



# Tomada de Decisão em Tempos Complexos & Voláteis:

Soluções de Gestão do COVID-19

Maio, 2020

# Tomada de Decisão em Tempos Complexos e Voláteis: Soluções de Gestão do COVID-19

Estamos a viver tempos de uma volatilidade sem precedentes. A história da pandemia do coronavírus (COVID-19) causou uma crise global de saúde que continua a expandir-se rapidamente, e os primeiros sinais de seu impacto devastador na economia global estão apenas a começar a surgir. Para muitos líderes empresariais, o COVID-19 será o evento mais disruptivo e de mudança no mundo desde que há memória.

Os líderes empresariais estão a lidar com os desafios criados pelo COVID-19, desafios que afetam todos os aspectos das suas organizações - desde as pessoas até os resultados. Ao procurarem responder de forma ágil a esta crise que se desenvolve rapidamente, devem igualmente tomar decisões sobre os próximos passos num ambiente instável e incerto, onde a perspetiva de longo prazo ainda está a evoluir. O trabalho que realizam em ambas as frentes vai moldar o futuro das suas organizações.

Num ambiente de negócios cada vez mais complexo e volátil, a tomada de decisões consciente com base no conhecimento, mas inspirada numa compreensão verdadeira, nunca foi tão importante.

O que é peculiar na pandemia do COVID-19 é que não terá uma curva linear de eventos com início, meio e fim definidos. Em vez disso, haverá fases distintas da pandemia que atingirão diferentes partes do mundo e da economia em momentos diferentes. Vagas de infecção nas comunidades em que uma organização opera - e onde os seus colaboradores residem - significa que a empresa terá que adaptar a sua resposta aos diferentes locais e partes da sua estrutura. Os líderes devem desenvolver estratégias para lidar com cada fase com flexibilidade e ter um entendimento claro de como o COVID-19 está a impactar a sua empresa e como as suas ações podem afetar a trajetória.

Além disso, as decisões não podem ser tomadas com base no que era conhecido ontem. Em vez disso, a tomada de decisões deve ser impulsionada pela compreensão contínua do que é conhecido hoje e recalibrar a compreensão de como o amanhã está a ser remodelado hoje.

Os líderes devem ter a atitude certa, as informações mais relevantes à mão e as estruturas de tomada de decisões em vigor, para gerir uma grande quantidade de incerteza enquanto se preparam para o futuro. Isso aumenta a capacidade da empresa de dar o melhor de si em todas as etapas, mesmo em águas desconhecidas. Isso é a resiliência.

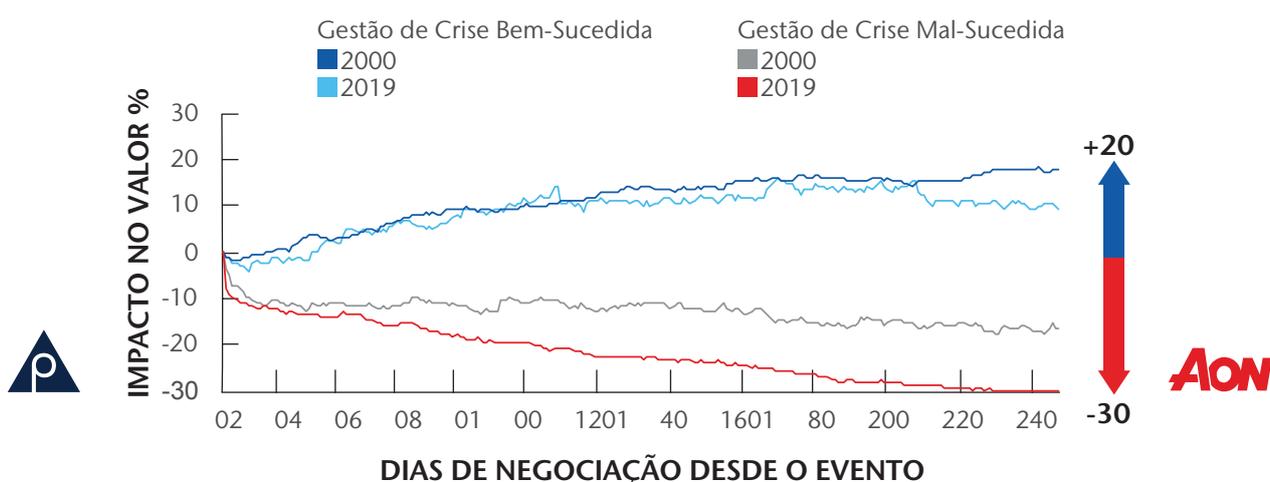
Neste relatório, começamos por explorar a natureza cíclica da curva de eventos do COVID-19 e, em seguida, apresentamos uma estrutura de resposta abrangente que ajuda a criar a atitude certa, criar flexibilidade e executar ações significativas a curto e longo prazo.

# O que a Nossa Investigação Independente nos Demonstra

COVID-19

A gestão bem-sucedida de uma crise pode ter um impacto duradouro para uma organização. A análise exclusiva da empresa de investigação independente Pentland Analytics nos últimos 20 anos - que inclui mais de 150 estudos de caso individuais - destaca a diferença entre as empresas que gerem com êxito as crises e as que não o fazem (Gráfico).

## O Impacto de uma Crise no Valor para os Acionistas. A resposta à Gestão de Crise é Crítica.



Source: Pentland Analytics, 2020

“Pode reagir a um evento reputacional ou ser proativo para quando ocorrer - e irá inevitavelmente acontecer.”

**Dr Deborah Pretty**  
Fundadora, Pentland Analytics.

Quando as organizações gerem com sucesso uma crise, a pesquisa demonstra que os seus acionistas podem registar uma valorização até 20% no ano seguinte ao evento. Por outro lado, aqueles que não o fazem, vêem o seu valor para os acionistas depreciar até 30% no ano seguinte à crise. Isso é muito acima e além do seu índice do mercado de ações.

“Pode reagir a um evento reputacional ou ser proativo para quando ocorrer – e irá inevitavelmente acontecer,” explicou Dr Deborah Pretty, Fundadora, Pentland Analytics. “Reaja e corre o risco de perder o controle da narrativa do evento, o que prejudicará a sua marca e o valor para os seus acionistas. Seja proativo, e no entanto, aceite e responda aos eventos adversos e verá que o mercado não apenas perdoo, mas também pode recompensar.”

# CASO PRÁTICO

## **Medir o Impacto COVID-19 na Força de Trabalho em Todo o Mundo**

Quando o COVID-19 começou a espalhar-se pelo mundo, a Aon reuniu uma equipa, que incluía atuários, epidemiologistas e cientistas de dados, para ajudar as organizações a estimar o impacto da doença nas suas populações de colaboradores em todo o mundo.

Depois de duas semanas de trabalho ininterrupto, foi lançado o Aon COVID-19: Modelo de Impacto do Colaborador. Através de taxas de infeção geográficas-específicas, dados de recenseamento e modelos epidemiológicos avançados, o modelo fornece às organizações multinacionais e dos EUA uma previsão de curto prazo de como o COVID-19 afetará suas forças de trabalho.

O modelo permite que os líderes de negócios ajustem para colaboradores essenciais e indústrias específicas a exposição a infeções e visualizem o impacto na população por área geográfica ao longo do tempo, além de modelar o pico de infeção de cada grupo de empregadores. As organizações multinacionais também podem estimar o número de casos ligeiros, hospitalizações, visitas à UCI e fatalidades para populações específicas. Enquanto isso, os empregadores nos EUA poderão estimar o custo do tempo de ausência, incluindo tempo de baixa por doença, incapacidade de curto prazo, tempo de prestação de cuidados e custos de substituição de trabalhadores.

Claramente, as apostas são altas para uma organização, para as suas pessoas, para os seus clientes e para os seus ativos. O que essa análise reflete, no entanto, são eventos lineares de crises que afetaram organizações individuais (tais como ataques cibernéticos, grandes explosões, catástrofes naturais ou retirada de produtos). Os eventos típicos de uma crise linear seguem uma curva mais previsível (Gráfico).

## Evento de Grande Crise – Curva Típica

---



Fonte: Aon, 2020

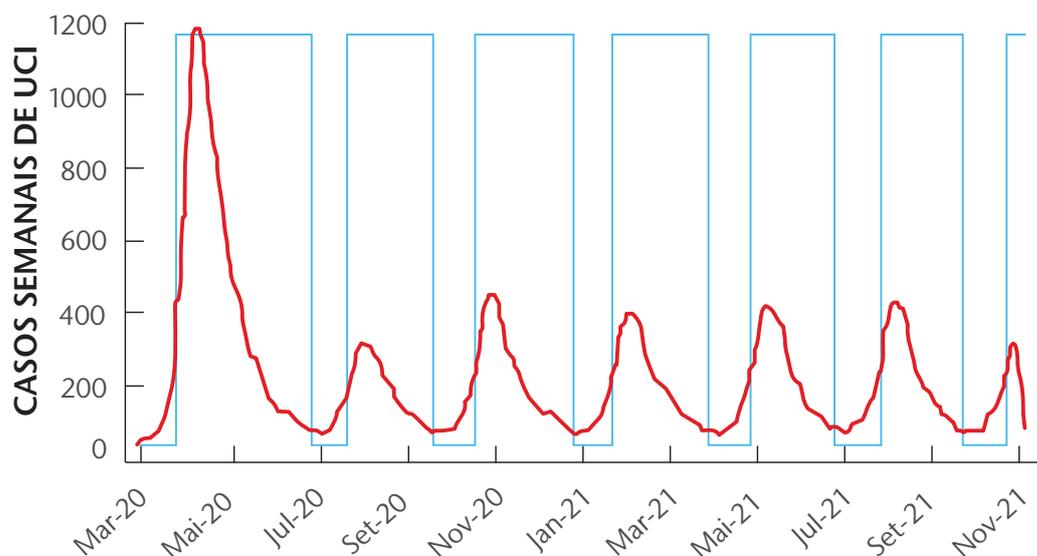
Contudo, a pandemia do COVID-19 aumentou ainda mais as apostas. Está longe de ser um evento linear; enquanto os países à volta do mundo verão um pico de infeções, eles irão experimentá-lo em momentos diferentes. Prevê-se que o COVID-19 passe por várias vagas de infeção com governos nacionais e locais, a introduzir intervenções para:

- Achatar a curva e impedir que os sistemas de saúde locais fiquem sobrecarregados
- Depois, reduzir as intervenções quando a curva descer e permitir a atividade económica
- Reintroduzir intervenções quando a curva subir novamente

É provável que estas vagas ocorram em momentos e intensidades diferentes, até que uma vacina seja criada ou que um protocolo terapêutico seja eficaz.

Uma organização cujas operações estão dispersas por várias geografias terá uma experiência única com o COVID-19, que é específica e relacionada com o seu perfil de negócios (consulte o gráfico do relatório de pesquisa do Imperial College London abaixo para ilustrar as intervenções contínuas).

## A Curva de um Evento de Crise COVID-19 é Diferente



### O gráfico ilustra o conceito das ondas

Notas sobre este gráfico que representa resultados modelados; não resultados reais:

- Os pontos que formam a linha vermelha representam o número de casos semanais na UCI (Unidade de Cuidados Intensivos) (numa base modelada para fins de ilustração)
- As caixas azuis representam os períodos de tempo em que o governo local introduz intervenções (medidas de mitigação e supressão) para achatar a curva e reduzi-la
- O espaço entre caixas azuis representa um período em que o governo local alivia as intervenções antes de implementá-las novamente se / quando a curva subir
- As ondas continuam até à criação da vacina ou o comprovar de um protocolo de tratamento eficaz

**Fonte Gráfico:** Imperial College London Micro-simulation Research March 16, 2020

Gráfico 4: Ilustração do desencadeamento adaptativo das estratégias de supressão no Reino Unido, para  $R_0 = 2,2$ , uma política das quatro intervenções consideradas, um interruptor “on” de 100 casos de UCI numa semana e um interruptor “off” de 50 casos de UCI. A política está em vigor aproximadamente 2/3 do tempo. Somente o distanciamento social e o fecho de escolas/universidades são acionados; outras políticas permanecem em vigor durante todo o período. A incidência semanal da UCI é mostrada em vermelho, a política é acionada em azul

À medida que continuam a navegar em terreno desconhecido, os líderes empresariais devem concentrar-se numa estrutura de resposta sofisticada para orientar a tomada de decisões e assegurar as vulnerabilidades, identificando oportunidades para tornar a organização mais ágil e resiliente para o futuro.

# O que Define o Sucesso?

Por meio de uma extensa pesquisa conduzida pela Pentland Analytics e patrocinada pela Aon, cinco marcas distintas de empresas que sobrevivem com êxito às crises e aquelas que não o fazem, foram identificadas (Quadro).

## Apoio à Investigação: Marca de sucesso para as empresas que sobrevivem a uma crise

	Aquelas que são bem sucedidas	Aquelas que não são bem sucedidas
1. Preparação	Profundo compromisso com a prevenção e mitigação de perdas	Falha em priorizar a preparação para riscos
2. Liderança	Liderança forte e visível do CEO	Liderança fraca ou delegada, falta em assumir a responsabilidade
3. Comunicação	Comunicação precisa e bem coordenada	Comunicação opaca, parcial ou inconsistente
4. Ação	Resposta e ação instantânea e global	Ação atrasada, ausente ou limitada
5. Mudança	Remorso verdadeiro: compromisso com mudanças significativas	Contrição mínima, inautêntica e relutante (se houver)



Fonte: Pentland Analytics, 2020



Das cinco características, há três áreas principais em que as organizações devem concentrar-se durante uma grande crise:

**Liderança.** Numa crise de alto risco, muitos líderes podem estar preocupados e hesitantes com receio de cometer erros. Mas uma liderança forte e visível é essencial para orientar uma organização a atravessar turbulência. Agir com urgência e transparência - e reconhecer o desconhecido - ajuda a proporcionar uma sensação de segurança e propósito comum.

**Comunicação.** À medida que os líderes comunicam com os seus colaboradores, acionistas e outros, devem ter em consideração a elevada ansiedade e stress que os outros podem estar a sentir. Isso não significa disfarçar a realidade da situação. As crises exigem que os líderes criem confiança com os seus ouvintes através de uma comunicação precisa, honesta e frequente.

**Ação.** A natureza cíclica da pandemia exigirá que as empresas adotem ações contínuas em todas as áreas de negócio. Os líderes devem avaliar as informações disponíveis para execução de novos modelos de negócios, modos de operar, canais de comunicação e outros processos, criando novas estruturas e ajustando conforme necessário.

Já vimos como cada uma destas três marcas de empresas de sucesso começa a destacar-se durante a pandemia do COVID-19, ajudando a estabelecer as melhores práticas. Sem elas, as empresas terão dificuldade em prosperar.

# CASO PRÁTICO

## Melhorar o Cash Flow e a Solidez do Balanço

Trabalhando com uma grande empresa multinacional de engenharia da EMEA, afetada pela crise do COVID-19, a Aon ajudou a criar uma análise proactiva, criativa e profunda que produziu poupanças significativas.

A abordagem da Aon incluiu fazer sessões de análise regulares para desenvolver soluções mais intimamente ligadas à estratégia e aos imperativos da empresa. Isso lançou as bases para um workshop em consequência da situação de pandemia, para discutir os imperativos de curto e médio prazo de tesouraria, custos e liquidez e fortalecer o balanço. As ideias existentes foram aperfeiçoadas, novas soluções foram identificadas e - o mais importante - ações imediatas foram tomadas. A Aon assumiu a liderança ao ajudar a conseguir a adesão, criando uma “war room” para financeiros com um especialista em soluções.

Devido à abordagem da Aon, a empresa conseguiu aumentar o cash flow através do uso do financiamento da cadeia de distribuição via mercados de seguros e estender o financiamento através de seguros; acelerar o encerramento de sinistros; otimizar seguros e economizar mais de 10% em prémios; e reduzir o custo de manutenção de um grande número de patentes no Reino Unido. Finalmente, uma estratégia para alavancar a propriedade intelectual e aumentar seu valor ajudou a fortalecer o balanço da empresa.

**Desafio: gerir uma  
crise com, uma  
instabilidade sem  
precedentes, que  
impacta o mundo  
inteiro**





O mundo como o conhecemos está a ser completamente reformulado pela pandemia. Nenhum país ou empresa irá simplesmente voltar atrás e recuperar o que tinha antes.

Embora muitas empresas tenham identificado como 3 eixos principais - liderança, comunicação e ação— a atual pandemia está a testar os líderes empresariais de novas e imprevisíveis formas. E — devido à natureza instável da crise, à velocidade da disseminação, aos efeitos assustadores da devastação económica, agravado pelo facto de ainda não termos uma solução conhecida — estes testes vão continuar a chegar. Qualquer manual para uma crise linear tornou-se obsoleto.

O mundo como o conhecemos está a ser completamente reformulado pela pandemia. Nenhum país ou empresa irá simplesmente voltar a trás e recuperar o que tinha antes. O comportamento do consumidor está a mudar, as cadeias de distribuição estão a ser redesenhadas, instituições estão a fechar, modelos de negócio estão a ser completamente reformulados e as expectativas dos governos estão a mudar. Medo e ansiedade, em conjunto com informações confusas e conflituosas sobre o COVID-19 e o seu impacto, estão a criar uma nuvem negra sobre as comunidades. São águas desconhecidas e nunca antes navegadas.

Tudo isto significa que os líderes das empresas precisam de implementar um novo modelo de resposta que lhe permita tomar com confiança, as melhores decisões neste momento complexo e volátil.

O modelo de resposta proposto pela Aon, para lidar com os desafios futuros, será agora apresentado em mais detalhe.

# CASO PRÁTICO

## **Reduzir os Desafios dos Negócios Devido ao COVID-19**

As prioridades dos negócios podem mudar muito rapidamente. A pandemia do COVID-19 criou uma erupção repentina de cancelamentos e uma queda substancial nas reservas de umas das principais empresas de hospitalidade do mundo.

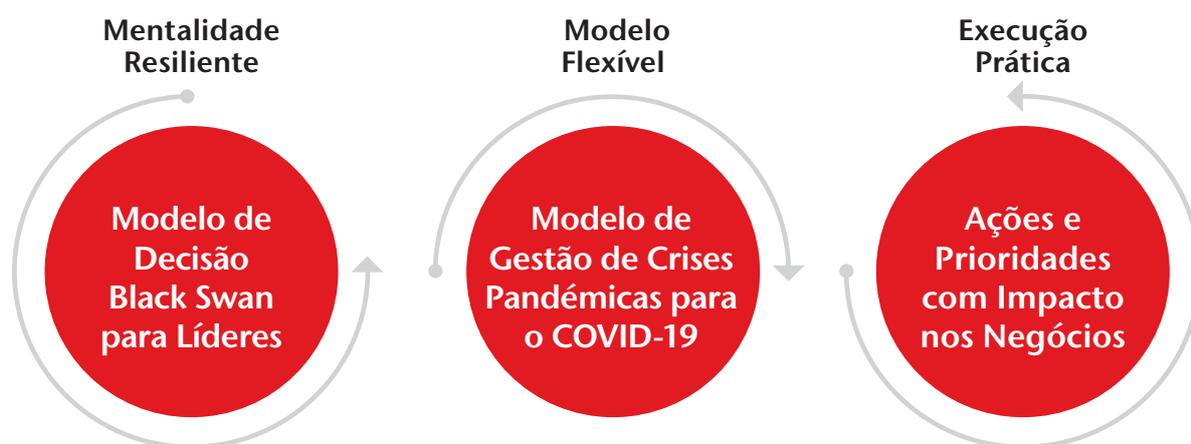
Enquanto consultor de confiança, a Aon, comprometeu-se em analisar com a empresa uma série de desafios importantes: reduzir despesas, reduzir os riscos de decisão de reserva por parte dos clientes e defender os interesses dos acionistas.

A Aon ajudou a explorar a cobertura de riscos corporativos para os cancelamentos, assim como trabalhar numa solução de Saúde & Acidentes que proteja os intervenientes de um eventual contágio por parte de um cliente e a implementação de uma plataforma de seguros de viagem que permita aos clientes protegerem as suas reservas.

# Um Modelo Abrangente de Resposta ao COVID-19



Para ajudar as empresas a enfrentar com êxito a crise do COVID-19 e redefinir de que forma a liderança, comunicação e tomadas de decisão se unem para moldar este processo, a Aon desenvolveu uma abordagem abrangente a nível empresarial que toca cada uma destas áreas. Através desta abordagem, que inclui um modelo de tomada de decisões Black Swan, modelo de gestão de crise COVID-19 e um conjunto de ações e prioridades de impacto nas empresas e negócios, os gestores podem desenvolver uma maior capacidade de resiliência e organização para agir de forma assertiva e posicionar a sua empresa no caminho do sucesso. O modelo de decisão e o modelo de gestão de crise estabelecem as bases para ações com impacto nos negócios, ajudam os líderes na tomada de decisões informadas e sustentadas por dados precisos de data & analytics e a permanecerem vigilantes e flexíveis ao longo de todas as etapas da crise do COVID-19.



# CASO PRÁTICO

## **Empresa Latino Americana Implementa Serviço de Concierge Médico**

A divisão latino-americana de uma organização global de serviços profissionais solicitou ajuda à Aon para melhorar o seu programa de seguro de Saúde, em consequência da crise do COVID-19.

De forma a corresponder às expectativas dos sócios da empresa, a Aon implementou um serviço de concierge e negociou com uma seguradora de saúde local uma solução que respondesse aos casos urgentes e solicitações não cobertas.

Através deste serviço, a Aon identificou a oportunidade de negociar com o atual fornecedor e conseguiu ajustar o valor do contrato em menos 50%.

A Aon lançou igualmente um serviço de aconselhamento de saúde online para os colaboradores. O serviço foi implementado em apenas 6 horas.

# Modelo de Tomada de Decisões Black Swan para Líderes Executivos



O COVID-19 não é um evento linear que progride em linha reta até ao fim. Antes pelo contrário é um evento, impulsionado não apenas pelo conhecido (sendo que o COVID-19 é uma nova estirpe do conhecido coronavírus) mas também por fatores desconhecidos (ainda estamos a descobrir coisas sobre o próprio vírus) e interconectividades ocultas que se combinam para criar um impacto muito maior que o expectável.

Este não é um evento típico de uma crise. Antecipa-se que diversas ondas de infeção possam ocorrer, o que pode exigir a flexibilização de uma organização entre Reagir, Responder, Recuperar e Reformular. Enquanto que, a interligação do mundo está a amplificar, ao invés de suavizar, o impacto e o efeito borboleta à medida que a pandemia continua a disseminar-se.

O termo Black Swan foi criado pelo autor Nassim Nicholas Taleb e descreve o tipo de situações que criam o impacto mais temido pelo líderes C-suite e pelos conselhos de administração – em que:

- Gera um impacto que vai além de qualquer escala ou previsão efetuada
- É chocante devido à magnitude do impacto.
- Abana a organização ao máximo, sem que estejam implementadas medidas de proteção que verifiquem o impacto e sem caminhos definidos para a sobrevivência ou mesmo uma oportunidade de progredir.

Quer seja o COVID-19 designado, ou não como um evento Black Swan, para os propósitos práticos de uma organização que constrói uma resposta bem-sucedida, a questão mais pertinente é o impacto do tipo Black Swan que a empresa está a sofrer.

Se os líderes de uma organização já experienciaram um acontecimento que foi catastrófico para a sua empresa, sem solução conhecida, então o COVID-19 pode não representar um impacto tipo Black Swan. No entanto, se não experienciaram, será sem dúvida, um grande impacto Black Swan.

O ambiente de tomada de decisões que resulta - lidar com o choque de um evento devastador e em rápida evolução para o qual muito ainda é desconhecido; tomar decisões a um ritmo elevado, ambiente de fortes implicações onde as informações são incompletas e onde não há respostas claras e corretas; e preparar uma resposta enquanto emergem desafios económicos globais cada vez mais profundos e abrangentes é sem precedentes a nível de incerteza. Até que uma vacina do COVID-19 seja produzida ou que um protocolo de tratamento seja eficaz, os líderes têm de tomar decisões em terrenos desconhecidos.

Tomar decisões que mudam a vida - e a organização - num período acelerado é um desafio por si só, mas a situação atual aumentou ainda mais a pressão sobre os executivos. Adicionalmente, o ambiente em rápida mudança significa que insights e atualizações baseadas em dados são necessárias para identificar novas tendências e potenciais crises. A reunião anual para definição de estratégia e prioridades para o ano já não é suficiente.

A pandemia do COVID-19 exige líderes com foco na criação de uma mentalidade resiliente que oriente a tomada de decisões, capazes de se atualizar e adaptar de uma forma contínua e adequada. Aqueles com maior oportunidade de sucesso reconhecem que o clima de incerteza irá continuar a existir e que devem enfrentar todas as situações de olhos bem abertos – desta forma, podem ver o que está realmente a acontecer, não o que esperariam ver. Devem igualmente manter vigilância constante para identificar e avaliar pontos de rutura e possíveis situações de viragem para as próximas etapas. Os executivos devem procurar avaliar e adaptar-se de forma consistente à ameaça. Esta mudança também terá de envolver a criação de uma equipa de crise com representação de toda a empresa para garantir uma visão completa da tomada de decisão.

O Modelo de tomada de decisões Black Swan tem vários elementos core. Cada um deles inclui recomendações e questões que os líderes devem visitar em intervalos regulares – o que os ajudará a filtrar o elevado volume de informação e tomarem decisões eficazes.

## Primeiros Passos

As empresas devem começar por perceber melhor a crise e o seu impacto no mercado, na organização e nos interessados – de colaboradores a terceiros.

**As principais áreas de destaque nas empresas devem ser:**

- Manter o foco em perspetivas baseadas em factos
- Ver o que existe realmente, não o que esperamos ver ou supomos ser verdade
- Certificar-se de que a organização está concentrada nos “Sete C’s” – Clareza, Criatividade, Código de Conduta, Competência, Confiança, Compaixão, Coordenação na toma de decisões chave, de forma a manter o foco mesmo quando a resposta certa não é evidente
- Criar uma Equipa de Crise composta por colegas alocados a temas de resposta a crises, desenvolvimento de soluções e operações para garantir que a resposta e a resolução de problemas recebem a atenção devida enquanto a organização continua a gerir as necessidades do negócio e dos colaboradores.
- Aumentar a agilidade organizacional. Isto significa alterar o ritmo da tomada de decisão, como as decisões são tomadas e solicitar atualizações mais frequentes dos dados mais relevantes.

## Análise da Situação

- Garantir que a organização continua a avaliar a situação de diversos ângulos: comunicação com colaboradores e clientes, continuidade dos negócios; operações / cadeia de distribuição; fornecedores; financeiro; liquidez; volatilidade; relações públicas; questões regulamentares; questões legislativas, etc.
- Manter vigilância e ter implementado um mecanismo de resposta a emergências.
- Garantir que a organização revisita as seguintes questões **regularmente** de forma a atualizar o conhecimento da situação:
  - O que sabemos agora?
  - Em que acreditamos e como estamos a desenvolver o nosso conhecimento da situação?
  - Que tipo de resposta de emergência é necessária, e que ajustes são requeridos para refletir novos entendimentos?

## Avaliação da Situação

A natureza fluída do COVID-19 não requer apenas um conhecimento atualizado dos acontecimentos, mas também exige que as empresas ajustem frequentemente o seu conhecimento de como os impactos e repercussões podem estar a mudar, e ajustar-se a essas condições. Fatores, como a magnitude de surtos recorrentes, novos tratamentos médicos, e informações adicionais sobre o vírus podem ajudar na tomada de decisões. .

Os líderes devem questionar-se **regularmente** para poderem atualizar-se e reajustar-se continuamente:

- Quais são os impactos e os efeitos colaterais e como eles diferem dos “sintomas” do evento e que exijam resposta de emergência? O problema está a mudar?
- Qual o impacto desta situação nas nossas pessoas, operações, clientes e fornecedores? De que forma está o impacto a mudar?
- O que sempre funcionou e que não irá funcionar agora (como certas formas de trabalhar e canais de comunicação)?
- Como estamos a testar todas as hipóteses?
- Existem mudanças esperadas nas condições económicas, regulatórias, ambientais, tecnológicas ou outras que irão afetar o nosso negócio e a nossa estratégia – positiva ou negativamente?
- Quais são as nossas prioridades de mitigação do risco, opções e estratégias iniciais?
- Que recursos são necessários para implementar estas estratégias?

## Modelo de Resolução de Problemas

Os problemas relacionados com o COVID-19 são complexos porque as organizações estão a experienciar impactos em todas as áreas do seu negócio. Ao mesmo tempo, quase todas as empresas do mundo estão a ser igualmente afetadas. Adicionalmente, as consequências económicas multiplicam-se continuamente. É necessário implementar um modelo que encontre soluções para os riscos e crises que afetam a organização e que deve garantir o seguinte:

- Resolução de problemas com foco na investigação e desenvolvimento. Assim, encorajamos tanto o pensamento out-of-the-box como uma mentalidade aberta. E mesmo soluções que poderiam ter sido rejeitadas anteriormente podem agora ser consideradas apropriadas.
- Garantir que a organização possa identificar, avaliar e implementar soluções adequadas aos impactos
- As equipas precisam quantificar o tempo, pessoas e fundos necessários para executar as soluções definidas e encontrar formas alternativas de acelerar a tomada de decisão.
- Deverá ser implementado um processo para monitorizar fatores que possam requerer ajustes na solução.

## Comunicações e Mensagens

Garantir que todos estão devidamente atualizados sobre como a empresa está a reagir a uma crise é vital para manter as equipas motivadas, envolvidas e com maior probabilidade de tomarem as melhores decisões.

- Criar rapidamente uma estratégia formal e interativa de comunicação de crise para responder às necessidades de vários grupos de colaboradores (os diretores são críticos), clientes, fornecedores, reguladores, e a comunicação social.

- Garantir que qualquer comunicação da organização seja devidamente coordenada e o mais centralizada possível. Desta forma, evita-se confusão e inconsistência, e limita-se o sentimento de sobrecarga dos colaboradores.
- Uma comunicação clara, concisa e transparente é sempre importante, mas especialmente crítica em tempos de crise.
- Estabelecer novos canais mais eficazes e frequentes – uma página de intranet centralizada, emails semanais ou mensagens de vídeo, mensagens de texto para atualizações urgentes – especialmente para eventos não lineares, como este, que podem variar e exigir mensagens frequentes, e por vezes com rápidas mudanças.

## Implementação e Monitorização do Modelo

Assim que uma organização terminar de implementar os procedimentos de resposta a crises, deve passar a monitorizar o efeito desses procedimentos, identificar onde/quando os ajustes podem ser necessários, determinar que tipo de ajustes são adequados e como introduzi-los. Além disso, à medida que as empresas desenvolvem os recursos organizacionais de resposta, a sua velocidade e agilidade também aumentam. Um modelo de monitorização pode ajudar os executivos a identificar iniciativas com bom desempenho e replicá-las para futuras vagas da crise.

- Garantir que os pontos a seguir indicados continuam a ser prioritários:
  - Indicadores chave e limites críticos para alertas precoces
  - Identificar critérios de medição
  - Identificar como são recolhidos e analisados os dados
  - Criar ferramentas de medição e dashboards
  - Estabelecer uma linha de referência para avaliar o progresso e o sucesso

...o ambiente em rápida mudança significa que insights e atualizações baseadas em dados são necessários para identificar novas tendências e potenciais crises.

# CASO PRÁTICO

## **Ajudar a Melhorar a Literacia Financeira**

A pandemia do COVID-19 começou por ser uma crise de saúde pública a nível global, mas causou igualmente, um impacto económico sem precedentes— incluindo nas finanças e poupanças individuais.

A Aon interveio para ajudar os colegas da Asia-Pacífico de uma das principais instituições financeiras mundiais com uma série de sessões personalizadas ao COVID-19 e wellbeing financeiro.

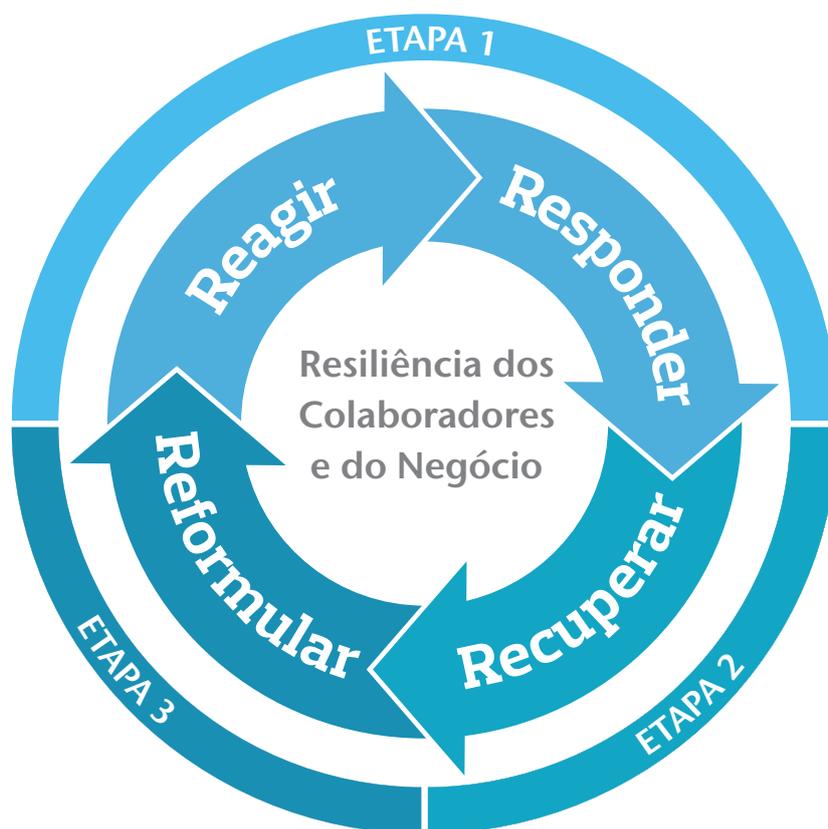
As sessões não tiveram como única finalidade, ajudar os colegas a gerir as suas dificuldades financeiras, mas também pretendiam oferecer apoio na redução dos impactos gerais do COVID-19 na sua saúde mental.

# COVID-19 Modelo de Gestão de Crise



Quando o modelo Black Swan está em vigor, a organização poderá concentrar-se num outro elemento fundamental de resposta ao COVID-19 - o Modelo de Gestão de Crise COVID-19. A Aon desenhou este modelo para fornecer simultaneamente a estrutura e a flexibilidade, necessárias para ajudar os líderes a responder de forma efectiva.

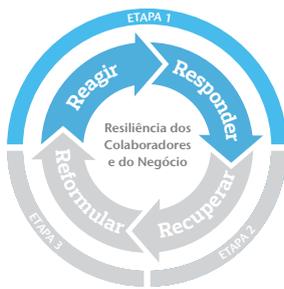
Existem três etapas distintas para a crise do COVID-19 - reagir e responder, recuperar e reformular (Gráfico). Todas as empresas, principalmente as multinacionais, irão lidar com diferentes fases em momentos diferentes, e o nível de severidade pode variar a qualquer momento. Compreender onde cada local ou parte da organização está em determinado momento no modelo irá ajudar na tomada de decisões dos líderes, nas estratégias de comunicação e na priorização e planeamento. Pode haver uma necessidade de flexibilização entre etapas, dependendo da experiência da organização com o COVID-19 e como ela se manifesta. O modelo de gestão de crise COVID-19 da Aon acomoda essa necessidade.



# Impacto no Negócio Ações e Prioridades

5Y





## Etapa 1 – Reagir e Responder

Durante o processo Reagir e Responder, os líderes devem concentrar-se em reagir às necessidades imediatas de emergência e elaborar uma resposta que inclua a análise do impacto, a compreensão da sua capacidade de resiliência e a reflexão sobre como proteger as suas pessoas e preservar os negócios. À medida que as empresas implementam esse processo, estão a absorver informações e a usar o modelo de decisões Black Swan para determinar os passos seguintes mais adequados e o mais rapidamente possível. Ao mesmo tempo, estão a implementar estratégias de crise para comunicar de forma clara, eficaz e frequente com os colaboradores e acionistas. Precisam igualmente, de avaliar a liquidez que têm para cobrir custos e garantir a solvência, estabelecer compromissos com os acionistas e investidores e ter uma linha de visão clara do que está a acontecer a nível governamental.



## Etapa 2 – Recuperar

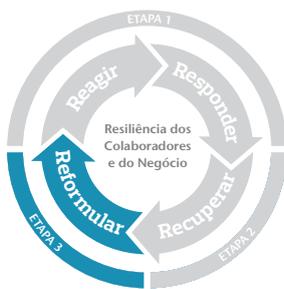
À medida que as empresas entram na etapa de recuperação, o foco está na estabilização do negócio. Isso inclui etapas para trazer os colaboradores de volta ao local de trabalho e mudar para novos modelos operacionais que ajudam a manter a continuidade dos colaboradores e na retenção de clientes. Os líderes vão precisar de contar com data & analytics para reformular com frequência, fazer ajustes contínuos no plano de negócios e desenvolver estratégias de recapitalização. Manter linhas de comunicação abertas para atrair investidores e colaboradores será fundamental durante esse período.

É essencial aplicar uma lente de 360 graus na preparação do negócio para avançar o melhor possível, incluindo abordar as complexidades associadas ao regresso dos colaboradores aos locais de trabalho durante a pandemia do COVID-19. Embora muitos clientes tenham efetivamente lidado com eventos de interrupção de negócios no passado, ninguém tem a experiência necessária a uma pandemia desta escala e complexidade.

Iniciar uma fase de recuperação de negócio exige uma análise cuidada das muitas facetas do trabalho, incluindo:

- As principais prioridades da empresa (geração da receita, recebimento e fornecimento de bens)
- Os colaboradores essenciais necessários para executar o trabalho
- Configuração do local de trabalho e ambiente circundante, se esse local for compartilhado com outros empregadores
- As várias etapas necessárias para garantir um regresso eficaz e seguro ao trabalho

Estes esforços são otimizados para uma empresa quando são realizados em colaboração com entidades externas chave, como os Centros de Controle de Doenças, a Organização Mundial de Saúde e órgãos do governo local. Ao trabalhar com estas organizações, as empresas podem ter a confiança de que tem acesso a todas as informações disponíveis e que os dados são atualizados regularmente à medida que surgem novas informações o que pode ser diário.



## Etapa 3 – Reformular

Sabemos que o mundo não será o mesmo que era antes da pandemia do COVID-19. Mesmo ao percorrer cada uma destas etapas, vamos chegar à conclusão que a rápida evolução do vírus e seu impacto na economia global tornaram-nos diferentes - as respostas apropriadas na primeira vaga foram alteradas; agora temos de recuperar de algo novo. Na etapa Reformular, os líderes terão de reconstruir a sua visão, estratégia e prioridades para o futuro. Isso envolverá a redefinição dos objetivos da empresa e como alcançá-los - incluindo ajustes nos modelos operacionais, pivôs de negócios para produtos e serviços e atualização contínua das estratégias de gestão de talentos e modelos de trabalho. Adicionalmente, à medida que os líderes lidam com um cenário em constante mudança, precisam responder a alterações regulatórias e comprometer-se com a estabilidade financeira e a resiliência para o futuro.

# Prioridades de Impacto no Negócio

O modelo de Decisão Black Swan e o Modelo de Gestão de Crise COVID-19 irão ajudar as empresas a criar mentalidades resilientes e flexíveis que devem sustentar a liderança, a comunicação e a ação necessária para navegar através da pandemia do COVID-19. Isso irá permitir que uma organização avance da melhor maneira em todas as etapas.

“Os líderes devem ter a mentalidade certa, as informações mais relevantes à mão e o modelo de tomada de decisões a funcionar para gerir uma grande quantidade de incertezas enquanto se preparam para o futuro,” explica Nancy Green, Executive Vice President, Global Client Promise Leader, Aon.

“Isto aumenta a capacidade da empresa de dar o melhor em cada fase, mesmo quando se encontra em águas desconhecidas. Isto é o que parece ser resiliência”.

Essas ferramentas tornar-se-ão cada vez mais importantes à medida que as empresas tomam decisões de alto impacto em cinco áreas principais:

1. Proteger Pessoas e Ativos
2. Proteger o Balanço
3. Manter ou Aumentar a Receita
4. Gerir Custos
5. Rever a Estratégia de Negócio

Em cada uma destas áreas, as equipas de liderança C-suite devem concentrar-se nos conhecimentos, na análise de dados que os ajudarão a tomar as decisões que efetivamente importam.



## 1. Proteger Pessoas e Ativos

A proteção de pessoas e ativos irá tornar-se o maior imperativo para todas as organizações, mas este foco ganha ainda mais ênfase nos desafios do COVID-19. Os executivos terão que mobilizar vários departamentos, de riscos a recursos humanos a tecnologia de informação. A saúde e o bem-estar dos colaboradores também devem tornar-se uma prioridade pelo que as empresas podem aproveitar as soluções tecnológicas para ajudar os seus colaboradores a gerir virtualmente o seu bem-estar, devem ainda garantir que os líderes realizem check-ins regularmente. Em tempos de incerteza, as empresas ainda precisam concentrar-se na sua

estratégia geral de Recursos Humanos – incluindo contratação, retenção e desenvolvimento e determinar como dimensionar corretamente a sua força de trabalho e reafectar talentos – e aproveitar essa oportunidade para acelerar o planeamento da força de trabalho do futuro para otimizar o benefício positivo na capacidade da empresa em ser resiliente. A situação atual também reunirá o C-suite e os Recursos Humanos para discutir estratégias de remuneração, recompensas e benefícios que ajudam a proteger as pessoas e a saúde geral da organização.

Os ativos de uma empresa - ativos físicos, propriedade intelectual ou outros – terá de resistir aos novos desafios da pandemia. As organizações devem analisar os riscos relacionados com o setor imobiliário, continuidade de negócio e a sua cadeia de distribuição, riscos cibernéticos e resiliência operacional.

Globalmente os líderes devem ter um conhecimento e análise claro dos seus riscos e dos seus seguros durante este período e obter estas informações deve ser uma prioridade. Outra consideração de curto e longo prazo é o risco reputacional, uma vez que muitas organizações poderão ter de reagir ao COVID-19 sob grande escrutínio.



## 2. Proteger o Balanço

Os líderes devem avaliar a liquidez da empresa, entender e analisar completamente os riscos para tomarem as melhores decisões de forma a garantir a saúde financeira da organização. A estabilidade e a flexibilidade são vitais aqui: os líderes precisarão direcionar a sua atenção sempre que necessário para aumentar o capital, criando investimentos de capital protegido e apoiando-se no capital contingente. Todos os departamentos da organização terão que trabalhar em estreita colaboração com o CFO e a equipa financeira na racionalização de despesas e proteção de crédito, bem como no risco de contraparte, compreender o seu impacto no balanço e quaisquer outros riscos potenciais. Terão também de envolver os RH para discutir o impacto dos planos de pensões no seu balanço, incluindo a redução de responsabilidades, contribuições e custos.



### 3. Manter ou Aumentar a Receita

Muitas empresas estão a assistir a uma redução de receitas como resultado da pandemia, e nenhum setor está completamente imune. Os líderes devem agora identificar estratégias que ajudem a manter ou aumentar as receitas, especialmente à medida que se preparam para o desconhecido. Para alguns, este pode ser o momento para fechar algumas perdas de garantias, concentra-se na recapitalização ou repensar a sua gestão de ativos / passivos. Ser capaz de dinamizar os seus modelos de negócio e servir os clientes de forma inovadora ou ajustar a sua proposta de valor também ajudará as empresas a manter as suas receitas, incluindo encontrar maneiras de fornecer o mesmo serviço, valor ou serviço similar, mas virtualmente.

Neste contexto, as empresas devem garantir que os seus colaboradores estão prontos e aptos a digitalizar o seu trabalho. E para se protegerem ainda mais contra a perda de receitas, as empresas devem analisar as suas oportunidades de mitigação de riscos, bem como quaisquer oportunidades de investimento. Mesmo num clima de incerteza, existem oportunidades de longo prazo que as empresas podem aproveitar e tirar vantagem se conseguirem analisar completamente o risco envolvido. Outro nível de melhoria de receitas será determinar como rentabilizar ativos intangíveis no seu balanço.



### 4. Gestão de Custos

Quando os tempos são incertos, as empresas recorrem a estratégias de gestão de custos. Quando a pandemia do COVID-19 começou a espalhar-se, os empregadores concentraram-se em garantir a proteção dos colaboradores e garantiram que a volatilidade nos mercados financeiros não teria um impacto significativo nos seus investimentos em planos de pensões. No entanto, à medida que as consequências económicas da pandemia começaram a ser sentidas, muitos empregadores começaram a rever os custos associados aos cuidados de saúde, pensões e reforma e compensações. Esta situação passou da redução de custos não compensatórios à redução temporária de salários e à exploração de outras estratégias potenciais de benefícios dos colaboradores.

Ao avaliar as suas opções, os líderes devem utilizar os dados disponíveis e confiar na análise para identificar as áreas onde podem equilibrar o impacto com as necessidades de longo prazo da organização. Isto inclui avaliar o enquadramento regulatório quando se tratam de iniciativas como reduzir pagamentos para planos de pensões de contribuição definida. As empresas que já têm uma boa gestão e todas as informações necessárias estão bem posicionadas para poderem tomar ações rápidas e decisivas para encontrar fluxos de caixa adicionais e poupança de custos.

Finalmente, à medida que as ações são tomadas, é importante elaborar e executar um cuidadoso plano de comunicação e gestão de mudanças para minimizar mais perturbações.



### 5. Rever a Estratégia de Negócio

Depois de criar mentalidades resilientes em toda a organização e foco na flexibilidade, as empresas estarão em melhor posição para rever a sua estratégia de negócio durante e após a crise do COVID-19. Ao avaliarem as estratégias de negócio, as empresas devem pensar nas suas ambições de longo prazo para fusões e aquisições (M&A) e desinvestir em empresas com baixo desempenho, juntamente com o planeamento dos investimentos de capital.

Estratégias relativas a colaboradores e talento devem ser uma prioridade, uma vez que o planeamento da força de trabalho terá de passar por mudar para uma nova realidade. Os líderes também precisam repensar na sua estratégia de recompensas e ofertas à luz da crise e como mudou a mentalidade dos colaboradores - e pensar como a proposta de valor dos colaboradores mudou não apenas no contexto da crise do COVID-19, mas também nas implicações a longo prazo para o Futuro do Trabalho. E certamente, em todas as áreas de impacto nos negócios, os líderes devem reavaliar os riscos, mas à medida que reveem as estratégias de negócios, as empresas devem fazê-lo através de uma lente estratégica em toda a empresa - e não tática - de âmbito empresarial.

# CASO PRÁTICO

## Garantir um Plano Abrangente de Benefícios COVID-19

A Aon garantiu um plano de benefícios COVID-19 para os 250.000 membros ativos e reformados de uma importante associação profissional europeia, caso eles ficassem hospitalizados com COVID-19.

A Aon conseguiu negociar com uma grande seguradora o desenho de uma vasta gama de benefícios para os membros da associação - independentemente da idade e com data a retroagir ao início do mês de fevereiro.

Entre os benefícios garantidos estavam: um subsídio diário de hospitalização; um subsídio diário de isolamento se a pessoa segura tivesse sido diagnosticado COVID-19 e for forçado a ficar de quarentena em casa; e um subsídio de convalescença, no caso de internamento numa Unidade de Cuidados Intensivos. O novo plano também incluía o serviço de consultas médicas on-line.

Nota: Este tipo de solução de transferência de riscos só se aplica a organizações que operam em determinados países da União Europeia.

# Conclusão

Em pouco tempo, vimos o impacto devastador que o COVID-19 teve na saúde das populações e nas economias de países em todo o mundo e como isso se traduziu no que pode ser o desafio mais assustador de que há memória para os líderes enquanto tomam decisões em águas desconhecidas. Além de continuar a salvaguardar a saúde e o bem-estar dos colaboradores, os líderes das organizações devem concentrar-se em trabalhar ao longo das etapas do abrangente Modelo de Resposta COVID-19 da Aon para ajudar a tomar o tipo de decisões que posicionam a sua empresa nas melhores oportunidades de sucesso.

Há três lições vitais que os líderes precisam de aprender - e rapidamente - numa crise como a do COVID-19:

- A tomada de decisão deve ser impulsionada por uma atualização contínua do seu entendimento do que é conhecido hoje e, em seguida, usar esse conhecimento para recalibrar sua compreensão de como o amanhã está a ser remodelado.
- Os líderes devem ter a mentalidade certa, as informações mais relevantes à mão e as estruturas de tomada de decisão em vigor para gerir uma grande quantidade de incertezas.
- Embora ninguém possa prever o futuro, os líderes podem usar este modelo e estas ações críticas para os ajudar a tomar posse das escolhas que podem aumentar a capacidade da empresa para navegar em direção ao futuro com clareza e propósito.

É assim que a resiliência pode ser vista.

# Apêndice



2 metres



Please distance  
yourself while you wait

SOCIAL DISTANCING

## **Recursos disponíveis para o Cliente:**

[COVID-19 Insights & Resources Site](#)

[COVID-19 Employee Impact Model](#)

# Modelo de Decisão para Liderança Black Swan

**Mentalidade Resiliente**

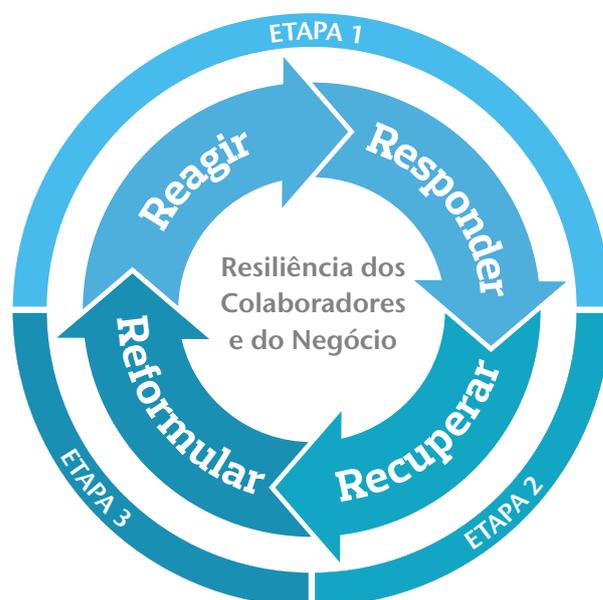


**Todas as decisões chave devem contemplar o seguinte:**

- **7 C's** da Resposta Black Swan ao evento
- **Criar** uma Equipe de Resposta Black Swan
- **Melhorar** a Agilidade
- **Analisar** a Situação
- **Manter** a Resposta de Emergência
- **Avaliar** a Situação
- **Estabelecer** uma Estrutura de Resolução de Problemas
- **Optimizar** a Comunicação & Mensagens
- **Implementar** Soluções e Definir um Modelo de Monitorização

# Ações de Impacto no Negócio

As ações requerem foco de curto e longo prazo, que podem ser flexíveis para se adaptarem a um evento em constante evolução.



ETAPA 1

## Reagir

Definir Tarefas

- Confirmar e demonstrar o dever de cuidar
- Implementar um plano e continuidade de negócio
- Estratégia Laboral
- Validar o impacto e a resiliência
- Garantir liquidez e solvência
- Compromisso do Acionista / Investidor
- Comunicação de crise interna e externa
- Contacto com Autoridades Públicas

ETAPA 2

## Recuperar

Estabilizar o Negócio

- Estabelecer protocolos no local de trabalho
- Mobilidade dos colaboradores
- Retenção de clientes
- Ajustes no plano de negócios
- Reformulação
- Compromisso do investidor
- Recapitalização

ETAPA 3

## Reformular

Plano para o Futuro

- Responder a possíveis mudanças regulatórias e operacionais
- Comprometer-se com a estabilidade financeira
- Planeamento do local e força de trabalho
- Comprometer-se com a resiliência para eventos futuros
- Redefinir estratégias e objetivos de negócio

# Prioridades de Impacto no Negócio

*Flexibilidade com as necessidades das Organizações e fases da experiência COVID-19*



## Proteger Pessoas & Ativos

- Bem-Estar das Pessoas
- Pessoas - Retenção, desenvolvimento & atração
- Dimensionamento correto da força de trabalho & reafecção / agilidade
- Estratégia de comunicação
- Adaptação de políticas sobre remuneração, recompensas e benefícios
- Ativos/Imóveis
- Inventário - Plano de continuidade de negócio, gestão de distribuição, etc.
- Reavaliação de riscos e seguros
- Risco Cibernético
- Resiliência Operacional
- Risco Reputacional



## Proteção do Balanço

- Captação de capital ou proteção de capital alternativo
- Capital contingente
- Racionalização da despesa — análise do custo total de risco
- Proteção de crédito
- Planos de pensões - Redução das responsabilidades, contribuições e custos
- Risco de contrapartida
- Plano de liquidez



## Manter ou Incrementar Receita

- Garantia contra perda
- Avaliar oportunidades / riscos de investimentos
- Mitigação / redução de riscos
- Monetização de ativos intangíveis no balanço patrimonial
- Utilização de tecnologia para estar mais próximo do cliente — B2B, B2C, distribuição
- Digitalização da força de trabalho
- Recapitalização
- Reequilíbrio ALM



## Gestão de Custos

- Reorganizar a força de trabalho
- Reafecção de recursos / atividades
- Reavaliação dos custos de saúde
- Reavaliar os custos de pensão e reforma
- Rever os custos de compensação
- Reavaliar de processos para lidar com a digitalização acelerada
- Rever seguros - aumentar coberturas para riscos novos e emergentes



## Rever a Estratégia de Negócio

- M&A — pessoas & ativos
- Desinvestimentos
- Desenvolvimento de novos produtos
- Planeamento de investimento de capital
- Organização da força de trabalho
- Reavaliação do risco
- Reformular a estratégia de recompensas e ofertas
- Futuro do trabalho
- Proposta de valor do colaborador
- Responder a possíveis mudanças regulatórias e operacionais

# Contactos

## Gestão de Conta

### Paulo Freitas

Executive Director Global Accounts

[paulo.freitas@aon.pt](mailto:paulo.freitas@aon.pt)

### Luís Teixeira

Deputy Director Corporate Accounts

[luis.teixeira@aon.pt](mailto:luis.teixeira@aon.pt)

### Renata Marques

Executive Director North Accounts

[renata.marques@aon.pt](mailto:renata.marques@aon.pt)

## Broking

### Anabela Araújo

Chief Broking Officer and Claims Director

[anabela.araujo@aon.pt](mailto:anabela.araujo@aon.pt)

### José Bastos

Broking Director

[jose.bastos@aon.pt](mailto:jose.bastos@aon.pt)

### Marcos Oliveira

M&A

[marcos.menezes.oliveira@aon.pt](mailto:marcos.menezes.oliveira@aon.pt)

## AGRC

### Henrique Koenders

Manager | Risk Prevention & Engineering

[henrique.koenders@aon.pt](mailto:henrique.koenders@aon.pt)

## Sinistros

### Anabela Araújo

Chief Broking Officer and Claims Director

[anabela.araujo@aon.pt](mailto:anabela.araujo@aon.pt)

## New Business Development

### João Mendonça

Chief Commercial Officer

[joao.mendonca@aon.pt](mailto:joao.mendonca@aon.pt)

## AGCN

### Varenka Leloup

AGCN Manager

[varenka.leloup@aon.pt](mailto:varenka.leloup@aon.pt)

## HR Solutions

### Nuno Abreu

Executive Director

[nuno.abreu@aon.pt](mailto:nuno.abreu@aon.pt)

## Sobre Aon

Aon plc (NYSE:AON) é uma empresa líder mundial de serviços profissionais que dispõe de uma ampla gama de soluções de Risco, Reforma e Saúde. Com 50.000 colaboradores em 120 países tem como objetivo oferecer os melhores insights, através de Proprietary Data & Analytics, que reduzem a volatilidade e melhoram o desempenho dos nossos clientes.

© Aon plc 2020. Todos os direitos reservados.

As informações contidas neste documento e as declarações expressas são de natureza geral e não se destinam a abordar as circunstâncias de qualquer indivíduo ou entidade em particular. Devido à natureza dinâmica de doenças infecciosas, como a COVID-19, a Aon não se responsabiliza pelas orientações fornecidas. Embora tenha sido tomado cuidado, a Aon não garante, representa ou garante a precisão, adequação, integridade ou adequação a qualquer finalidade do documento ou a qualquer parte dele e não se responsabiliza por qualquer perda incorrida por qualquer pessoa que possa confiar nele. Qualquer destinatário será responsável pelo uso a que se refere este documento. Este documento foi elaborado com as informações disponíveis na Aon até à data da publicação e está sujeito às reservas feitas no documento, à medida que a situação evolui e que podem ser introduzidas alterações aos requisitos governamentais, regulamentares e legalmente aplicáveis.

[www.aon.pt](http://www.aon.pt)