

# Gerenciamento dos novos momentos que importam: Implicações do COVID-19 na eXperiencia dos funcionários

Criar e fornecer uma eXperiencia (eX) positiva continua sendo uma prioridade de negócios fundamental para as organizações em todo o mundo e, sem dúvida, isso agora é mais importante do que nunca. Os desdobramentos do surto de COVID-19 estão, sem dúvida, afetando a eX – e como as organizações o abordam. Desde o início da pandemia, os líderes de RH têm enfrentado mudanças aceleradas, novos desafios e uma mudança nas prioridades.

No entanto, muitos estão fazendo coisas extraordinárias à medida que se levantam para a ocasião – não apenas aumentando a comunicação, a liderança centrada nas pessoas e o apoio digital ao trabalho virtual, mas também sendo mais conscientes e ágeis quando se trata de tomar decisões sobre segmentos e experiências que mais importam para seus negócios – e é disso que se trata o eX extraordinário.

## Identifique os *novos* momentos que importam para os *novos* segmentos que importam

Identificar quais segmentos da força de trabalho têm maior impacto nos resultados de negócios – então compreender os momentos que importam para eles, é um primeiro passo crucial para uma estratégia eX articulada.

Pouco antes do surto de pandemia, apenas 3 das 101 organizações identificaram seus segmentos de funcionários mais importantes e os "momentos que importam" para esses segmentos-chave. O gráfico na página a seguir exibe os principais momentos e segmentos para organizações "extraordinárias" que estão fornecendo um eX intencional e diferenciado. Gestão de desempenho, alinhamento estratégico e momentos de onboarding para altos potenciais, alto desempenho e o pipeline de liderança lideraram a lista menos de um ano atrás.



O surto de COVID-19 interrompeu a eX. As mudanças vão desde a perda de conexão e a mudança para o trabalho virtual para novas preocupações sobre estresse, saúde, segurança, bem-estar financeiro e equilíbrio entre vida profissional e trabalho. Além disso, temos visto o aumento da criticidade de certos segmentos, como trabalhadores virtuais e aqueles considerados essenciais, como muitos funcionários de colarinho azul e clientes. Em 2019, apenas 8% das organizações consideraram os trabalhadores remotos o segmento de funcionários mais importante; o bem-estar foi classificado como um estágio estratégico do ciclo de vida para 20% das organizações, e a gestão de crises foi considerada fundamental por apenas 4% – números que, sem dúvida, mudaram nas últimas semanas.

Aspectos da eX que podem ter sido uma reflexão posterior há menos de um ano mudaram drasticamente em poucos dias. As empresas que foram capazes de pivotar e rapidamente reconcentrar suas prioridades para segmentos de trabalhadores remotos e essenciais, e sua experiência de bem-estar, conexão humana, velocidade de decisão e tecnologia virtual, conseguiram melhorar até o momento e provavelmente estarão bem posicionadas para a recuperação.

A pandemia também tem implicações imprevistas de diversidade e inclusão para segmentos específicos de funcionários. As mães trabalhadoras, em particular, enfrentam uma enorme pressão para fazer malabarismo com o trabalho e a vida familiar. O aumento das demandas domésticas e as responsabilidades dos pais com o fechamento de escolas e creches são como nunca antes, criando muitos desafios que estão afetando seu bem-estar e capacidade de se envolver efetivamente no trabalho.

**O gráfico abaixo mostra quais segmentos de funcionários e momentos/tópicos de vida organizações extraordinárias concentraram seus esforços em mais em 2019, destacando-se as implicações do COVID-19 na mudança de prioridades com segmentos e momentos emergentes.**



**Principais segmentos estratégicos para organizações extraordinárias para entender e melhorar a eXperiência do funcionário em 2019<sup>2</sup>**

1. Altos potenciais
2. Alta performance
3. Pipeline de liderança
4. Gerentes
5. Cliente voltado para funcionários

**Momentos que mais importam para estratégia de talentos de organizações extraordinárias em 2019<sup>2</sup>**

1. Ciclo de gestão de desempenho
2. Clareza/alinhamento estratégico
3. Experiência de onboarding
4. Experiência do candidato
5. Programas de reconhecimento

**Segmentos emergentes em 2020<sup>3</sup>**

- Trabalhadores essenciais
- Trabalhadores virtuais/remotos
- Mulheres
- Funcionários dispensados
- Recursos de suporte aos funcionários
- Bumerangues (funcionários retornando)

**Momentos emergentes em 2020<sup>3</sup>**

- Bem-estar
- Processos e suporte de RH
- Sistemas de TI/suporte digital
- Gerenciamento de riscos/crises
- Experiência de saída
- Experiência de ex-alunos
- Experiência de re-embarque
- Equilíbrio parental/trabalho

Além disso, os impactos da pandemia nos negócios, como o aumento do número de licenças e demissões, significam que a "experiência de saída" se tornará mais importante do que nunca. Como as empresas mantêm contato com esses funcionários será fundamental para garantir que esses talentos estejam dispostos a retornar assim que a recuperação começar. No ano passado, 15%<sup>2</sup> das organizações se concentraram em abandonos e apenas 5%<sup>2</sup> em "bumerangues" (funcionários retornando). Um consciente e abordagem off-boarding sensível que abrange desde a saída, passando por ex-funcionários até a experiência de recolhimento de colegas bumerangues que será crucial para garantir a continuidade dos negócios.

2 - Kincentric Global Employee eXperience Report 2019, 1324 organizações globalmente

3 - Com base em pesquisa observacional março-maio 2020

# Navegue e acelere em uma eX centrada no funcionário

O COVID-19 acelerou significativamente as práticas de eX para muitas organizações. A crise forçou decisões e ações imediatas, já que muitas políticas virtuais, programas e tecnologias que eram opcionais ou planejadas para o futuro foram colocadas em prática da noite para o dia. Os eventos também colocaram demandas extraordinárias sobre RH, líderes e gestores, pois eles tinham que (e ainda têm que) gerenciar novos momentos que importam para os funcionários. Organizações progressistas têm sido a altura de como estão fazendo a eX acontecer e está funcionando. Nossos dados de uma amostra dos resultados recentes de pulso de funcionários do COVID-19 em organizações globais em abril de 2020 fornecem algumas lições:

## › Líderes atenciosos e compassivos.

Para muitas organizações, a pandemia re-humanizou o eX através de um foco no bem-estar sobre o KPI de engajamento. Nossos dados de funcionários<sup>4</sup> mostram que os líderes seniores estão demonstrando cuidado e preocupação e deixando os funcionários esperançosos para o futuro, e isso tem o maior impacto no bem-estar dos funcionários na situação atual – e 3 em cada 4 funcionários<sup>4</sup> avaliaram esses aspectos positivamente. Cuidar, preocupação e otimismo serão habilidades indispensáveis de liderança para a continuidade e recuperação de negócios à medida que começamos a avançar para um mundo pós-COVID.

## › RH ágil e centrado no funcionário.

Os líderes de RH também tiveram que responder de forma ágil, ao mesmo tempo em que repensaram funções e responsabilidades em todo o modelo operacional de RH em velocidade relâmpago. Cerca de 85%<sup>4</sup> dos funcionários sentem que sua organização comunicou políticas e diretrizes claras para auxiliar os colegas durante o surto de COVID-19, e 82%<sup>4</sup> são positivos em relação à velocidade e qualidade das decisões tomadas. A sustentabilidade dessas conquistas será vital para a gestão da eX até a recuperação. O RH terá que liderar a implementação para o novo normal e garantir que esses momentos sejam transformados em uma redefinição duradoura das relações de trabalho e trabalho.

4 – Pulsos para funcionários sobre COVID da Kincentric final de abril de 2020, mais de 50.000 entrevistados de 15 organizações em todo o mundo

## › Gestores de suporte e conexão

Fazem um papel instrumental na criação de um eX diferenciado – especialmente nos tempos atuais de incerteza. Eles são o elo direto da organização com os colaboradores e eles têm que ser capazes a inspirar, elevar, conectar e remover o atrito para os funcionários diariamente – especialmente no ambiente virtual. Várias organizações tiveram sucesso em dar esse salto, pois 89%<sup>4</sup> dos funcionários se sentem apoiados por seu gestor na situação atual e 88%<sup>4</sup> acham que seu gestor se preocupa com eles como pessoa. Para sustentar essas percepções favoráveis, as empresas precisam considerar a experiência humana de ser gestor e focar em suas necessidades específicas para garantir que esse vínculo não seja quebrado. Empatia com os gestores, cocriar soluções com eles que facilitem seus trabalhos e mantê-los motivados garantirá a entrega de uma melhor experiência de funcionários nesses tempos críticos e além.

As respostas dos funcionários até agora têm sido relativamente positivas, mas isso provavelmente será cada vez mais difícil de sustentar com estresse prolongado, isolamento, preocupações com a saúde ou contração econômica. No entanto, como vimos até hoje, aqueles que se concentram nos momentos que inspiram, elevam, conectam ou removem o atrito (os elementos que criam grandes eXs) têm uma maior chance de desbloquear a paixão, motivação e engajamento para navegar pelas próximas fases de voltar ao trabalho.

## Considere manter a estratégia de pulses "agir-ouvir-ajustar"

A pandemia também acelerou as práticas de medição, a partir de uma perspectiva de frequência, tópico e abordagem. Ajudamos centenas de organizações a medir funcionários sobre a experiência COVID-19 apenas no mês de abril. Antes dos pulses, a maioria das empresas já havia tomado decisões de fechar escritórios, tinha town halls de liderança e introduziu trabalhos virtuais – os pulses têm sido um check-in para ajudar os líderes a entender como as coisas estão indo e como elas pode ajustar depois que as ações foram tomadas (agir-ouvir-ajustar). Isso é dramaticamente diferente da abordagem do plano de ação de escuta visto em muitas pesquisas anuais ou pulsos de engajamento em repetição.

A lição para sua estratégia de medição aqui é que focando no tempo, amostra e momentos que importam ajudará a acelerar a liderança e o impacto organizacional. Por exemplo, se as empresas fizerem uma pesquisa anual em dezembro sem pulsação direcionada no meio, as oscilações semanais e mensais da experiência COVID-19 podem ser totalmente perdidas. Além disso, pulses que examinam apenas tópicos genéricos e um resultado de engajamento podem perder totalmente a importância do bem-estar, estresse, cuidado com a liderança, conexão pessoal e tecnologia virtual na eX.

Avançando para o ano de 2021, quando esperamos que as preocupações do COVID-19 sejam menos proeminentes – aplicaremos uma abordagem de medição aos momentos que importam para os segmentos que importam de acordo com a lição acima (ou seja, imagine um pulso direcionado à experiência de colegas bumerangues ou sobre como o RH e os gestores podem melhor projetar e gerenciar o processo de gestão de desempenho para altos potenciais)? Provavelmente deveríamos.



## Prepare-se para o *novo* normal de eX

Esses tempos extraordinários provocaram ações extraordinárias de muitas organizações – e temos visto um impacto extraordinário no eX no curto prazo. Ouvimos muito que o COVID-19 pode ser um acelerador para mudança em termos de cultura, liderança e práticas virtuais e realidade, muitas organizações já começaram essa aceleração através de suas extraordinárias ações de liderança.

O verdadeiro desafio será aplicar a disciplina de incorporar essas abordagens radicalmente centradas nos funcionários à estratégia, entrega e medição contínuas, pois os líderes serão confrontados com as próximas fases da crise do COVID-19 à medida que o contexto econômico, de saúde e de trabalho continua a evoluir.

*por Ken Oehler*

# Interessado em insights focados no futuro sobre o novo normal das práticas de eX e talentos?

Até o ano de 2021, o que voltará ao normal? O que terá mudado para sempre? Quais segmentos de talentos mais importam?

Quais momentos mais importam para os funcionários para desbloquearem sua paixão, propósito e engajamento? Os funcionários podem já ter decidido as respostas para muitas dessas perguntas.

Uma organização de RH centrada nos funcionários e uma mentalidade de liderança ajudarão a navegar até a recuperação.

## Dê sua opinião no maior estudo global de eXperiência de funcionários em 2020

- Como o COVID-19 impactou a forma como líderes e organizações de RH se aproximam da eX?
- Como as prioridades de eX e talento mudaram por causa da pandemia?
- À medida que nos recuperamos, quais aspectos da eX e da estratégia de talentos as empresas esperam voltar ao normal ou serem alteradas permanentemente?
- O COVID-19 é visto como um acelerador para uma mudança na cultura, eX ou reputação da empresa? Ou é uma crise de curto prazo que vai passar antes de voltar ao caminho anterior?
- Você terá insights focados no futuro e instigantes para ajudar a moldar sua estratégia organizacional, adaptar suas práticas de eX e talento, apoiar a recuperação rápida e, finalmente, se preparar para o *NOVO* normal.



[Clique aqui para participar](#)

## Contatos

### Ken Oehler, Ph.D.

Culture & Engagement  
Global Practice Leader  
[ken.oehler@kincentric.com](mailto:ken.oehler@kincentric.com)

### Seymour Adler, Ph.D.

Leadership Assessment &  
Development Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

### Michael Martin

HR & Talent Advisory  
Global Practice Leader  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

## Agradecimentos especiais

Gostaríamos de agradecer Reka Bakos e David Torok por sua visão.

---

## Sobre a Kincentric

Kincentric, uma empresa Spencer Stuart, aborda o capital humano de forma diferente – ajudamos você a identificar o que impulsiona seu povo, para que eles possam impulsionar seu negócio. Nossas décadas de experiência em cultura e engajamento, avaliação e desenvolvimento de liderança, e serviços de consultoria de RH e talentos nos permitem ajudar as organizações a mudar de dentro. Nossa rede global, insights comprovados e tecnologias intuitivas nos dão novas maneiras de ajudar as organizações a desbloquear o poder das pessoas e equipes. Para mais informações, visite

[kincentric.com](http://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

Mantenha-se atualizado sobre as tendências e temas relevantes para o seu negócio e carreira.

    @ KincentricCo

© Kincentric, uma empresa do grupo Spencer Stuart. Todos os direitos reservados.

Para obter informações sobre copiar, colar e exibir este trabalho, entre em contato: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).