

Crise Global: Roteiro para Gestão de Capital Humano

Reagindo à pandemia da COVID-19: Fase 2 – Restaurando a Estabilidade

Nossa Visão

A pandemia da COVID-19 ressalta o **valor material** da saúde e das contribuições **das pessoas para o sucesso nos negócios**. A resposta e a recuperação à crise é apenas o começo. A verdadeira liderança será definida pelas ações que tomarmos para proteger, preservar e sustentar o valor do capital humano.

Isso significa rever operações, programas e políticas. Começar aproveitando o que de melhor e rapidamente introduzimos. Reinventar o restante para promover flexibilidade, resiliência e eficiência.

Após essa crise, precisamos reconhecer o risco contínuo de outra pandemia ou crise global. No mínimo, isso significa preparar nossas organizações para serem ágeis e flexíveis para atuar em vários cenários a curto prazo e, ao mesmo tempo, prosperarem a longo prazo.



Reinventar o trabalho e as recompensas para agilidade, trabalho virtual, automação e requalificação



Liderar com praticidade, solidariedade e transparência, e tornar a cultura de trabalho segura e inclusiva



Proteger os colaboradores e **criar resiliência** através do bem-estar físico, emocional, financeiro e social



Criar flexibilidade nos custos e **gerenciar ativamente as finanças** de programas de saúde, aposentadoria, remuneração e carreira



Repensar a governança e a supervisão das métricas de capital humano para enfatizar a saúde, a segurança e a sustentabilidade

Principais Etapas de Ação

Há três fases de ação para as organizações e seus líderes:

1

Gerenciando a Crise

O roteiro da Fase 1 apresentou ações de liderança que as empresas poderiam adotar para responder rapidamente à crise durante um ciclo contínuo de reação, adaptação e manutenção, à medida em que se aprende mais e as condições mudam.

2

Restaurando a Estabilidade

Este roteiro compartilha ações para redefinir e reinventar operações com base em novas premissas, protocolos, áreas de foco e ritmo.

3

Operação Pós-Crise

Próximo Roteiro: Alcançar a sustentabilidade das operações e do modelo de negócios, e redefinir o padrão de normalidade no novo ambiente.

Restaurando a Estabilidade

Planejar

As seguintes áreas de ação são predominantes entre as empresas no **planejamento** de uma estratégia abrangente e segura para restaurar a estabilidade com base nas premissas de reabertura das novas economias e mercados. Recomenda-se o planejamento da Fase 2 durante a execução da Fase 1.

Saúde



- Avaliar a necessidade e **extensão da cobertura médica relacionada à pandemia**, proteção, prestadores de serviços
- Promover benefícios** (saúde, bem-estar e seguro contra riscos) para aumentar a conscientização e criar confiança
- Modelar as **implicações** de custos de **futuras reivindicações** devido à pandemia e tratamentos posteriores

Bem-estar



- Desenvolver um plano abrangente de **retorno seguro ao trabalho**, incluindo a continuidade de políticas relativas ao local de trabalho, controles locais de saúde e autoavaliação, apoio emocional proativo e regras atualizadas de viagens a negócios, a fim de **prevenir o ressurgimento** da COVID-19 e **criar confiança**; responder às necessidades dos grupos de risco
- Implementar uma **estratégia de escuta** dos colaboradores para compreender e preparar-se para os pontos de *stress* no retorno ao trabalho
- Desenvolver **conjuntos de ferramentas de bem-estar para líderes e gestores** para ajudar a criar confiança e retornar à produtividade

Trabalho



- Avaliar todas as **opções de novas formas de trabalho**, incluindo o aumento/redução da força de trabalho, utilização de funcionários temporários, requalificação/aprimoramento, automação e digitalização
- Desenvolver um plano para determinar onde o **trabalho remoto** deve ser gradualmente eliminado e onde deve ser mantido

Remuneração



- Modelar cenários de desempenho de negócios (incluindo as principais **medidas de capital humano e ESG**) para avaliar os **atuais programas de remuneração e governança** (provisórios/em andamento) para alinhamento às perspectivas de desempenho
- Identificar mudanças no **desenho de planos** (ex.: salário base, ICP, ILP), **metas e métricas de desempenho**

Aposentadoria



- Avaliar o **impacto da desaceleração econômica e o comportamento do participante** (ex.: taxas de poupança, alterações nos saques de investimentos) no bem-estar do empregado e na preparação para a aposentadoria; delinear objetivos para a restauração
- Rever a **estratégia de gestão financeira das aposentadorias**; identificar ações a curto prazo (ex.: preservação de caixa) e objetivos a longo prazo; avaliar todas as **evoluções legislativas** para proteger os funcionários e os negócios

Cultura



- Redefinir a **cultura** promovendo colaboração, flexibilidade, agilidade, inclusão e aceitação de novas realidades, onde possam existir novos conjuntos de necessidades, e tratar dos sentimentos de perda, medo e ansiedade para garantir a **segurança psicológica**
- Criar **visibilidade e permitir que líderes e gestores** conduzam mudanças e criem confiança, reconectando-se ao propósito e confirmando a estratégia e direção
- Avaliar as principais métricas de funcionários (ex.: bem-estar, engajamento, atitudes) para servir de base para uma **mudança abrangente e estratégia de comunicação**

As seguintes áreas de ação da liderança (**execução**) são predominantes entre as empresas na Fase 2 (“Restaurando a Estabilidade”).

Detalhes adicionais sobre as três principais fases de ação estão detalhadas em nosso Guia de Capital Humano COVID-19 e apoiados por discussões com consultores.

Saúde 	<ul style="list-style-type: none"> Confirmar a cobertura e proteção contínuas, incluindo a continuidade de políticas relevantes de curto prazo durante o período de transição (tanto para os empregados em atividade como para aqueles em licença), utilização de cuidados alternativos, regras de elegibilidade, programas de EAP quando disponíveis; executar uma estratégia de adesão aberta em países relevantes Analisar/gerenciar fornecedores, incluindo a revisão de procedimentos de transição e implicações, e ofertas de coberturas em 2021 Realizar a modelagem financeira, incluindo análise de sinistros durante a crise e aumento esperado, aumentos de cirurgias eletivas e outros cuidados decorrentes
Bem-estar 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e comunicar políticas de retorno ao trabalho, higiene no trabalho, protocolos de distanciamento social, mobilidade e políticas de viagens para apoiar a segurança, a saúde e o bem-estar físico, bem como necessidades novas/emergentes Promover ativamente e focar em programas de bem-estar emocional, como EAPs adicionais, treinamento de líderes e gestores em questões relacionadas ao stress, suporte e orientações entre pares, compartilhamento de histórias de sucesso Avaliar e tratar as preocupações financeiras dos funcionários com relação à segurança futura e ao bem-estar financeiro; monitorar o comportamento dos funcionários (ex.: participação, taxas de poupança, empréstimos, retiradas, alocações de investimentos)
Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas relativas ao local de trabalho para permitir que os funcionários retornem com segurança, atender às necessidades de certos grupos e promover a inclusão; avaliar oportunidades de trabalho em um ambiente ágil e virtual Readequar o trabalho incluindo novas formas de trabalho, acordos flexíveis, programas de requalificação/aprimoramento, aumento/diminuição da força de trabalho, robótica/IA; ajuste das metas de resultados corporativos para refletir as condições atuais e perspectivas futuras
Remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> Modificar os valores de remuneração de funções que possam ter mudado escopo (ex.: segurança cibernética, continuidade de operações); atualizar a estratégia da recompensa e/ou programas tendo em vista as mudanças na organização e na estratégia de recursos humanos (com foco nas funções essenciais para restaurar a estabilidade, ex.: benefícios/assistência médica, logística, vendas) Rever/equilibrar os programas de remuneração conforme projeções de lucratividade, fluxo de caixa e preço das ações Avaliar as métricas e metas de incentivo de curto e longo prazos no contexto das condições econômicas e do desempenho dos negócios; desenvolver um programa de retenção de talentos críticos, se necessário Avaliar soluções para abordar opções de ações underwater e performance shares, conforme necessário; promover planos de participação acionária para executivos, como alternativa de diferimento de ICP Comunicar e implementar métricas de gerenciamento de capital humano em planos de incentivo e/ou supervisão de governança; revisar a supervisão e gestão dos elementos de ESG com o Conselho de Administração/Diretoria
Aposentadoria 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar monitorando as finanças dos planos de previdência e reportar a todas as partes envolvidas (ex.: diretoria, representantes trabalhistas, funcionários, fiduciários, auditores, fornecedores externos) Executar a preservação de caixa e estratégias de gestão de custos relacionadas às aposentadorias Realizar modelagem plurianual para avaliar as consequências das ações de gestão de custos a curto prazo, alterações nas projeções econômicas e na força de trabalho e possíveis atualizações no custo das pensões/estratégia de gestão de risco Executar uma campanha abrangente e integrada de comunicação e engajamento, incluindo educação, ferramentas e suporte a decisões sobre bem-estar financeiro Rever as operações do plano de aposentadoria e desempenho dos fornecedores, identificar medidas de correção necessárias, oportunidades de melhoria e capacidade de aprimoramento dos serviços alinhados com os objetivos de restauração
Experiência do empregado e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Concentrar-se nos pontos essenciais da experiência do empregado para redefinir e garantir que as pessoas entendam suas funções, se sintam apoiadas, sejam recompensadas de maneira justa e possam desempenhar de maneira eficaz seus trabalhos no novo ambiente Executar a comunicação abrangente/que esteja ao alcance dos funcionários em todos os níveis, em relação às perspectivas/estratégias de negócios, motivos para negócios estratégicos, decisões relativas à gestão de custos trabalhistas e suporte/recursos aos funcionários; visibilidade contínua e capacitação dos líderes para conduzir mudanças Continuar ou criar novos fóruns para colaboração, inclusão e compartilhamento da voz dos funcionários Implementar as principais métricas de funcionários (ex.: bem-estar, engajamento) para servir de base para uma estratégia abrangente
Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar a mentalidade saudável da empresa com base em novos pressupostos, incluindo agilidade, dignidade, segurança psicológica, inclusão, bem-estar, segurança física e inovação – apoiada por comportamentos de líderes e gestores Reforçar o foco e alinhar decisões e mensagens com propósito, valores e princípios

Sobre a Willis Towers Watson

A Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) é uma empresa global líder em consultoria, corretagem e soluções, que auxilia os clientes ao redor do mundo a transformar risco em oportunidade para crescimento. Com origem em 1828, a Willis Towers Watson conta com mais de 45.000 colaboradores apoiando nossos clientes em mais de 140 países e mercados. Desenhamos e entregamos soluções que gerenciam riscos, otimizam benefícios, desenvolvem talentos, e expandem o poder do capital para proteger e fortalecer instituições e indivíduos. Nossa perspectiva única nos permite enxergar as conexões críticas entre talentos, ativos e ideias – a fórmula dinâmica que impulsiona o desempenho do negócio. Juntos, desbloqueamos potencial. Saiba mais em willistowerswatson.com