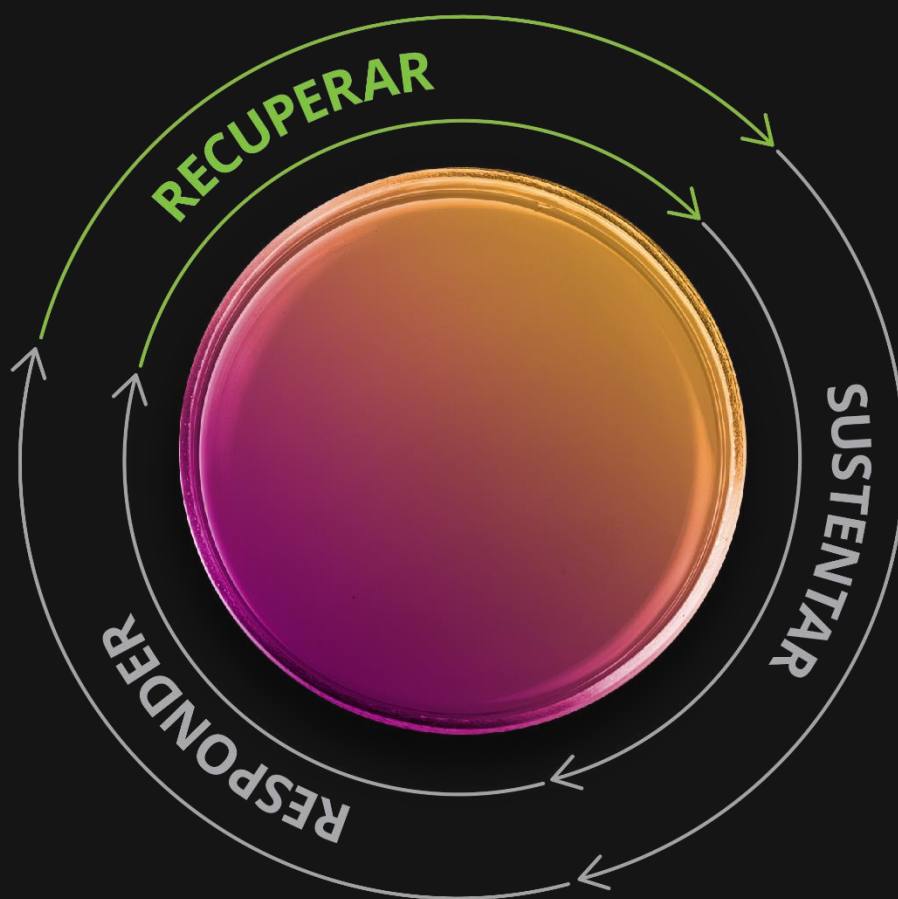




# Retorno ao local de trabalho: Guia do líder resiliente

Recuperação da crise de Covid-19

Junho de 2020



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

Quando a pandemia da Covid-19 causou uma ruptura radical e inédita no ambiente de trabalho, a primeira prioridade foi a resposta à crise: com ênfase em saúde e segurança, serviços essenciais e a virtualização do trabalho e da educação.

Líderes resilientes que passam neste momento da fase de respostas para a fase de recuperação da crise – antes de se concentrarem na sustentação dos negócios – têm como foco a reabertura dos negócios e/ou retorno ao local de trabalho de forma eficaz, eficiente e especialmente segura. No entanto, as inúmeras variáveis e incertezas – das mudanças no contrato social aos impactos macroeconômicos, além de normas de saúde locais, preferências individuais dos profissionais ou receio de ambientes de trabalho cheios— fazem o desafio parecer mais com a complexidade da física quântica do que um simples cálculo de decisão.

Em nosso artigo global sobre Recuperação, [A essência da liderança resiliente: Recuperação de negócios da Covid-19](#), afirmamos que a resiliência não é um objetivo em si, mas sim um estado de espírito. Resiliência é a capacidade de manter-se fiel à sua natureza ao mesmo tempo em que é moldado pela crise. Em meio a esse ambiente dinâmico, é fundamental que os líderes de negócios possam detectar, debater e decidir sobre as principais questões estratégicas, em vez de apenas adotar uma abordagem com base em uma lista de verificação padrão. Líderes resilientes reconhecem que os planos de reabertura são como a cera amolecida pelo fogo da crise e reformulam o planejamento à medida em que o ambiente evolui – ao passo que as abordagens com base em uma lista de verificação são como uma cera endurecida e **frágil**, que se desintegra sob a pressão do selo. Este artigo incentiva os líderes de

negócios a considerar alguns pontos ao promover o retorno ao local de trabalho:

- Avaliar as implicações das **mudanças no contrato social** com dos profissionais com a organização
- Responder a **questões estratégicas básicas** com relação às atividades, às equipes e ao local de trabalho, que enquadram as decisões de reabertura
- Alavancar **ferramentas importantes** para informar essas decisões estratégicas, incluindo a leitura de, [cenários econômicos](#) e do [portal de respostas governamentais](#), com regulamentações atualizadas em mais de 100 países.

#### A mudança no contrato social

Uma das mudanças mais profundas na crise da Covid-19 tem sido a forma como o contrato social mudou, particularmente entre empregadores e funcionários. Um contrato implícito é baseado em suposições aceitas — geralmente não especificadas— sobre “a forma como as coisas são”. Considere as seguintes profundas mudanças nesse contrato:

- Os limites aceitos entre a vida profissional e a vida doméstica se confundiram quando milhões de colegas de trabalho de repente “compartilham a vida”, fazendo videoconferências em seus escritórios particulares, cozinhas... e, às vezes, no meio de aulas com os filhos.
- O bem-estar emocional dos profissionais tornou-se uma prioridade maior e muito mais visível, principalmente porque muitas pessoas sofreram perdas trágicas, de familiares e amigos.
- Os preconceitos contra o home office estão se dissolvendo. Por exemplo, uma paraestatal migrou sua equipe para o trabalho remoto e descobriu que isso trouxe aumento de

produtividade, apesar de anos de suposições contrárias.

- Empresas e governos conheceram o lado negativo da fluidez do trabalho, lutando com questões sobre como apoiar trabalhadores temporários, que agora representam uma grande parte da força de trabalho.

Além disso, as expectativas de segurança – física, emocional, financeira e digital – aumentaram profundamente em todos stakeholders, mas, principalmente, entre os profissionais, como discutimos no artigo global [A essência da liderança resiliente](#).

#### Principais questões estratégicas

Nossas equipes identificaram três dimensões principais para o [futuro do trabalho](#): a atividade (“o que”), os profissionais (“quem”) e o local de trabalho (o “onde”). Embora este artigo trate da reabertura do local de trabalho, considerações relacionadas ao trabalho em si e à força de trabalho estão intrinsecamente ligadas às decisões de retomada. Líderes resilientes desenvolvem e comunicam princípios orientadores claros sobre questões-chave como essas, a fim de canalizar os esforços da equipe responsável por reabrir o local de trabalho.

As questões a serem consideradas incluem:

#### Como planejamos o retorno ao local de trabalho?

- Determine quais funções, atividades e responsabilidades precisam retornar ao local de trabalho para garantir sua eficácia e quais podem continuar a trabalhar remotamente. Seja rigoroso ao determinar quais profissionais são essenciais no local de trabalho físico, pois isso permite a aplicação mais assertiva de medidas de segurança.

- Considere os tipos de atividades que precisam ser desempenhadas pessoalmente, incluindo sua duração, como critério para o planejamento do espaço e do plano de segurança.
- Ofereça suporte às equipes que trabalham remotamente. Defina práticas e políticas para equipes remotas (ponderando fatores como estilos de trabalho, normas e capacitação tecnológica) e forneça treinamento para tornar os ambientes domésticos e o trabalho remoto mais eficazes.
- Elabore cenários que avaliem modelos e alternativas de força e local de trabalho, com uma visão voltada para produtividade, custo, segurança e condições operacionais.
- Desenvolva um plano em etapas para direcionar os profissionais que devem retornar ao local de trabalho.
- Construa diretrizes para testes, monitoramento, gestão de espaço e de instalações e gestão de visitantes que considerem produtividade, segurança mental e psicológica.

#### Como fazemos as pessoas voltarem com segurança, mantendo a produtividade?

- Acompanhe as orientações mais recentes sobre testagem, segurança e higienização para a retomada em curto prazo, desenvolvendo políticas de higienização e aprimorando os recursos necessários para monitorar as instalações.
- Adapte o local de trabalho conforme necessário para garantir a distância e os requisitos de higiene adequados, considerando o apoio da equipe de facilities para aumentar o bem-estar, a saúde e a segurança dos funcionários.
- Revise e atualize políticas,

procedimentos e programas de RH, antecipando cenários como recusas pessoais ou situações familiares que dificultem o retorno.

- Compreenda e cumpra as ordens do governo e os requisitos legais.
- Estabeleça canais de comunicação e feedback para compreender as preocupações, o sentimento e a realidade dos profissionais. Aborde os resultados com frequência e transparência.
- Crie um plano de gestão de mudanças e comunicação para impulsionar a confiança e motivação dos profissionais nesta retomada.
- Avalie que tecnologias e ferramentas suplementares são necessárias para apoiar na colaboração e gestão de tarefas entre as equipes remotas e locais.

#### Como garantimos a viabilidade financeira da organização?

- Prepare modelos financeiros para criar cenários diversos para a reabertura e recuperação do local de trabalho, visando à preservação de caixa e liquidez, garantindo a capitalização adequada.
- Continue a avaliar [auxílios e benefícios governamentais](#) disponíveis para impulsionar os esforços de reabertura.

#### Ferramentas importantes para garantir o sucesso

Uma coisa é certa: a liderança precisa manter seus planos com as mãos abertas, e não com punhos cerrados. Incertezas como tendências epidemiológicas, alterações nos decretos locais e o sentimento público podem ter um impacto relevante na execução dos melhores

planos – outro motivo pelo qual as simples listas de verificação atrapalham ao invés de ajudar.

As ferramentas a seguir apoiam líderes resilientes a endereçar essas questões importantes:

- **Navegador “Reopen the Workplace” da Deloitte**, consulte seu contato local da Deloitte sobre a disponibilidade. O navegador oferece orientações detalhada sobre questões como estrutura do centro de comando, conformidade com as diretrizes, saúde e bem-estar dos funcionários, espaço físico e ecossistema, força de trabalho e estratégias de RH, e finanças e modelagem de cenários.
- **Uma variedade de [cenários econômicos](#)** que incluem premissas implícitas sobre epidemiologia, sociedade, tecnologia, política e meio ambiente. Compreender a variedade de cenários possíveis para o futuro próximo é fundamental para um plano de reabertura consistente.
- **[O portal de resposta do governo da Deloitte](#)**, que inclui um guia para restrições de circulação, critérios de reabertura de negócios, programas de assistência governamental e outros assuntos para mais de 100 países. Embora muitas dessas perguntas estratégicas possam ser respondidas em um nível mais amplo da organização, a reabertura do local de trabalho também é muito particular: A infinidade de regras locais introduz diversas restrições no cálculo de reabertura.

À medida em que as respostas a essas **questões estratégicas** se tornam claras, a liderança pode moldar um plano de trabalho viável para a reabertura. A manutenção de um plano maleável o bastante para acomodar grandes incertezas pode ser a chave do sucesso.



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada empresa membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 312.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas