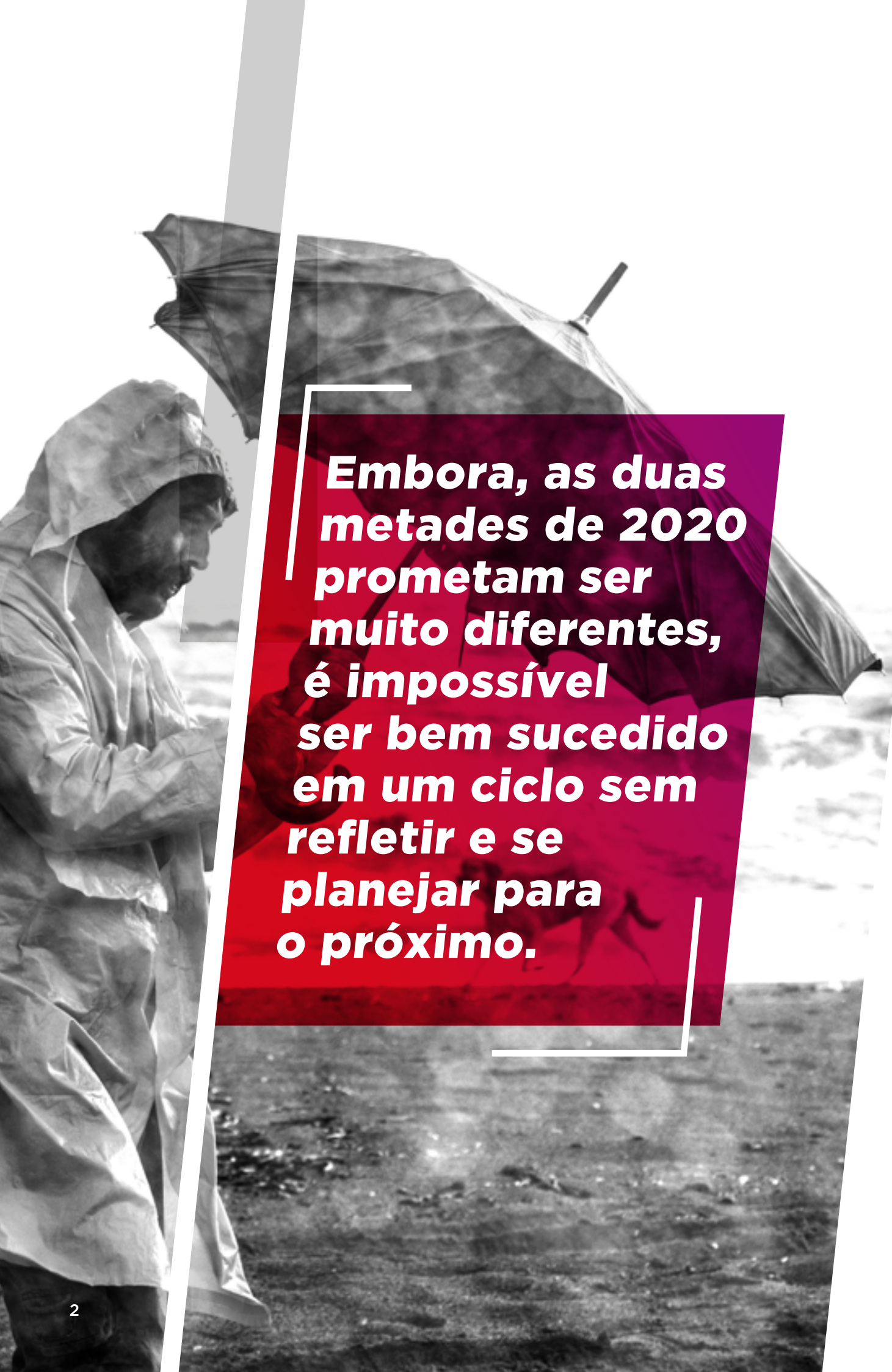




**UM  
ANO  
DIVIDIDO**

**EM  
DUAS  
METADES**

O manual do  
líder para  
gerenciar através  
da crise e na  
era pós-surto



**Embora, as duas metades de 2020 prometam ser muito diferentes, é impossível ser bem sucedido em um ciclo sem refletir e se planejar para o próximo.**

## Preparando-se para a era pós-surto

Sem dúvida, 2020 testará não apenas a perspicácia da liderança, mas também a capacidade das organizações de operar diante de extrema ambiguidade.

O que começou como um problema localizado - o Coronavírus (COVID-19) - chegou agora à maioria das nações, impactando organizações ao redor do mundo com consequências terríveis.

Para muitos, a pandemia - e a resposta a ela - será o evento mais significativo e mais preocupante que já viveram. Este evento custará às organizações bilhões de dólares em receita perdida (até o final de 2020, pode chegar a U\$ 1,1 trilhão<sup>1</sup>), e é claro que isso resultará em uma queda significativa no crescimento econômico em todo o mundo. Nesta fase do surto da COVID-19, as organizações precisam focar em dois fatores igualmente importantes - manter os funcionários e suas famílias em segurança e garantir a continuidade dos negócios tão quanto possível. Líderes estão lutando para garantir suprimentos, manter motivados seus funcionários ora amedrontados, de forma a trabalhar e planejar o futuro enquanto lidam com o aqui e o agora.

Mas, ocasionalmente, como outros eventos imprevisíveis, o vírus será controlado.

E quando isso acontecer, as organizações precisarão estar preparadas.

Algumas organizações aperfeiçoaram seu processo de planejamento e mitigação de riscos diante de uma crise. Eles têm resiliência embutida em sua estrutura. Entretanto, para muitos outros, esse pode ser um momento de confusão, medo e tomada de decisões precipitadas.

E os líderes precisarão ser mais ágeis, transparentes e ter visão de futuro. Os desafios inéditos da atualidade.

A primeira metade do ano requer que os líderes se dediquem à segurança, contenção, continuidade e planejamento de contingência - um momento para liderança prudente e ágil. Para aqueles que conseguirem manter a produtividade alta e os funcionários engajados e motivados durante o primeiro semestre, a próxima fase será centrada em aproveitar a demanda reprimida na economia global por meio de incentivos, recrutamento e inovação.

É impossível ser bem sucedido em um ciclo sem refletir e se planejar para o próximo. E isto nunca teve tanto significado quanto nesta primeira metade de 2020.

Para que as organizações reajam imediatamente e planejem a recuperação, precisam aprender a operar em um estado de constante disrupção. Em um momento regido por muitas incógnitas, uma coisa é certa: é improvável que o que funcionou bem no passado continue a funcionar bem no futuro.

Rapidamente, novos hábitos estão se formando - por necessidade, as pessoas estão trabalhando em casa e consumindo produtos e entretenimento de maneira muito diferente.

A construção de uma cultura que não apenas tolere essa mudança, mas também prospere, separará os vencedores dos perdedores.

Isso pode significar pensar de maneira diferente sobre desempenho e definição de metas, para manter as equipes motivadas e garantir que todos trabalhem coletivamente com um objetivo compartilhado - mesmo quando trabalham remotamente. Certamente exigirá uma comunicação proativa e empática dos líderes, que precisarão demonstrar conscientemente os valores e comportamentos que desejam incentivar em toda a organização.

Mas isso não significa necessariamente suspender os planos de recrutamento e retenção. Em tempos difíceis, a qualidade do seu talento pode ser a vantagem final. Reter o seu pessoal de ponta nunca foi tão importante e a estratégia futura de recrutamento será realizada através da perspectiva da recuperação e redefinição após a crise.

**Por fim, os líderes precisarão se adaptar rapidamente às novas circunstâncias em constante transformação - passando de uma abordagem comedida e inclusiva para um novo ritmo no segundo semestre de forma a compensar o tempo perdido.**

Neste guia, os especialistas da Korn Ferry compartilham suas ideias sobre como fazer exatamente isso, orientando você nas principais considerações sobre gestão de talentos e desempenho nas duas partes do ano.



**Michael Distefano,**  
Presidente, Korn Ferry Ásia-Pacífico

## Conteúdo

**Liderança:**  
Seguindo em frente - não desacelere

**Cultura:**  
Defendendo o compromisso com a mudança

**Engajamento:**  
De resposta emergencial à maior resiliência

**Desempenho e remuneração:**  
Repensando os planos durante tempos de crise

**Recrutamento:**  
Construindo resiliência em sua oferta de talentos

**Um plano de voo para o inesperado**

## Capítulo 1

# Liderança: Seguindo em frente - não desacelere

Para os líderes têm sido uma tarefa árdua tomar decisões acertadas frente ao surto COVID-19

Da perspectiva governamental, líderes de diversas cidades e regiões não descreveram com acuracidade os perigos e acreditaram que não tinham autoridade para fazê-lo. Oficiais do alto-escalão, que possuíam o poder para mobilizar hospitais e outras organizações da área da saúde, acreditaram que seus líderes locais deveriam lidar com o vírus. Medidas sigilosas e batalhas territoriais impediram milhares de pessoas doentes de serem testadas, enquanto diretrizes referentes ao distanciamento social começaram a emergir rapidamente.

Enquanto o Coronavírus expôs *gaps* de liderança dos principais governantes, o mesmo pode ser verificado em líderes da C-suite. Alguns executivos têm tido dificuldade em como lidar da melhor maneira com a segurança e saúde da sua força de trabalho. Outros assistiram a produtividade de suas empresas despencar por não terem uma organização preparada e equipada para possibilitar que seus funcionários trabalhassem de forma remota. Alguns não estavam certos sobre o que discutir com seus principais *stakeholders*. Em condições normais, a maioria dos líderes têm alto desempenho, porém, durante esta crise inédita, as fraquezas estão emergindo. “Muitos

gerais que só governaram em tempos de paz serão extintos,” afirma Dennis Carey, Vice-Chairman da área de Serviços dedicados a Conselhos de Administração e CEOs da Korn Ferry.


Organizações, de todos os portes, pressupõem que seus líderes irão, naturalmente, assumir o controle da situação durante um período de crise mas, antes mesmo de serem atingidos por esta pandemia, esta suposição poderia ser falha. Meses antes da crise a Korn Ferry executou uma pesquisa sobre liderança no setor privado, na qual entrevistou 800 investidores e analistas financeiros ao redor do mundo. Perguntamos aos investidores - que juntos gerenciam 50 trilhões de dólares em *assets* - quão confiantes eram nas habilidades dos CEOs e outros executivos seniores atuais para lidar com os desafios gigantescos que mundo disruptivo lançaria sobre suas organizações. A resposta: dois terços dos investidores não confiam na capacidade atual de líderes para lidar com estes desafios.

Aonde estes líderes estavam baseados também se provou irrelevante. Na China, 82% acreditavam que a oferta de líderes era insuficientemente capaz. Nos Estados Unidos,

70% e na França, 64%. Já os investidores de Cingapura apontaram estar um pouco mais confiantes, com 50%.

Mas sem dúvida, os líderes das principais organizações que estão à frente - até mesmo prosperando - da situação atual que vivemos estão se destacando. E teremos muitos outros líderes emergindo. Eles irão diminuir a ansiedade dos seus *stakeholders* e até mesmo inspirá-los. Encontrarão o equilíbrio entre inércia e excessividade. Eles atravessarão - e irão além - a crise com “agilidade, inovação e elegância” afirma Kevin Cashman líder Global da Korn Ferry dedicado ao desenvolvimento de CEOs e Executivos.

Embora outro coronavírus possa ou não aparecer novamente, existirá, inevitavelmente alguma outra disrupção que ameaçará uma organização. As habilidades, traços e comportamentos desenvolvidos nestes momentos, se abraçados pelos executivos, ajudarão o setor privado a liderar e direcionar suas companhias através da crise com sucesso e a colocá-las no caminho certo para o crescimento no futuro.



**Muitos gerais que só governaram em tempos de paz serão extintos**

# As pessoas precisam ter certeza de que há um plano e um caminho a seguir

## Mantenha a calma e seja claro e confiante:

Em uma crise, a emoção padrão é a ansiedade, ou até mesmo o pânico. As pessoas podem estar batalhando com dificuldades pessoais e familiares além dos desafios profissionais. Um líder exemplar entenderá isto – e possivelmente se sentirá ansioso também – porém conseguirá converter esta ansiedade em uma atitude de “nós venceremos isto juntos”. Funcionários e outros executivos apreciarão alguém que é calmo, empático e capaz de ajudá-los a focar no negócio. “As pessoas precisam ter certeza de que há um plano e um caminho a seguir”, afirma Tim Wiseman, Diretor da Korn Ferry, baseado em Hong Kong.

Na prática, CEOs podem utilizar reuniões presenciais ou bate-papos com os funcionários; ou se isto não for possível, pois todos estão trabalhando remotamente, use ferramentas online para garantir o alinhamento e construir um senso de comunidade a respeito das novas táticas e planos. Isto proporciona que todos tenham acesso a uma mensagem comum para transmitir aos clientes e parceiros.

## Seja autêntico e humilde

“É aceitável dizer que você não tem todas as respostas” afirma Charles Chao, Sócio Sênior da Korn Ferry baseado em Pequim. Admitir isto faz parte de viver em tempos de incerteza e ambiguidade, o que tem se tornado o novo normal atualmente. Embora ser transparente e aberto desta forma pode parecer desconfortável, pode ajudar bastante a construir credibilidade e confiança - com funcionários, clientes, acionistas e com a comunidade em geral.

## Seja atencioso e decisivo, com propósito

Uma crise irá desafiar muitos processos e líderes excepcionais terão sempre como ponto de partida o propósito da organização e o seu próprio. Por que uma organização faz o que faz? Ater-se ao propósito permite que líderes tomem decisões com coragem e convicção. Por exemplo, uma cadeia de hotéis se deparou com centenas de andares vazios em diversos imóveis após o coronavírus impedir que quase todas as viagens de negócios e turismo acontecessem. Mas o propósito do hotel era o de prover uma experiência confortável para os visitantes, então os executivos aceleraram uma renovação que estava programada, aproveitando que os estabelecimentos estão vazios. Mesmo em uma atmosfera terrível para os negócios, os líderes da rede de hotéis acreditaram que o seu propósito ajudaria a direcionar o crescimento futuro.

Ainda assim, em meio a uma crise, existirão momentos onde todas as opções parecerão desanimadoras. Quais gastos cortar, e quanto? Todos deveriam receber uma redução salarial ou demitir 20% da força de trabalho? Entretanto, antes de chegar a estas reflexões, líderes extraordinários terão elaborado um plano e sido transparentes a respeito da possibilidade destas medidas se concretizarem. “Não engane ou dê mensagens contraditórias”, diz Wiseman. “E caso seja necessário fazê-lo, faça-o de uma só vez e depois siga em frente.” Ser decisivo não significa ser duro. “De fato é necessário dar um passo atrás para refletir, aprender e traçar estratégias quando a precipitação e a inclinação para agir são muito altas,” diz Cashman.

### Seja resiliente

Embora pareça que o peso do mundo está sobre seus ombros, você ainda precisa de um tempo para si mesmo - dormir, exercitar-se, passar um tempo com a família. “Só então você poderá estar disponível para sua equipe” afirma Wiseman. “Trabalhar intensamente sob pressão por meses a fio não é sustentável”. Líderes também deveriam encorajar os outros a cuidarem de si próprios e de suas famílias.

### Seja autodisruptivo

É quase certo que o COVID-19 irá transformar a maneira como o mundo opera. Isso quer dizer que líderes, até mesmo os que já foram bem sucedidos no passado, terão de mudar também. Para atravessarem essa crise líderes precisarão ter a habilidade de ADAPT (sigla em inglês): Antecipate/Antecipar, Drive/Impulsionar no Drive, Accelerate/Acelerar, Partner/Construir Parcerias e Trust/Confiar. Essas habilidades parecem óbvias, porém um estudo da Korn Ferry com mais 150.000 executivos, apontou que apenas 15% deles têm todas essas cinco qualidades.

Os líderes que usarem esse período de desafios como um momento de auto-reflexão e uma oportunidade para reformular seu modelo mental (*mindset*), provavelmente estarão melhor preparados quando a próxima crise surgir. “Seria uma oportunidade desperdiçada para os líderes não aprender como trabalhar de maneira mais ágil”, diz Wiseman. Líderes autodisruptivos têm a agilidade de aprendizado, a inteligência emocional e a habilidade de serem autoconfiantes e humildes. Estes traços podem ser inatos para alguns mas, felizmente, para outros são passíveis de aprendizado.

É aceitável  
dizer que  
**você não**  
**tem** todas  
as respostas

## Capítulo 2

# Cultura: defendendo a mudança

Uma pandemia pode expôr as falhas estruturais de empresa, então por que não começar a repará-las agora?

Ainda que ninguém estivesse comprando carros durante o surto do coronavírus, o CEO da montadora acreditava ter encontrado uma oportunidade. A companhia estava programada para lançar uma nova frota de veículos em dois anos, contudo se conseguísse adiantar o lançamento em um ano poderia, possivelmente, capitalizar a demanda reprimida. Os veículos já haviam sido desenhados, agora era uma questão de conseguir fazer com que todos deixassem de trabalhar na linha de produtos já existentes e se dedicassem a trabalhar nos novos produtos. O CEO, entendendo que esta era uma oportunidade de demonstrar a agilidade da companhia, aprovou o plano.


Não funcionou tão bem. Primeiramente todos queriam saber quem estava no comando. Então o time financeiro não conseguia trabalhar com os engenheiros. Ao mesmo tempo que os profissionais de marketing estavam furiosos, pois perderiam o bônus atrelado à linha de produtos já existente. E, embora o CEO tivesse apoiado o plano, ele não havia feito nada para motivar ninguém para de fato realizá-lo. Neste exemplo hipotético, a pandemia não estava impedindo a companhia de ser bem sucedida na transformação e sim a sua própria cultura.

Líderes corporativos estão cada vez mais atentos a cultura da sua organização, e a como inflexibilidade, reforço negativo, comportamento tóxico e valores precariamente definidos podem prejudicar o crescimento.

Um estudo global da Korn Ferry<sup>2</sup> identificou que “impulsionar a mudança de cultura” está entre as três principais prioridades de desenvolvimento da liderança global. Entretanto 72% dos líderes corporativos afirmam que suas organizações têm dificuldade em acertar neste ponto. Especialistas dizem que, às vezes, é preciso uma crise para forçar mudanças e fazer com que os líderes repensem suas suposições a respeito de cadeias de suprimento, demanda, segurança dos funcionários e tudo mais.

“Muitas organizações já reconhecem que o que as trouxe até este ponto não as levará para o próximo”, observa ele. “É um evento social imprevisto como esse resultará em pessoas perguntando: “o que podemos fazer melhor?”. Afirmar Sharad Vishvanath, líder da prática de Transação e Transformação da Korn Ferry na região APAC.

A cultura organizacional é moldada por seus valores, crenças e comportamentos coletivos - e, por sua vez, determina o desempenho das pessoas. Se uma grande proporção de pessoas adotar novos comportamentos, processos e sistemas consistentes com uma mudança na direção estratégica, a cultura começará a mudar. Mesmo sob condições perfeitas, transformações culturais são difíceis de realizar, claro, mas especialistas afirmam que existem quatro ações que os líderes podem colocar em prática agora, nos altos e baixos da crise, para mudar a cultura corporativa.



**Um evento social imprevisto como esse resultará em pessoas perguntando: “o que podemos fazer melhor?”**

# Acima de tudo, líderes precisam **abraçar a mudança de cultura.**

## Reconhecer seus pontos fracos

Todas as organizações tem um calcanhar de Aquiles. Às vezes é óbvio como muitas pessoas precisam aprovar os projetos o que pode desacelerar a inovação. Em outras situações pode ser mais sutil como líderes que não dividem créditos ou recompensas, o que pode levar a criar um senso de insatisfação nos funcionários. Os chamados “descarriladores” culturais normalmente giram em torno de diversos elementos comuns, desde as ações dos CEOs até como os funcionários são remunerados. Isso pode exigir uma revisão de governança para permitir tomadas de decisão mais rápidas ou novos modelos organizacionais, como contratos temporários de “gig economy” para permitir que os negócios aumentem e diminuam de maneira mais flexível. Explorar este foco de preocupação pode criar algumas conversas desconfortáveis. Pode ser um esforço intuitivo e sutil mas requer uma análise incontestável – “à medida que começa a “levantar fumaça” o estrago já está feito.” Afirma Tim Nelson, Diretor da Korn Ferry na região Australásia.

## Foque nas premissas culturais mais importantes

Todas os setores e negócios irão enfrentar desafios e oportunidades diferentes quando a pandemia diminuir. É fundamental que líderes priorizem aspectos da cultura organizacional. Por exemplo, uma farmacêutica pode estar lidando com um transtorno massivo na cadeia de suprimentos no curto prazo, mas também terá oportunidades claras de crescimento em um futuro próximo. Segundo Vishvanath, para estar preparada para quando a demanda retomar, possivelmente esta empresa precise estimular a colaboração e flexibilidade, visando desbravar negócios e mercados diversos para encontrar fornecedores alternativos.

Já um banco talvez precise redobrar seu foco em gestão de riscos e no horizonte a longo-prazo para gerenciar de maneira eficaz o crescente potencial de insolvência. Isto, provavelmente, os levará a investir em recursos para ajudar a gerenciar *assets* em risco.



# Cultura Importa

Pesquisadores da Duke University conduziram um estudo sobre cultura corporativa com mais de 1.000 executivos sêniores.

Aqui estão os achados:

## Crie recursos rapidamente

Culturas organizacionais fortes geralmente têm um foco claro nas pessoas - clientes e equipes - em vez de produtos e tarefas. Essa crise pode ser uma boa hora para analisar com atenção os talentos e descobrir o que as pessoas precisam para se adaptar rapidamente aos novos comportamentos necessários. Porém, é importante usar dados, não o instinto, para fazer essas avaliações. As empresas podem conduzir avaliações e descobrir quais funcionários apresentam alto potencial e começar e envolvê-los em programas de desenvolvimento.

## Configure centros de excelência para gerenciar o “novo normal”

O vírus provavelmente irá acelerar transformações já encaminhadas, particularmente com o trabalho remoto. Contudo, segundo especialistas, certamente teremos novas rotinas quando funcionários retornarem ao escritório. Os gerentes podem finalmente reconhecer que não precisam monitorar fisicamente o desempenho individual - eles podem confiar que suas equipes trabalham com autonomia. As estruturas de liderança podem sair dos ambientes de comando e controle para os ecossistemas colaborativos de pessoas talentosas que podem resolver problemas complexos.

É possível que líderes percebam que podem cancelar metade das reuniões que estavam acostumados a realizar, pois conseguem obter as informações necessárias de seus funcionários através de ferramentas de comunicação remotas.

Essas simples ações podem ter um impacto significativo na cultura do local de trabalho, portanto especialistas sugerem criar um sistema - como um centro de excelência - para replicar estas novas práticas para companhia como um todo.

Líderes, acima de todos, precisam abraçar a mudança cultural. Por exemplo, se um CEO quiser criar uma cultura de transparência e responsabilidade, ele ou ela precisam estar disponíveis para responder as perguntas dos *stakeholders*. Ou se uma empresa quer que os funcionários colaborem mais, esta precisa criar um sistema onde esforços em equipe sejam reconhecidos e recompensados. “Os líderes precisam ter um visão clara da cultura atual versus a cultura desejada e, então, fazer as mudanças necessárias para que a nova cultura seja instaurada”, afirma Mary Chua, Sócia Sênior e Líder da área de Remuneração e Benefícios da Korn Ferry na região Ásia-Pacífico.

# 54%

desistiriam de uma fusão caso acreditassem que as culturas não fossem passíveis de fundir-se

# 33%

diminuiriam de 10-30% o valor de transação da mesma fusão

# 16%

acreditam que a cultura das suas organizações está como deveria ser

# 69%

dizem que suas organizações investem menos do que deveriam em cultura

# 92%

afirmam que melhorar a cultura corporativa aumentaria o valor da companhia



**O verdadeiro teste de qualquer cultura organizacional ou líder está no desempenho de seus funcionários em tempos difíceis. É sua responsabilidade engaja-los e possibilitar que eles se sintam seguros e se mantenham motivados e produtivos.**

## Capítulo 3

# Engajamento: da resposta emergencial à resiliência

Enquanto a pandemia do coronavírus impacta virtualmente todos os países, viagens são canceladas e mais e mais companhias adotam políticas de trabalho remoto obrigatórias, e diversos líderes se preocupam em manter seus funcionários focados e produtivos como estavam há meses atrás.

Isto se torna mais difícil em um ambiente cada vez mais volátil e à medida que os funcionários lutam com suas próprias ansiedades e distrações, como:

- Desafios pessoais incluindo cuidados com seus filhos e falta de acesso à comida e outros suprimentos
- Preocupações com sua saúde e de sua família e estabilidade empregatícia
- Incerteza gerada por atualizações constantes nos noticiários e alterações frequentes nas exigências governamentais

Eles também enfrentam mudanças em sua vida profissional, o que resulta em frustrações:

- Acesso a informações ou recursos necessários
- Rotina de trabalho desconhecida e desafiadora
- Conexões interrompidas com seus clientes e colegas de trabalho
- Iniciativas ou projetos postergados ou suspensos

A distração corrói o engajamento do funcionário; a frustração compromete a habilidade de acesso às ferramentas necessárias. No papel de líder, a base para suavizar estas inquietudes dos seus empregados é agir com empatia e compreensão – fazer com que as pessoas se sintam seguras em primeiro lugar e então utilizar engajamento e capacitação para motivá-los a serem bem sucedidos, mesmo em tempos de incerteza.

O engajamento leva ao comprometimento da sua equipe, encorajando-os a querer se esforçar além do comum pelo bem da organização. A capacitação representa as ferramentas necessárias, garantindo que o ecossistema organizacional os apoia e que eles possuem as competências e habilidades essenciais para terem sucesso em seus papéis.

Esta já é uma tarefa árdua em tempos normais. À medida que o ambiente empresarial evolui rapidamente e a força de trabalho se torna cada vez mais remota e volante, engajamento e capacitação se tornam ainda mais críticos – mas também mais difíceis de sustentar. As organizações que conseguem obter o engajamento dos funcionários hoje terão mais chances de garantir a continuidade dos negócios no curto prazo - e reter seu talento assim que a crise passar.



### **Comece fazendo com que seus funcionários se sintam seguros**

Segundo Jingqui Li, especialista em Engajamento da Korn Ferry em Xangai, quando o coronavírus tomou a China as organizações rapidamente montaram equipes de resposta a emergências - geralmente envolvendo liderança sênior, RH, finanças, meio ambiente, saúde e segurança (EH&S), assuntos governamentais e comunicações.

As empresas procuraram clientes, fornecedores, autoridades governamentais e investidores, reunindo as informações necessárias para permitir uma melhor tomada de decisão e analisaram internamente como verificar, monitorar e registrar todos os casos da doença - na equipe e em suas famílias.

Chris Mayler, Sócio Sênior da Korn Ferry na Austrália, diz que comunicar esse senso de cuidado é fundamental. "Isso será um desafio para muitas organizações se elas não tiverem canais de feedback robustos. Certifique-se de que as novas políticas da empresa sejam claras e transparentes sobre como conduzir reuniões e limitar as viagens ao máximo possível. As pessoas querem diretrizes claras - elas precisam saber que a organização está tomando precauções para proteger seu bem-estar."

# Em meio a uma crise, engajamento é valioso

Em 2010 nós perguntamos aos líderes das empresas mais admiradas do mundo (World's Most Admired Companies, ranking publicado pela revista Americana Forbes) o que eles aprenderam sobre engajamento com a crise financeira mundial. O principal achado? Quando você entra na crise com colaboradores fortemente engajados, você já está em uma posição de resiliência, e tem uma oportunidade para aumentar o sentimento positivo deles. Na realidade, 69% das empresas listadas no ranking afirmaram que o engajamento dos colaboradores progrediu após a crise financeira mundial de 2008.

"Nossos funcionários são uma enorme fonte de força e consistência, o que fica ainda mais evidente durante um período de recessão", conta um dos líderes à Korn Ferry. "Isto reforça a importância de manter uma margem saudável de engajamento e boa vontade, sempre, para ajudar a vencer em tempos difíceis."

Isto não significa que você pode prosperar em cima da boa vontade, uma vez que você corre o risco de corroer o apoio que seus funcionários demonstram a você. E se o engajamento em sua empresa precisava ser melhorado, antes mesmo de ser atingido por uma crise, não existe mágica para consertá-lo da noite para o dia. Em qualquer cenário, as ações que você toma agora impactarão o engajamento dos colaboradores quando a crise diminuir e irão impactar a produtividade e o comprometimento mais adiante.

Estas são algumas ações que toda companhia pode implementar agora agora:

### **Encare o ROI de forma diferente**

Olhar para as suas finanças durante mercados em queda pode te levar a ser tomado pelo medo. Porém, considere os investimentos feitos em engajar e capacitar seu pessoal, através de desenvolvimento profissional ou ao fazer com que o ambiente de trabalho fosse acolhedor. Saiba o que deixa seus funcionários animados para ir trabalhar e reforce isto.

### **Lidere com empatia**

Suas equipes agora estão fazendo malabarismos para lidar com desafios pessoais inesperados, como cancelamento das aulas nas escolas ou acesso a serviços de saúde, em meio a mudanças governamentais e organizacionais constantes. Demonstre compaixão e coloque as necessidades deles no centro da tomada de decisão.

### **Seja o mais transparente possível**

Mesmo com as notícias mudando aparentemente a cada minuto, neste momento não existe comunicação excessiva. Invista em conferências e reuniões e seja o mais honesto possível sobre não só o futuro, mas suas expectativas a respeito do que os funcionários podem e devem entregar.

# Sete formas de capacitar seus colaboradores agora mesmo

Uma citação frequentemente atribuída a Napoleão diz que “o papel do líder é definir a realidade e então dar esperança”. Enquanto o sucesso da gestão de Napoleão no longo prazo possa ser debatido, definir a realidade e então dar esperança às pessoas deveria formar a base do seu manual de como manter as pessoas engajadas e produtivas.

**1** Comunicações francas, frequentes, consistentes e pessoais. Seus funcionários precisam acreditar que seu direcionamento os posicionará – a eles e a organização – de modo a ter sucesso no futuro. Sem isso os líderes não podem esperar que seus times os apoiem por completo na implementação da mudança, especialmente quando declarar novos planos e políticas requer fazer escolhas difíceis. Alcance isto através da comunicação honesta, aberta e pessoal por parte da liderança.

Então garanta que os gerentes em todos os níveis apoiem firmemente a liderança. Os gerentes mais próximos dos colaboradores os ajudam a entender os novos desdobramentos e as implicações para suas equipes e responsabilidades. Se os gerentes demonstrarem que não acreditam nos líderes organizacionais, a confiança dos funcionários irá diminuir rapidamente.

**2** Saúde e segurança devem ser suas prioridades. O engajamento é uma relação de troca, se as organizações esperam que seus colaboradores façam e entreguem além, então os funcionários devem se sentir valorizados. Isto é particularmente crítico quando preocupações com a saúde e responsabilidades profissionais se cruzam. Reforce esforços organizacionais para ajudar a manter os colaboradores seguros no trabalho. Ajuste a mensagem para grupos diferentes, reconhecendo que a quarentena em *home office* não é uma opção para todos.

**3** Seja realista quanto às promessas – e a realidade – da tecnologia. A Tecnologia digital proporciona a “salvação” aos funcionários no que diz respeito a conexão e produtividade em tempos de isolamento. Entretanto a tecnologia dos dias de hoje tanto causa frustração, quanto alivia. Seja sincero quanto às imperfeições tecnológicas e se possível demonstre um certo senso de humor a respeito destas falhas. Isso demonstra grande empatia. Promover uma troca franca sobre o que é possível realizar ou não através das plataformas digitais é imensamente preferível do que ter colaboradores resmungando e rangendo os dentes, lutando silenciosamente contra uma tecnologia rebelde.

**4** Leve os desafios pessoais dos colaboradores a sério – e forneça recursos reais. Para mitigar distrações, conecte os funcionários com recursos que os ajudarão a resolver desafios pessoais. A pesquisa de opinião global da Korn Ferry indica que um quinto dos funcionários não tem um conhecimento claro dos seus benefícios. Sabendo que eles estão batalhando com problemas pessoais e preocupações, enfatize opções de

serviços médicos, programas de assistência disponíveis e o apoio da organização em relação a atender necessidades relacionadas aos seus filhos. Opções de ensino a distância podem ajudar colaboradores a navegar pelos novos requisitos laborais e a dedicar seu tempo livre ao desenvolvimento pessoal.

**5** Fale sobre as métricas de performance e remuneração. Funcionários precisam que seus esforços extras sejam reconhecidos e apreciados – e você precisa mostrar que, com o tempo, existe equilíbrio entre suas contribuições e reconhecimento. Em tempos desafiadores, quando as empresas mais precisam da energia de colaboradores engajados, muito provavelmente será quando elas estarão mais limitadas a poder recompensá-los. Esclarecer para os funcionários como a organização planeja gerenciar a remuneração e a performance frente a presente interrupção reforça tanto o senso de equidade quanto elimina os polos de distração.

**6** Reconheça e enderece o espaço deixado pelas conversas informais da hora do “cafézinho”. Pesquisas apontam que a produtividade pode ser a mesma ou até mais alta quando as pessoas trabalham remotamente. Dito isto, uma série de estudos apontam também para quão fundamental é o papel das conexões informais dentro do escritório – aquela conversa casual na hora do cafézinho – no surgimento de ideias inovadoras. A inovação pode ser destruída em períodos de crise – mas lembre-se que inovação pode significar novas maneiras de solucionar problemas, o que pode ser essencial para sobreviver e prosperar em momentos difíceis.

**7** As organizações deveriam reconhecer este espaço e promover maneiras de criar interações informais. Reuniões informais agendadas (encontros virtuais) podem ser úteis neste sentido, mas remover a obrigação da interação formal ainda é o melhor impulsor de interações informais – o que significa retirar reuniões do calendário.

Digamos que um grupo passa 80% do tempo deles em reuniões. Reduza este tempo para 60% e é possível que interações informais comecem a aparecer. Colaboradores preenchem estes espaços com ligações, emails, mensagens de texto e outros, criando situações onde a real resolução de problemas acontece. Dê voz as pessoas. Seguir os passos citados irá melhorar significativamente o engajamento e a produtividade durante a crise... mas eles irão cair por terra a não ser que você implemente uma última iniciativa: dar às pessoas um canal real para expressar o que eles pensam, sentem e experienciam. Para estarem engajados, funcionários precisam se sentir ouvidos e compreendidos. Mais do que isso, eles precisam ver seus pensamentos e ideias tomar vida no mundo real. Algumas dessas ações podem ser feitas de maneira formal, através da liderança replicando o feedback que recebem, mas a maior parte deste trabalho é feita na operação, com gerentes se mantendo verdadeiramente conectados em um diálogo (não em uma troca de mensagens monóloga) com seus reportes diretos.

De fato – possivelmente – ninguém tinha “pandemia global” em suas previsões para 2020, e essa crise irá tocar e transformar praticamente todos os negócios. Porém você poderá proteger a lealdade e preparar suas equipes para estarem prontas para a retomada ao engajá-las de forma profunda e capacitá-las com os recursos certos para guiarem sua organização nestes tempos difíceis.

*Siga estes sete passos e reúna seu time, garantindo que vocês possam crescer a partir da boa vontade existente ou melhorando o engajamento debilitado.*

# Refleta sobre engajamento durante a recuperação

Agora que a China começa a entrar em sua fase de recuperação, Jingqi Li está vendo organizações procurando medir seu esforço pelo engajamento e a resposta da comunicação. Pesquisas de engajamento pré e pós-crise podem fornecer uma referência valiosa e ajudá-lo a se preparar para o futuro.

“Acredito que este será um momento decisivo para muitas organizações, na forma como elas se conectam com os funcionários”, diz **Chris Mayler**.

E se eles acertarem nessa tarefa crítica, terão uma chance melhor de saírem mais fortes e resilientes ao final deste ano, com funcionários motivados que enfrentaram o desafio.

## ○ QUE FAZER... É ○ QUE NÃO FAZER

À medida que ambientes se transformam, líderes precisam pensar em como ajustar seus próprios padrões de comunicação e comportamento para entregar mais do que os seus funcionários necessitam - e menos do que os impedem de serem bem sucedidos. Use este quadro para pensar em como atender as necessidades dos colaboradores e alavancar o engajamento em momentos críticos como este:

COLABORADORES NECESSITAM <b>MAIS</b>	COLABORADORES NECESSITAM <b>MENOS</b>	LÍDERES <b>NÃO</b> DEVERIAM
Priorização e foco ..... Conexões informais e mentoria ..... Planejamento de médio prazo e mobilização	Sobrecarga de reuniões ..... Agendamentos descentralizados ..... Ter de reportar a qualquer ruído comprometendo o que é importante de fato  Presumir que todos estão com mais tempo livre	Presumir que todos estão com mais tempo livre ..... Instintivamente travar as métricas e regras ..... Pensar nos funcionários de maneira homogênea - grupos diferentes tem necessidades e estilos distintos

## Capítulo 4

# Desempenho: repensando os planos durante a crise

A remuneração dos empregados e os planos de gestão de desempenho mantêm seu talento motivado, engajado e alinhado aos objetivos de negócios. Em tempos de incerteza, isso é mais importante do que nunca, e as organizações precisam evitar tomar decisões precipitadas e de curto prazo que possam levar a futuros desafios de retenção.

Como você deve recompensar o desempenho quando o mercado está em baixa? Quais KPIs são realistas e significativos neste momento? E como você equilibra isso com déficits inesperados no fluxo de caixa? As organizações devem fornecer o máximo de clareza e segurança possível.

“O estabelecimento de metas e a gestão de desempenho são as principais áreas de foco durante nossas discussões no momento”, explica Kartikey Singh, Sócio com sede em Cingapura. “As organizações querem saber como gerenciar o desempenho para o ano de 2020 quando as duas partes do ano podem ser muito diferentes.”

Ao invés de confiar somente no desempenho do ano passado, significa pensar no planejamento de desempenho de forma mais holística - e como o ambiente externo pode influenciar o futuro.

Algumas organizações enfrentarão uma interrupção significativa da demanda, enquanto para outras a receita poderá ser adiada. Se você não for a um restaurante hoje para comer ou pegar um voo amanhã, essa demanda nunca será substituída. Mas outras organizações verão apenas as principais decisões adiadas - com um grande aumento na demanda quando a crise passar. E elas precisarão estar preparadas para isso.

Parte dessa preparação é garantir a continuidade na maneira como eles gerenciam e remuneram os funcionários durante um ciclo de inatividade. Não fazer isso de maneira justa pode resultar em funcionários desencorajados e desmotivados, diminuição da produtividade e perda dos melhores talentos. Isso pode se tornar muito caro quando o mercado se recuperar - e a competição pelos melhores talentos se tornar acirrada.

“Dentro das possibilidades econômicas, eu sugeriria enfrentar a tempestade”, sugere Trevor Warden, co-líder da área de Remuneração e Benefícios APAC da Korn Ferry

“Seja flexível em recompensar aqueles que dependem do desempenho, como comissões de vendas. Apoiar a equipe agora conquistará corações e mentes por um longo tempo.”

Aqui estão cinco coisas que você pode fazer nos próximos meses para reter e remunerar seus melhores talentos e se preparar para os negócios após o COVID-19.

### 2020: um ano em dois ciclos

Com visibilidade limitada para o próximo ano, considere 2020 como um ano em dois ciclos - com foco em objetivos diferentes em cada semestre.

No primeiro período, os líderes devem definir metas corporativas coletivas, em vez de metas individuais. Na segunda metade do ano, ou quando os países entrarem em uma fase de recuperação, os líderes podem implementar uma abordagem mais tradicional de *scorecard*.

Por exemplo, você pode ter uma ponderação de 80% no desempenho dos negócios no primeiro semestre do ano, porque deseja que todos trabalhem juntos como uma equipe. No segundo semestre, quando o momento se recuperar novamente, o peso será mais uniforme em relação ao desempenho individual.

As avaliações de desempenho precisarão ocorrer pelo menos duas vezes este ano, para refletir a probabilidade de ambientes de negócios muito diferentes e garantir que seus funcionários permaneçam engajados.

**Diferencie seus melhores talentos e os medianos. Se você tratar todos da mesma forma, correrá o risco de perder as melhores pessoas.**

### **Pesar desempenho interno x impacto externo**

As organizações precisam diferenciar a falta de desempenho causada pelo impacto do vírus no mercado e desafios individuais específicos. Se agora todos estão com 60% de desempenho, observe onde estavam no período anterior ao vírus. Eles também estavam com 60% de desempenho ou houve um declínio desde o surto?

Você precisa garantir que não agrupe as pessoas com alto desempenho com as de médio ou baixo desempenho. Aqueles que estavam fazendo um trabalho tremendo nos meses anteriores à crise devem ser reconhecidos e gerenciados de maneira diferente; caso contrário, é provável que você os perca quando o mercado começar a recuperar novamente. É muito importante sempre diferenciar entre seus melhores talentos e os medianos, porque se você tratar todos da mesma forma, você corre o risco de perder as melhores pessoas.

### **Revise suas metas**

O que você medir nos primeiros seis meses terá um impacto fundamental na direção que seus negócios tomarão. É importante avaliar o que pode ser alcançado realisticamente durante os primeiros seis meses do ano.

Metas não razoáveis podem fazer com que os funcionários sintam que você está armando para que eles fracassem. Se eles forem desencorajados, você corre o risco de perdê-los.

### **Pense na remuneração de forma holística**

Com o congelamento das contratações agora em vigor em muitas organizações, parece improvável que os funcionários saiam durante a crise. No entanto, avalie cuidadosamente o desejo de cortar bônus, congelar aumentos salariais ou eliminar talentos. Quando a demanda voltar a aumentar - e irá - seus melhores talentos serão os primeiros a desaparecer.

Trevor Warden sugere uma abordagem mais ponderada para demonstrar comprometimento com o seu pessoal. “Em vez de demissões, observe opções como horas reduzidas, salários reduzidos para pessoas acima de uma determinada faixa salarial ou férias remuneradas ou não remuneradas. Peça voluntários para essas iniciativas primeiro - os líderes ficarão surpresos ao descobrir como a equipe pode oferecer apoio e suporte.”

O reconhecimento não monetário pode ter o mesmo impacto - especialmente no curto prazo. Pode ser tão simples quanto reconhecer os campeões da marca - aqueles que exibem os comportamentos e valores que você deseja incentivar em toda a organização agora e durante a segunda fase do ano.

Por exemplo, reconheça abertamente os funcionários que lideram pelo exemplo durante a crise e aqueles que encontram oportunidades na adversidade e que inspiram outras pessoas. Essas pessoas podem vir de todos os níveis da sua organização.

### **Comece a planejar agora com visão de longo prazo**


As organizações com visão de futuro percebem que o momento atual oferece a eles uma oportunidade única de implementar grandes projetos de mudança - o que era “muito difícil” antes. Isso pode levar mais tempo do que o ciclo de remuneração típico de seis meses para gerar resultados.

Os programas de remuneração de longo prazo (ILPs) são baseados em ciclos de três a cinco anos, em vez de um período de seis meses ou um ano. Isso pode manter sua equipe focada no futuro nos próximos meses. Obviamente, os planos de remuneração de curto prazo ainda são importantes, pois ajudam os líderes a motivar e treinar a equipe em tempos incertos.

“Estamos trabalhando com muitos clientes da região para orientar o estabelecimento de objetivos e o processo de planejamento de desempenho durante esse período”, observa Warden. Isso pode incluir a diferenciação do desempenho na remuneração entre este exercício financeiro e o próximo ou o estabelecimento de uma nova abordagem que recompensará os recursos, comportamentos e desempenho que sua organização precisará no futuro.

Muitas organizações sairão ilesas da crise atual e talvez até mais fortes - essas serão as que se comunicam abertamente com suas equipes e constroem confiança.

**Se existiu um dia um momento para ser transparente com seus funcionários sobre remuneração e desempenho, é este agora.**



**O recrutamento é, essencialmente, uma maneira de criar novos recursos e permitir mudanças estratégicas nos modelos e na cultura de negócios.**

## Capítulo 5

# Pessoas: construindo resiliência em sua oferta de talentos

Mesmo em tempos de crise, toda organização precisa das pessoas certas para se adaptar a mudanças imprevistas e garantir a continuidade dos negócios.

Embora possa parecer sensato concentrar-se no peso da folha de pagamento se a receita sofrer impacto, essa reação de curto prazo pode deixar sua organização vulnerável. Quando o mercado retomar, ter talentos no *pipeline* será uma vantagem estratégica.

Gladdy He, Sócia sênior sediada em Xangai, acredita que o recrutamento é um "imperativo de sobrevivência" no momento. "As empresas sempre procuraram os melhores talentos", diz ela. "Pessoas capazes de impulsionar a inovação, consideradas líderes adaptáveis e que podem se comunicar efetivamente - essas são as pessoas que você precisa para que sua organização sobreviva e prospere em tempos de crise".

Em uma recente pesquisa da Korn Ferry, realizada em organizações com sede na China em fevereiro de 2020, 56% dos líderes de recursos humanos disseram que planejam adiar seus planos de recrutamento como resultado da epidemia do COVID19.

Considere se agora pode ser uma oportunidade para fazer alterações que antes não eram possíveis. Enquanto sua empresa tiver o fluxo de caixa para continuar operando, essa é uma janela única de oportunidade para atualizar seu banco de talentos.

Continuar a investir em um *pipeline* de talentos passa também um sinal positivo ao mercado. Em tempos de incerteza, a confiança em sua marca e em sua força e estratégia financeira podem ser mais atraentes do que o pacote salarial para novas contratações.

Se houver menos oportunidades, um plano de recrutamento proativo terá mais chances de sucesso. Aqui estão cinco maneiras de fazer isso acontecer.

### Acerte no básico

Em relação ao recrutamento, o boca a boca é importante e, em tempos de crise, as pessoas consideram ainda mais as recomendações no momento de tomar a decisão certa. As pessoas estão procurando empregadores nos quais possam confiar, e há um risco de reputação se você não agir com compaixão durante esse período; portanto, verifique se seu pessoal sabe que eles são sua prioridade.

Liberar tempo no ritmo operacional também pode dar a você a chance de integrar as pessoas de uma maneira mais estruturada. O papel do RH pode se tornar cada vez mais importante como ponto principal durante o período de resposta a crises e também depois. Ao coordenar todas as partes do negócio, os gerentes de RH podem pensar em como os recursos podem ser melhor alocados para que as coisas aconteçam com mais eficácia.

#### **Diferenciar “revés a curto prazo” e “mudança a longo prazo”**

Algumas indústrias estão passando por uma grave interrupção na demanda - como viagens, hospitalidade e logística. Outras estão vendo novas oportunidades surgirem à medida que as pessoas mudam os hábitos de consumo - pense em comércio eletrônico, entrega de alimentos e aplicativos de trabalho virtuais.

Oportunidades específicas em seu setor moldarão o talento que você precisa agora e a longo prazo. “Por exemplo, se você deseja desenvolver recursos de banco virtual, precisa implementá-lo agora - antes que o mercado volte. Se você deixar para depois, todo mundo estará perseguindo esse talento”, sugere Jimmy Ho, Diretor da Korn Ferry com sede em Hong Kong.

Para organizações que precisam tomar decisões difíceis sobre o número de funcionários devido a desafios de fluxo de caixa, Gladdy He sugere que seja feito o possível para reter seus melhores talentos.

“Dê a eles licença, remunerada ou não. Estamos vendo algumas empresas se oferecerem para compartilhar o risco pagando 60% dos salários durante o primeiro mês, mesmo que não haja trabalho, e, em seguida, diminuindo isso até que possam trazer essas pessoas de volta a bordo e colocar as operações em funcionamento novamente.”

#### **Dimensione seu pessoal**

Use uma abordagem de dados científicos para analisar todos os perfis da organização para descobrir onde está o seu talento em potencial e quais novas oportunidades você poderia oferecer a eles,

“Trabalhamos próximos aos clientes para avaliar seus programas de banco de talentos e sucessão e ajudá-los a tomar decisões mais objetivas de contratação e demissão”, observa Gladdy He: “Caso possua esses dados agora, estará pronto para agir quando for necessário.”

Ela diz que sua equipe também está ocupada compartilhando perspectivas mais amplas e comparando dados de toda a região da APAC - ajudando os clientes a desenvolver pacotes de remuneração competitivos, porém econômicos, no cenário atual, por exemplo.

#### **Considere novas alternativas**

Agora, algumas organizações estão dispostas a correr o risco de colocar talentos mais jovens em seu *pipeline*. Procure pessoas com alta agilidade de aprendizado que também possam se adaptar facilmente aos estilos de trabalho virtuais que agora são necessários. Isso pode

ser considerado um “voto de confiança” para organizações que se basearam fortemente em uma força de trabalho sênior e altamente experiente no passado.

Você também pode considerar diferentes processos e estruturas de recrutamento. Você realmente precisa entrevistar um candidato pessoalmente ou pode realizar avaliações virtuais?

#### **Recrute para resiliência**

Os tipos de recursos que você está procurando podem ser diferentes de um ano atrás. As pessoas precisam ser capazes de se comunicar de maneira eficaz e autêntica através dos canais digitais e gerenciar sua produtividade remotamente. As organizações estão procurando pessoas que possam criar novas oportunidades, em vez de ficarem presas às velhas formas de pensar. Uma mentalidade positiva pode se tornar mais importante que a experiência. “Pessoas que saibam lidar com a crise, que não entram em pânico, demonstram cuidado e podem ver o caminho para o futuro - essas são as pessoas que você precisa quando a próxima onda de disrupção acontecer”, diz Gladdy He.

**O recrutamento é essencialmente uma maneira de criar novos recursos e permitir mudanças estratégicas nos modelos e na cultura de negócios. Seja a recuperação em forma de U ou em V, você precisará de boas pessoas.**



# UM PLANO PARA O INESPERADO

Este é o ano do coronavírus. Da próxima vez, e certamente haverá uma próxima, pode haver um terremoto, recessão ou algo imprevisto. Nosso conselho a respeito de preparação antecipada.

1

## SEGURANÇA DOS FUNCIONÁRIOS

AÇÕES DE CURTO PRAZO	AÇÕES DE MÉDIO PRAZO	AÇÕES DE LONGO PRAZO
<p>Aderir aos avisos e orientações do governo local e das autoridades de saúde</p> <p>Implemente as restrições necessárias em reuniões, viagens, etc.</p> <p>Identifique opções de trabalho remoto para indivíduos/equipes</p> <p>Proporcione fóruns de perguntas e respostas com os funcionários sobre medidas de segurança</p>	<p>Aplicar/Aproveitar pesquisas/levantamentos para avaliar as opiniões dos funcionários sobre a resposta da equipe de gestão às suas preocupações de saúde e segurança</p> <p>Contribua com os esforços médicos/de saúde fora da sua organização</p> <p>Forneça opções para funcionários saudáveis ficarem em casa para cuidar de familiares doentes</p>	<p>Avalie a flexibilidade das políticas de licença médica e alinhá-las às orientações de saúde pública</p> <p>Crie políticas para capacitar os líderes locais a responder a crises com base nas diretrizes de saúde/segurança em sua área</p> <p>Envolva os funcionários no desenvolvimento/atualização de planos de resposta a crises e testá-los intermitentemente</p>

2

## DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS/LIDERANÇA

AÇÕES DE CURTO PRAZO	AÇÕES DE MÉDIO PRAZO	AÇÕES DE LONGO PRAZO
<p>Forneça treinamento de comunicações de crise aos gerentes</p> <p>Pause orientações e programas de integração em grupo</p> <p>Organize treinamento (virtual ou presencial) em ferramentas digitais para trabalho remoto</p>	<p>Desenvolva estrutura e processos para reuniões virtuais</p> <p>Avalie adaptação, potencial e agilidade alinhados à evolução dos modelos operacionais e estratégicos</p>	<p>Identifique gerentes/líderes para funções específicas de gestão de crises</p> <p>Aprimore os programas de treinamento em habilidades <i>soft/hard</i></p> <p>Adapte o recrutamento para funções críticas conforme necessário</p>

3

## GESTÃO DE DESEMPENHO

### AÇÕES DE CURTO PRAZO

Foco no objetivo de manter os funcionários engajados e motivados

Considere congelar processos de contratação, especialmente para cargos não críticos, até que haja mais clareza sobre o impacto nos negócios

Garanta que os funcionários tenham clareza sobre a existência de metas - anteriores ou novas

### AÇÕES DE MÉDIO PRAZO

Avalie se é necessário e como ajustar metas/objetivos para o ano

Solicite feedback com mais frequência para ajudar a resolver problemas/barreiras emergentes

Considere a implementação de avaliações fora do ciclo alinhadas a incentivos de curto prazo

### AÇÕES DE LONGO PRAZO

Treine os gerentes para se concentrarem nos resultados ao invés de atividades presenciais

Avalie o impacto da inflação do *grade*/posição no desempenho

Determine se a força de trabalho precisa ser redimensionada

Considere mudanças/ajustes nos programas de remuneração, com base na percepção dos funcionários

4

## ASSUNTOS CORPORATIVOS

### AÇÕES DE CURTO PRAZO

Alinhe mensagens para evitar confusão/contradições

Planeje resultados em potencial, dos melhores aos piores cenários

Atualize as ferramentas de comunicação digital

Estabeleça um ritmo de comunicação regular e confiável do CEO e da equipe sênior

Certifique-se de que os funcionários estejam cientes de seus direitos em relação à licença médica e das expectativas de desempenho durante a crise

### AÇÕES DE MÉDIO PRAZO

Reavalie e adapte as mensagens com base nos dados mais recentes

Comunique movimentos para preservar a lucratividade não relacionada ao número de funcionários

Desenvolva mensagens em torno de um plano futuro para além da crise

Considere a implementação de medidas de recompensa para clientes

### AÇÕES DE LONGO PRAZO

Compare dados sobre os níveis de engajamento antes, durante e após a crise e crie estratégias para enfrentar os períodos de declínio

Avalie as áreas para melhorias

6

## MODELAGEM FINANCEIRA

### AÇÕES IMEDIATAS

Reduza os custos de viagens e entretenimento a curto prazo

Considere maneiras de reduzir os gastos com materiais, se necessário

### AÇÕES DE MÉDIO PRAZO

Considere rever o *bonus pool* para compensar as perdas de receita

Negocie condições de pagamento para fornecedores externos

Avalie a possibilidade de atrasar o lançamento de produtos e aberturas de novos escritórios

### AÇÕES DE LONGO PRAZO

Ajustar a estrutura de custos

Corte programas de benefícios não utilizados

Reveja a estratégia de investimento para focar nos principais objetivos de negócios e em oportunidades de crescimento

5

## REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO

### AÇÕES DE CURTO PRAZO

Alinhe os incentivos de curto prazo com metas baseadas no coletivo/equipes

Avalie as opções de reconhecimento não-financeiras existentes que possam ser expandidas para manter o engajamento/moral

### AÇÕES DE CURTO PRAZO

Desenvolva planos de retenção para os principais talentos

Ajuste incentivos de curto prazo com desempenho

individual, conforme as condições se normalizarem

Considere recompensas imediatas relacionadas à crise

### AÇÕES DE LONGO PRAZO

Mantenha incentivos para os talentos de alta performance

Otimize os planos de remuneração com base em aprendizados

Alinhe os investimentos em reconhecimento com as preferências dos funcionários

7

## CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS

### AÇÕES DE CURTO PRAZO

Comunique-se com seus clientes sobre o impacto e as expectativas

Crie equipes multifuncionais apoiadas pelo C-suite para áreas-chave (por exemplo, vendas/marketing, cadeia de suprimentos)

Preserve a capacidade operacional caso a demanda retorne ao normal antes do esperado

Desenvolva metas de desempenho de curto prazo para equipes operacionais e atualize-as no mínimo quinzenalmente

### AÇÕES DE MÉDIO PRAZO

Avalie o inventário para planejar para possível escassez

Identifique alternativas para cadeia de suprimentos; considere mudanças na estratégia de distribuição

Aumente iniciativas digitais e presença em multicanais

### AÇÕES DE LONGO PRAZO

Considere mudanças nos processos de previsão de demanda

Proteja e desenvolva fornecedores essenciais

Avalie a necessidade de ter mais trabalhadores disponíveis mapeados para garantir a cobertura dos turnos em caso de necessidade

# Preparando-se para o 'novo normal'

Com todas as organizações operando efetivamente em águas desconhecidas, este ano, em duas partes, impulsionará líderes e funcionários a se adaptarem a um “novo normal”.

Estilos de liderança mais abertos e autênticos podem ajudar bastante a tranquilizar os funcionários e evitar o pânico. Da mesma forma, um foco renovado no envolvimento dos funcionários e na mudança da cultura organizacional também pode garantir que pessoas e sistemas estejam preparados para riscos e oportunidades futuros.

As organizações também podem precisar olhar para a gestão de desempenho e reconhecimento holisticamente a fim de reter seus principais funcionários. Embora o desejo de reagir rapidamente possa ser forte, decisões de curto prazo podem levar a resultados negativos assim que o mercado se recuperar.

Adicionalmente, enquanto o foco nas questões internas será essencial para posicionar sua organização de maneira a ser bem sucedida uma vez que a crise evolua e passe, lembre-se de tomar as mesmas ações e precauções ao se comunicar com seus clientes. Relacionamentos profundos não só constroem lealdade mas ajudaram a salvar muitas companhias após a crise financeira de 2008 – e investir neles agora, enquanto todos navegamos através da crise, coloca sua organização à frente da concorrência.

Além disso, aconselhamos os líderes a adotar uma mentalidade de crescimento,

especialmente se esse tempo de produtividade mais lenta oferecer espaço para que você realmente considere as oportunidades que, de outra forma, poderia ter perdido. Isso pode incluir novas maneiras de trabalhar, ir a mercado ou desenvolver seu pessoal.

As organizações que provavelmente terão uma vantagem após o surto estão se concentrando em comunicações claras e transparentes. O fornecimento de ferramentas e maneiras de colaborar quando as pessoas estão trabalhando remotamente as ajudará a se sentirem conectadas e a manterem-se envolvidas.

**Embora os líderes e as organizações enfrentem incertezas contínuas em meio à pressão para lidar com a crise em curso, eles também têm a oportunidade de planejar com antecedência e colocar as estruturas em funcionamento agora que as verões através do que quer que a próxima fase traga.**

Em caso de dúvida ou precisar de ajuda para buscar respostas em relação ao COVID-19, entre em contato:

[www.kornferry.com/contact](http://www.kornferry.com/contact)

Recursos adicionais podem ser encontrados aqui: <https://www.kornferry.com/challenges/coronavirus>

Entre em contato com nossos Especialistas:

## Dominique Virchoux

*Presidente Korn Ferry América do Sul*  
e: [dominique.virchoux@kornferry.com](mailto:dominique.virchoux@kornferry.com)

## Vinicius de Luca

*Presidente Advisory Korn Ferry América do Sul*  
e: [vinicius.luca@kornferry.com](mailto:vinicius.luca@kornferry.com)

## Adriana Rosa

*Líder Desenvolvimento de Lideranças Brasil*  
e: [adriana.rosa@kornferry.com](mailto:adriana.rosa@kornferry.com)

## Paulo Passaro

*Líder Assessment e Sucessão América do Sul*  
e: [paulo.passaro@kornferry.com](mailto:paulo.passaro@kornferry.com)

## Gustavo Parise

*Líder Aquisição de Talentos (RPO & Recrutamento Profissional) América Latina*  
e: [gustavo.parise@kornferry.com](mailto:gustavo.parise@kornferry.com)

## Rodrigo Magalhães

*Líder Engajamento Brasil*  
e: [rodrigo.magalhaes@kornferry.com](mailto:rodrigo.magalhaes@kornferry.com)

## Marco Santana

*Líder Remuneração e Benefícios América do Sul*  
e: [marco.santana@kornferry.com](mailto:marco.santana@kornferry.com)

## Tiago Salomão

*Sócio Sênior Recrutamento Executivo Brasil*  
e: [tiago.salomao@kornferry.com](mailto:tiago.salomao@kornferry.com)



## Sobre a Korn Ferry

A Korn Ferry é uma empresa de consultoria organizacional global. Trabalhamos com organizações para projetar suas estruturas, papéis e responsabilidades organizacionais. Nós os ajudamos a contratar as pessoas certas e a aconselhá-las sobre como recompensar, desenvolver e motivar sua força de trabalho. Além disso, ajudamos os profissionais a navegar e avançar em suas carreiras.