

Moldando um futuro de trabalho melhor

Percepções do mercado local:
As perspectivas no Brasil



Índice

Tendências globais	3
As perspectivas no Brasil	5
Tendências de requalificação, treinamento e educação continuada	6
Tendências de previdência e aposentadoria	7
Tendências de seguros e proteção	8
Tendências relacionadas à COVID-19	10
Tendências do dever de cuidar	12
Recomendações para soluções – governos e legisladores, seguradoras, empregadores	13
Recursos Humanos: As expectativas dos funcionários podem moldar as iniciativas	19

Percepções do
mercado global
e local



Tendências globais



Veja o Relatório Global >

Na segunda metade da última década, o crescimento da economia global acelerou, deixando para trás as crises financeiras que a assolaram a partir de 2008. A pandemia da COVID-19 interrompeu abruptamente esse crescimento quase que simultaneamente em todo o mundo no início de 2020. Enquanto os governos procuravam conter a propagação do vírus, eles tiveram que frear suas economias ao longo de 2020 e 2021. Com o aumento do desemprego, a crise foi um despertar para muitos, o que levou a uma redefinição da relação com o trabalho e as pessoas começaram a fazer um balanço dos riscos financeiros que enfrentam durante a vida profissional e na aposentadoria.

Em nosso relatório de 2020, **Moldando um Mundo de Trabalho Melhor: Argumentos em Defesa de um Novo Contrato Social**, fizemos um balanço das maneiras pelas quais a COVID-19 estava remodelando o cenário global de trabalho e as distâncias entre a proteção social ideal pós-pandemia e o cenário atual. Esse relatório defendeu um novo contrato social – um em que as instituições públicas de saúde e bem-estar possam trabalhar juntas para garantir que populações inteiras sejam resilientes aos riscos de saúde pública, criem proteções flexíveis aos trabalhadores e aumente a consciência dos indivíduos sobre os riscos e oportunidades que enfrentam.

Neste relatório de acompanhamento, examinamos as tendências globais, trazendo cor e textura locais para este novo contrato social emergente. Conversamos com líderes em 17 escritórios da Zurich nos 5 continentes, reunindo percepções sobre as respostas econômicas dos países à pandemia e como o futuro do trabalho e da proteção social já chegou de várias maneiras. Reunimos visões locais e atualizadas sobre como a COVID-19 está reestruturando o cenário de requalificação, conscientização e ação sobre as distâncias de investimentos em aposentadoria, sobre o mercado de seguros e a relação entre o fornecimento público e privado de vacinas e outras proteções contra a propagação do vírus. E embora estivéssemos cientes de um conceito emergente (e em algumas jurisdições, uma provisão legal estabelecida) de que se esperava que os empregadores fornecessem a seus trabalhadores um “dever de cuidar” – ou seja, responsabilidade por seu bem-estar geral, em vez de simplesmente lhes fornecer um emprego e remuneração – descobrimos que esse conceito está presente em todos os países, embora o foco varie em diferentes aspectos do bem-estar do trabalhador e com diferentes justificativas para explicar porque o dever de cuidar é importante para empregadores e funcionários.

Também descobrimos que o impacto econômico da pandemia deu origem a diferentes inovações nos sistemas e coordenação de negócios e na produtividade do trabalho. Uma lição particular que obtivemos de nossa pesquisa é que a revolução digital forneceu aos trabalhadores e às empresas oportunidades para se adaptarem e até mesmo prosperarem durante a pandemia. Os empregadores, em parceria com fornecedores privados e com o apoio financeiro e político dos governos, devem expandir suas ofertas de qualificação para incluir não apenas a requalificação digital, mas uma gama completa de ofertas que atendam os trabalhadores com as mais diversas necessidades profissionais, e em todos os estágios de suas carreiras. Diferentes partes interessadas assumirão a liderança em diferentes países, mas independentemente do arranjo local, é universal a crença disso trará cada vez mais uma vantagem competitiva na atração e retenção de talentos.

Tendências globais

As respostas dos países são importantes pois reforçam a noção de que existe uma relação simbiótica entre a resiliência econômica de longo prazo e a eficácia das iniciativas de saúde pública. O mesmo também acontece quanto às estruturas de proteção social: sustentar a previdência social reduzirá a desigualdade, o impedimento ao dinamismo econômico e à solidariedade social, hoje e no futuro. A prestação de cuidados de saúde sustentáveis para toda a população e programas de vacinação eficientes, além do apoio sustentado aos trabalhadores e empresas afetados, permitem que os países gerenciem suas finanças públicas de modo que não comprometam o crescimento econômico de longo prazo. Por outro lado, a hesitação dos governos (e dos empregadores) sobre a melhor forma de gerenciar a propagação do vírus provavelmente prejudicará o crescimento econômico – e, portanto, a capacidade de investir na saúde e no bem-estar de sua população. A combinação institucional do fornecimento privado e público de vacinas variará muito dependendo do contexto nacional, mas, no final, o resultado é o mesmo: o investimento de um país na gestão da pandemia também é um investimento em seu potencial econômico global de longo prazo.

Este relatório trata-se mais sobre apenas percepções em cada país: é um aviso para que algo seja feito. Embora muitas das economias apresentadas nos perfis a seguir estejam reabrindo gradualmente ao longo de 2021, sabemos que as consequências da pandemia permanecerão conosco por muitos anos. Nossa pesquisa, realizada ao longo seis anos, rendeu muitas percepções sobre as soluções que governos, empregadores, seguradoras e indivíduos podem adotar para garantir que as pessoas prosperem em suas carreiras e garantam a resiliência financeira de longo prazo de suas famílias. Hoje, a COVID-19 reforçou a importância das nossas recomendações. Nossos relatórios anteriores apelavam aos líderes globais a agirem; hoje, estamos mostrando às partes interessadas em cada país, juntas, elas podem começar localmente, formando uma coalizão por resultados globais.





As perspectivas no Brasil

É notável as tendências no mundo do trabalho em transformação:

- **Requalificação** é, em grande parte, a competência dos empregadores no setor de seguros do Brasil. Esta é uma área de interesse relativamente nova, espera-se mais investimento nos próximos anos.
- Benefícios públicos universais de **aposentadoria** existem, mas as contribuições para o plano são baixas, visto que mais da metade da força de trabalho é informal. Os planos de previdência privada e empresarial não são obrigatórios, portanto, o alcance geral da cobertura é baixo.
- O mercado de **seguros** brasileiro apresenta baixas taxas de alcance para os padrões globais. A COVID-19 aumentou a consciência sobre os benefícios da proteção, mas a desigualdade socioeconômica é um grande desafio.
- Pode-se dizer que o Brasil possui uma “cultura de **vacinação**” de longa data, portanto, a confiança e a aceitação são grandes. Embora o sistema público de vacinação seja robusto, é esperado que as vacinas da COVID-19 sejam disponibilizadas por meio dos empregadores. As seguradoras podem eventualmente diferenciar suas ofertas de apólices com base no fato de as pessoas já terem sido vacinadas.
- Os empregadores já se viam como tendo o **dever de cuidar** de sua força de trabalho antes da pandemia, e isso se tornará ainda mais importante. Os programas de bem-estar terão apoio do estado e provavelmente se concentrarão nas condições crônicas de saúde física.





Tendências de requalificação, treinamento e educação continuada

Requalificação em seguradoras [Zurich BR]:

BR]: A Zurich Brasil trabalhou junto com a equipe de análise de pessoas do Grupo Zurich para identificar quais posições estão mais ameaçadas devido à interrupção que a tecnologia está trazendo para o mercado de trabalho. Com base nisso, elas estão projetando programas internos de qualificação e requalificação e executaram um piloto para funcionários da divisão de sinistros.

A Zurich Brasil também mantém dois projetos em andamento com o objetivo de apoiar jovens em situações econômicas vulneráveis por meio do fornecimento de treinamento, desenvolvimento e assistência no acesso ao emprego.

Programas para todo o setor de seguros:

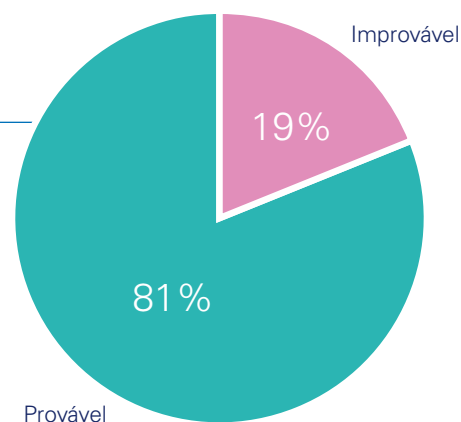
A requalificação e qualificação estão se tornando importantes para muitos grandes empregadores, incluindo seguradoras, no Brasil.

Embora se diga que o interesse em treinamento esteja “esquentando”, muita coisa precisa ser feita para se preparar para o futuro em termos de empresas que fazem investimentos. Bancos e empresas *fintech* são vistos à frente em seu pensamento sobre os impactos da tecnologia em seus funcionários, enquanto as seguradoras são consideradas no mesmo estágio que a maioria dos outros setores nesse aspecto.

Políticas e programas governamentais: O investimento em programas de qualificação é geralmente visto como responsabilidade do setor privado. Não houve movimento ou interesse observado do governo brasileiro a esse respeito. Na verdade, o orçamento nacional para a educação foi cortado e acredita-se que o governo não esteja olhando de perto este tipo de participação.

Intenções de realizar treinamento para melhorar as habilidades profissionais

Porcentagem de entrevistados que relataram intenções positivas ou negativas de realizar treinamento para melhorar suas habilidades profissionais se isso levasse uma noite por semana de seu tempo de lazer por 6 meses.



Fonte:
Pesquisa do Consumidor Zurich-Oxford 2019





Tendências de previdência e aposentadoria

6%

A taxa de alcance dos planos corporativos cobre atualmente apenas 6% da população economicamente ativa do Brasil (13 milhões de trabalhadores).

Mudanças significativas na política de previdência:

O teto de aposentadoria estabelecido para a previdência social é três vezes a renda média. Existem regras rigorosas para atingir esse teto. Reformas da previdência em 2019 criaram idades de aposentadoria (65 para homens, 62 para mulheres – embora existam regras especiais para determinadas profissões do setor público, como professor, polícia federal e carcereiros, além de trabalhadores rurais). Como resultado, mais pessoas precisam de um plano de previdência complementar. Esta reforma foi divulgada por jornais e meios de comunicação por dois anos e, posteriormente, as pessoas passaram a ter maior consciência e valorização da previdência privada.

Apesar desses desenvolvimentos, o Brasil está mal em termos de planos de previdência corporativos, o que representa uma oportunidade importante. A taxa de alcance dos planos corporativos cobre atualmente apenas 6% da população economicamente ativa do Brasil (13 milhões de trabalhadores). Após a reforma, o mercado acessível cresceu e deve ser de três a quatro vezes maior nos próximos 10 anos.

Desafios para os sistemas de previdência:

A previdência social é contributiva, sendo que todo trabalhador formal deve pagar de 9 a 11%

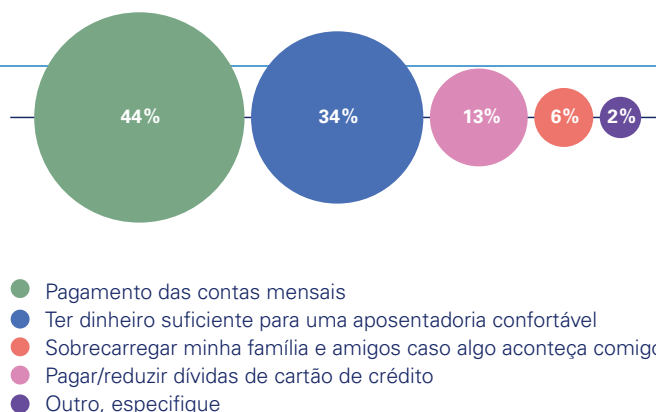
do seu salário, enquanto o empregador paga até 22%. No entanto, apenas 40% da força de trabalho brasileira é formal. O setor informal (em 2019, quase 50% em todo o país e mais de 60% em alguns estados¹) em teoria pode pagar por um seguro de forma independente, mas sem um contrato com seu empregador, eles não pagam para o sistema público.

A maioria das empresas no Brasil oferece planos de previdência dentro de seus pacotes de benefícios, mas a previdência privada não é obrigatória. Recentemente, a Câmara de Comércio Brasileira discutiu se isso poderia ser incluído no futuro tentando estimular a legislação pertinente. No entanto, isso não foi possível. Os empregadores no Brasil se deparam com altas taxas e encargos. Cada trabalhador custa em média duas vezes o seu salário. Uma previdência obrigatória provavelmente seria percebida negativamente, embora possa ser benéfica para os funcionários. É improvável que essa posição mude na próxima década.

Quais são soluções? Quando a competição por talentos aumenta entre os empregadores, os benefícios de previdência provavelmente serão mais amplamente exigidos pelos trabalhadores e oferecidos como uma ferramenta de contratação e retenção.

Preocupações financeiras

Porcentagem de entrevistados que estão preocupados com sua segurança financeira na aposentadoria, em ser um fardo para sua família ou amigos, no pagamento das contas mensais, em renegociar dívidas de cartão de crédito e outras questões.



Fonte:
Pesquisa do Consumidor Zurich-Oxford 2019



Tendências de seguros e proteção

Tendências de distribuição: No Brasil, o mercado de seguros é totalmente intermediado. Os intermediários podem ser corretoras globais para clientes com operação de grande risco, ou corretores de pequeno e médio porte para clientes de varejo. As maiores seguradoras possuem vendedores dentro de empresas e bancos vendendo seguros, para vendas em grupo e individuais, respectivamente. A legislação determina que uma comissão seja cobrada à taxa média de mercado ao vender uma apólice de seguro diretamente ao cliente.

A proteção governamental (previdência social) cobre a maioria das necessidades básicas dos brasileiros, e esta é uma das razões pelas quais o microsseguro possui uma aceitação relativamente baixa, apesar do estímulo de organizações locais e internacionais nas últimas décadas.

Venda direta: As recentes reformas legislativas não proibiam explicitamente a venda direta. No entanto, a venda direta aumenta os encargos extras ao preço do seguro, e esses custos adicionais são proibitivos. No futuro, espera-se que esse tipo de legislação se torne mais flexível.

Alguns segmentos do mercado provavelmente irão vender de forma direta no futuro. Atualmente, os varejistas podem fornecer cobertura e proteção por meios digitais aos clientes. Cerca de 45 milhões de pessoas no Brasil, ou um terço da população, não possui conta em banco, e 86% desse grupo são de baixa renda e trabalham no setor

informal, portanto, tendem a receber seus salários em dinheiro.² Os varejistas poderiam, então, começar a oferecer a eles um pacote completo de serviços financeiros, causando uma mudança digital entre eles. Seguindo este movimento inicial atual, a pressão para permitir mais vendas diretas deve aumentar. Se isso acontecer, será politicamente contingente.

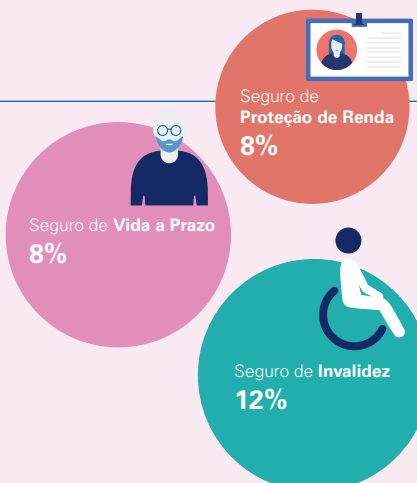
Em resposta a essas potenciais mudanças, os corretores estão se movendo em direção à integração do sistema tecnológico, repensando o modo de seus sistemas de distribuição.

Tendências pós COVID-19: No geral, espera-se que o seguro seja mais valorizado à medida que as pessoas se preocupam mais com a proteção contra riscos de saúde e econômicos. Culturalmente, elas não estão acostumadas a falar ou mesmo pensar sobre a morte. No entanto, hoje a morte é um tema constante na cobertura da mídia brasileira sobre a pandemia. A COVID-19 é vista como uma ameaça invisível que pode afetar qualquer pessoa, por isso muitas pessoas estão com medo.

No lado do varejo, em particular, o fato de que a consciência do risco pessoal aumentou como resultado da pandemia afetará a demanda por produtos de saúde, proteção de renda e aposentadoria. Pessoas com pequenos negócios e empreendedores agora percebem que a economia pode ser interrompida inesperadamente e é mais provável que recorram a fundos de contingência seguros. Mesmo as pessoas que trabalham no mercado informal estão procurando fazer um seguro de vida para proteger suas famílias.

Propriedade de apólices de seguro específicas

Porcentagem de entrevistados que possuem apólices de seguro específicas.



Fonte:
Pesquisa do Consumidor Zurich-Oxford 2019

² <https://riotimesonline.com/brazil-news/brazil/forty-five-million-brazilians-do-not-have-a-bank-account/>



Tendências de seguros e proteção

Do lado dos benefícios do grupo, até agora, os brasileiros raramente perguntavam sobre os benefícios relacionados ao seguro – quem a seguradora é, o nível de cobertura e o tipo de cobertura – antes ou depois de ser contratado. Hoje, encontrar uma empresa com benefícios é muito atraente, dada a atual crise de saúde pública.

Nos últimos 18 meses, e principalmente desde o início da pandemia, as empresas demonstraram preocupação com as demissões (dispensas). Com o aumento do desemprego, a competição por talentos diminuiu, por isso as empresas não vêm melhorando os benefícios que oferecem aos seus funcionários. Quando a concorrência no mercado de trabalho voltar a ser uma preocupação, a demanda por pacotes de benefícios provavelmente aumentará e os trabalhadores serão mais propensos a analisarem um contrato antes de aceitar ofertas de emprego.

As pessoas costumavam ter uma tendência em ver o auxílio-desemprego do governo para 20 milhões de pessoas de uma forma mais negativa, dada a escala do apoio em relação ao financiamento do estado para outras prioridades. No entanto, desde a COVID-19, essa mentalidade mudou, e os subsídios do estado para proteger os mais vulneráveis hoje são vistos como extremamente importantes.

Desafios para reduzir as distâncias entre as proteções: O aumento da cobertura geral de seguro é visto como um desafio no setor. O mercado de seguros contribui com cerca de 3,5% para o PIB do Brasil,³ o que é considerado uma baixa taxa de alcance. Cerca de 3/5 desse valor correspondem a seguro de saúde. Os níveis de proteção são, portanto, baixos, com cerca de 30% dos carros segurados e 15% das vidas cobertas por seguro de vida (e saúde).

O SUS (Sistema Único de Saúde) é holístico e universal, com 100% da população elegível para cobertura. Em princípio, todos têm acesso e estão totalmente cobertos pela previdência social. Na prática, a qualidade do atendimento é um problema. Cerca de 25% dos brasileiros pagam por saúde privada, em parte porque a qualidade e o acesso à saúde não são

bem vistos entre os brasileiros. No entanto, este é um negócio muito caro e altamente regulamentado.

Tornar qualquer novo tipo de seguro obrigatório seria impopular, especialmente em um ambiente econômico tão desafiador quanto o do pós COVID-19. O governo está continuamente preocupado com as taxas de emprego. Qualquer coisa que possa prejudicar a capacidade dos empregadores de reter e contratar pessoas não será obrigatória. A ideia é ajudar as empresas a “ficarem mais leves”, afrouxando as obrigações de contratação. Atualmente, o único tipo de seguro obrigatório é o seguro contra danos pessoais por veículos automotores terrestres (DPVAT).

O desafio mais profundo é a desigualdade, que tem implicações para a proteção social. O Brasil é um dos países mais desiguais do mundo, fato que agora fica muito mais evidente. Antes da pandemia, programas de benefícios cobriam quase 20 milhões de brasileiros por meio de programas como o popular Bolsa Família, que cobre 14 milhões de famílias de baixa renda (ou cerca de 40 milhões de pessoas).⁴ Durante a pandemia de COVID-19, o governo brasileiro forneceu um auxílio emergencial para complementar a renda de mais 67 milhões de pessoas.⁵ Esses números são amplamente aceitos como insustentáveis, e o auxílio foi interrompido temporariamente devido a restrições orçamentárias. Recentemente, o governo aprovou mais 2 a 3 meses de benefícios, que podem abranger cerca de 6 a 7 milhões de pessoas, para combater a segunda onda. A dívida em rápido crescimento (quase 90% do PIB) e as consequentes avaliações de crédito ruins são uma grande preocupação para o governo brasileiro, tanto por razões puramente fiscais quanto por como isso será visto politicamente.

Mensagens: É reconhecido que as mensagens em torno da proteção devem ajustar sua abordagem à situação local. No Brasil, a COVID-19 é percebida como uma grande ameaça. Ver pessoas morrendo em grande escala envia uma forte mensagem sobre a importância da proteção.



³ <https://data.oecd.org/insurance/insurance-spending.htm>

⁴ <https://privacyinternational.org/long-read/3758/brazils-bolsa-familia-program-impact-privacy-rights>

⁵ <https://www.worldbank.org/en/country/brazil/overview>



Tendências relacionadas à COVID-19

50%

O auxílio-desemprego público paga até 50% do salário de uma pessoa por seis meses.

Resposta do governo: As respostas à pandemia foram diferentes entre os níveis do governo: federal, estadual e municipal. A resposta do governo federal levanta opiniões populares altamente negativas, enquanto alguns estados e cidades apresentam um desempenho melhor. As mensagens do executivo federal, incluindo algumas visões explícitas anti-máscara e anti-isolamento social, provaram ser confusas e não ajudaram a situação geral. Dito isso, o Brasil é grande demais e não pode impor um confinamento nacional. Em vez disso, as pessoas foram gentilmente solicitadas a permanecer em casa. O povo acatou esta e outras solicitações de adaptação de comportamento, mas como no resto do mundo, o cansaço com as regras foi se instalando.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Brasil hoje possui 14 milhões de desempregados, sem incluir os trabalhadores informais. Os trabalhadores formais que ficaram desempregados durante a COVID-19 perderam o acesso a quaisquer benefícios com base no local de trabalho que pudessem ter, incluindo seguro de saúde privado. O auxílio-desemprego público paga até 50% do salário de uma pessoa por seis meses. Enquanto isso, enfrentando pressões de custos devido à situação econômica, muitas empresas tentaram cortar despesas, inclusive despesas relacionadas a benefícios para trabalhadores que não haviam perdido o emprego. Notavelmente, algumas que oferecem seguro de saúde rebaixaram suas apólices para que pelo menos algum nível de cobertura pudesse ser mantido.

O fornecimento de vacinas enfrentou desafios significativos relacionados às compras do governo federal e mensagens confusas, bem como questões de patentes que afetaram a fabricação local. No entanto, o Brasil elaborou um programa eficiente de distribuição de vacinas nos últimos 20 anos e tem um histórico de sucesso na erradicação de doenças importantes. Esse sistema é eficaz e está em vigor para distribuir as vacinas disponíveis em tempo hábil. O Brasil está vacinando atualmente de 800.000 a 1 milhão de pessoas por dia e tem capacidade para vacinar 2 milhões por dia.

Confiança nas vacinas: A confiança nas vacinas é muito alta: 88%.⁶ Os brasileiros têm afinidade cultural com as vacinas, então é improvável que as pessoas precisem ser compelidas ou persuadidas a tomá-las. Independentemente do tipo de doença,, os brasileiros confiam nos fornecedores locais. Essa perspectiva está arraigada nas pessoas desde a infância, pois as vacinas para outras doenças, como sarampo e hepatite, têm se mostrado confiáveis há mais de 30 anos. Acredita-se que os idosos estejam ainda mais inclinados (e com mais pressa) a serem vacinados, pois a ameaça é maior para eles. Celebidades e outras personalidades públicas estão divulgando suas vacinas nas redes sociais. Eles estão celebrando “liberdade e vida,” sentimentos com grande apelo geral.

Vacinas e seguros: As seguradoras podem variar os preços de certos tipos de apólices com base no fato de titular ter sido vacinado para a COVID-19, por meio de preços variáveis ou alguma forma de desconto. Isso pode acontecer se a COVID-19 continuar a circular na população.

O governo não impede esse tipo de precificação. Os descontos já são oferecidos a mulheres, não fumantes e pessoas saudáveis. Certas isenções também estão em vigor, por exemplo, com base em resultados de exames. A vacinação pode se tornar uma forma a mais de comprovação do estado de saúde. A mecânica de implementação de preços diferenciados seria importante, mas é desconhecida no momento.

Fornecimento de vacinas pelo empregador:

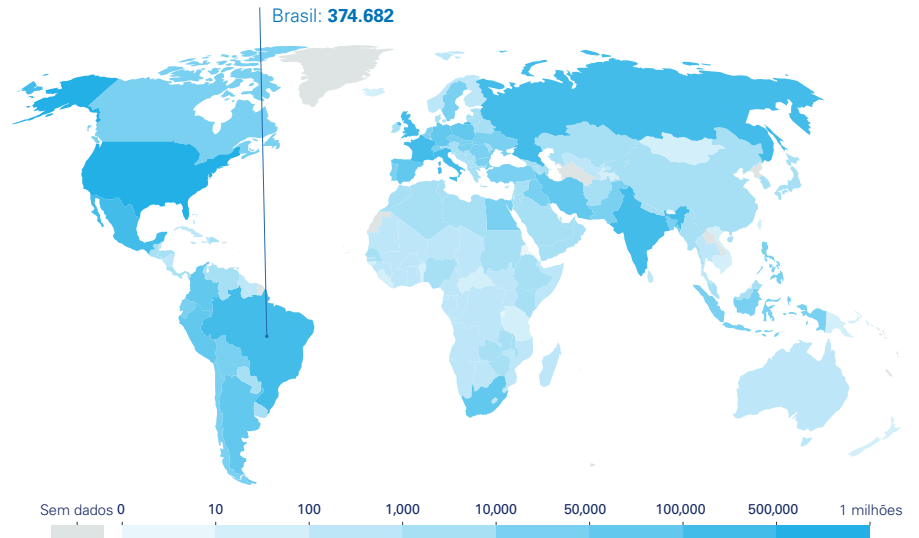
Há discussões em curso sobre se as empresas privadas podem comprar vacinas, embora hoje seja proibido. No futuro, é possível que as vacinas sejam fornecidas por meio de pacotes de seguro e bem-estar dependendo da empresa. No entanto, os brasileiros estão acostumados ao fornecimento público de vacinas: existe uma “cultura de vacinas”. Os cidadãos tomam vacinas contra a gripe anualmente e há muitas vacinas para crianças. Para esses tipos de vacinas, a oferta pública geralmente é suficiente, mas as pessoas podem obtê-las por meio das empresas, se desejarem.

⁶ <https://www.ipsos.com/ru-kz/global-attitudes-covid-19-vaccine-january-2021>



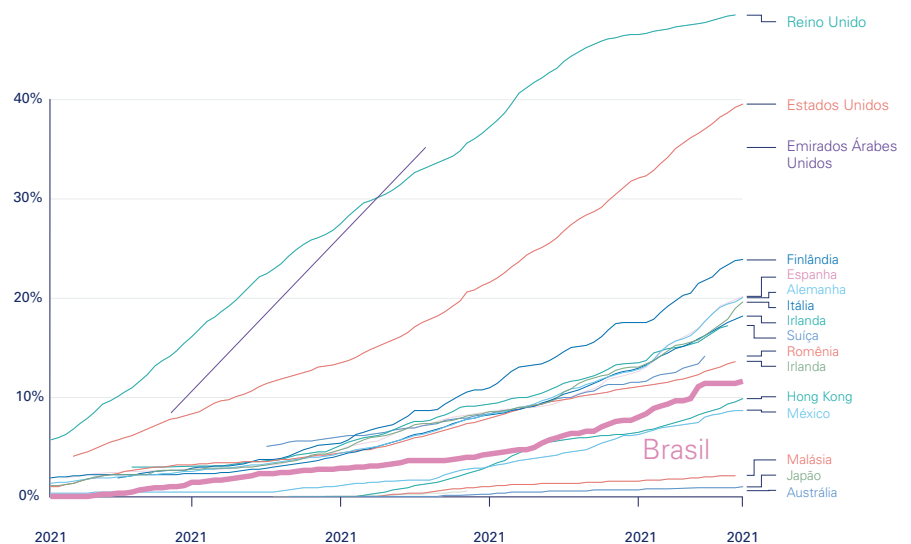
Contexto da COVID

Mortes por COVID confirmadas acumuladas



Fonte: John Hopkins University Dados CSSE COVID-19. Acesso através do Our World in Data em 20 de abril de 2021

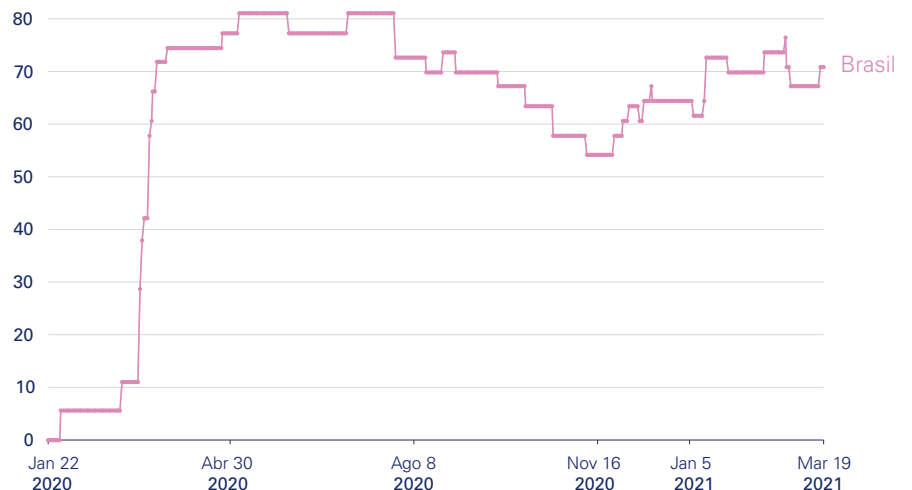
Parcela da população total que recebeu pelo menos uma dose da vacina de COVID



Fonte: Dados oficiais coletados pelo Our World in Data, acessado em 20 de abril de 2021

COVID-19: Índice de Estringência

O índice de estringência é uma medida composta com base em nove indicadores de resposta, incluindo fechamentos de escolas, fechamentos de locais de trabalho e proibições de viagens, redimensionados para um valor de 0 a 100 (100=mais estrito). Se as políticas variam no nível subnacional, o índice é mostrado como o nível de resposta da sub-região mais restrita.



Fonte: Oxford COVID-19 Government Response Tracker. Thomas Hale, Noam Angrist, Rafael Goldszmidt, Beatriz Kira, Anna Petherick, Toby Phillips, Samuel Webster, Emily Cameron-Blake, Laura Hallas, Saptarshi Majumdar, and Helen Tatlow. (2021). "Um banco de dados de painel global sobre políticas da pandemia." Nature Human Behaviour. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01079-8>. Acessado em 20 de abril de 2021.



Tendências do dever de cuidar

Algumas empresas conseguiram aumentar suas ofertas de benefícios durante a pandemia para amortecer seus efeitos sobre os indivíduos.

O conceito do dever de cuidar do empregador já estava bem estabelecido nas grandes empresas brasileiras, mesmo antes da pandemia. “Cuidar” dos funcionários, oferecendo benefícios e garantindo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, hoje se tornará uma parte ainda maior da cultura corporativa. Algumas empresas foram capazes de aumentar suas ofertas de benefícios durante a pandemia para amortecer seus efeitos sobre os indivíduos e podem até mesmo estender algumas iniciativas às famílias dos funcionários.

No futuro, espera-se que as empresas e o governo desenvolvam e ofereçam programas de bem-estar para tratar certas condições de saúde que podem não ser ameaças imediatas. Pessoas que possuíam doenças crônicas antes da COVID-19 podem ter pensado que as tinham sob controle, mas hoje veem doenças como diabetes e problemas de pressão arterial como uma ameaça maior.



Recomendações para soluções – governos e legisladores, seguradoras, empregadores



Já houve várias fases da parceria de vários anos da Zurich-Oxford. Nossos resultados de pesquisa em cada estágio apontaram o caminho para uma gama de soluções potenciais para todos os principais grupos de interessados envolvidos: governos e legisladores, empregadores, seguradoras e indivíduos e famílias. A COVID-19 tornou nossas recomendações ainda mais relevantes e importantes. Ela destacou a necessidade urgente dos decisores atualizarem as estruturas de proteção social para um novo mundo de trabalho, ao mesmo tempo em que aumentam a consciência dos trabalhadores sobre os riscos que enfrentam e as oportunidades disponíveis para eles.



Concluimos...

este relatório com um apelo para que medidas sejam tomadas, resumindo as medidas que governos, seguradoras e empresas podem adotar para apoiar a prosperidade dos trabalhadores em suas carreiras e além:

Recomendações para governos e legisladores

Programas de bem-estar

- Avaliar os programas de bem-estar e reabilitação patrocinados pelo empregador quanto à sua eficácia na melhoria da saúde física, mental, social e financeira dos funcionários.
- Desenvolver novos incentivos fiscais para empregadores e funcionários para encorajar os empregadores a investirem em programas de saúde e preparo físico.
- Promover intervenções precoces e abordagens de gestão de casos para pessoas parcial e temporariamente incapacitadas.
- Incentivar e estender a responsabilidade do empregador para os parcialmente e temporariamente incapacitados para estimular o interesse do empregador e da seguradora em medidas preventivas e serviços de reabilitação.

Capacitação

- Ofereça incentivos para que os funcionários cujos empregos correm o maior risco de obsolescência tecnológica realizem um retreinamento.
- Informe os funcionários sobre os riscos que enfrentam com a mudança tecnológica e as oportunidades de reciclagem disponíveis.
- Forneça subsídios e outros apoios para programas de aprendizagem.
- Incentive a requalificação de funcionários mais velhos para garantir que uma força de trabalho envelhecida permaneça produtiva.
- Ofereça programas de requalificação como complemento ao aumento da idade de aposentadoria.

Educação financeira

- Apoie o design e a comercialização de produtos de proteção que sejam claros e fáceis de entender para os consumidores.
- Elabore e apoie recomendações de políticas em formas que sejam apropriadas ao contexto local do país.
- Apoie a educação financeira que combina a instrução com a aplicação e prática de conceitos, em vez de programas de educação financeira com base em teoria.
- O ideal é incluir aconselhamento personalizado para ajudar os indivíduos a atingir as metas mais adequadas às suas necessidades e estilos de vida.
- Aproveite a experiência e a inovação para encontrar maneiras mais sutis, mas eficazes, de educar as pessoas sobre os riscos que enfrentam e as medidas que podem tomar para mitigá-los.
- Evite supor que as formas tradicionais de transmitir informações abstratas e impessoais são as mais eficazes para melhorar a tomada de decisões financeiras das pessoas.
- Em vez disso, transmita a sabedoria da experiência, seja direta ou indiretamente, “ex ante” (antes de um choque financeiro familiar) em vez de “ex post” (após o fato).

Proteção social

- Incentive a poupança pessoal de longo prazo, incluindo fundos para proteção de renda, principalmente por meio de produtos de investimento com privilégios fiscais.
- Adicione seguro de vida, de invalidez e seguro relacionado a planos de previdência pessoal.
- Torne obrigatórios certos tipos de seguro-desemprego.
- Dê formas alternativas de apoio financeiro para aqueles que desempenham funções de cuidado não remuneradas, especialmente nos casos em que o luto força as famílias à pobreza.
- Melhores práticas de marcas registradas em produtos de seguro e poupança, ao mesmo tempo que salvaguarda a transparência de preços para proteger a confiança pública na competição de mercado.
- Inclua proteção contra perda de renda relacionada a deficiências e doenças no Pilar Europeu dos Direitos Sociais.
- Facilite a portabilidade da proteção através das fronteiras e entre empresas.
- Comece a educação financeira desde cedo na vida das pessoas, introduzindo-a nos currículos escolares.

Saúde e deficiência

- Demonstre às pessoas de renda média e alta que elas podem se beneficiar de um sistema de saúde misto, mas universal, sustentado por diferentes formas de tributação, bem como de diferentes formas de incentivos.
- Crie novas formas de parcerias público-privadas com empregadores e seguradoras para ajudar na gestão e mitigação de riscos e alivie as pressões sobre os fornecedores de último recurso.
- Ofereça incentivos, possivelmente incluindo cotas, para que os empregadores contratem funcionários com deficiência.
- Promova acordos negociados entre os parceiros sociais e o Estado que criem proteção de renda para pessoas com deficiência e pessoas prematuramente em luto.

Trabalho autônomo e a economia gigante

- Integre estruturas de políticas e crie obrigações legais coerentes para coordenar diferentes políticas (emprego, saúde pública, saúde ocupacional e seguridade social).
- Assegure-se de que o trabalho autônomo continue sendo uma escolha positiva: os incentivos fiscais ou o patrocínio estatal de planos de seguro e poupança pessoais terão, sem dúvida, um papel a desempenhar.
- Identifique diferentes direitos trabalhistas e obrigações fiscais, e assegure o registro de funcionários em setores reconhecidos coletivamente em plataformas de TI para tornar a proteção dos funcionários mais transparente e abrangente.
- Reforce as penalidades contra empresas de TI que usam contratos para evitar litígios relacionados à proteção do trabalhador autônomo.

Aposentadoria e poupança

- Promova o registro automático de todos os funcionários em um esquema de inadiplência registrado para oferecer cobertura de seguro de proteção de renda básica, com uma opção de autoexclusão.
- Promova idades graduais de aposentadoria que reflitam os anos anteriores de emprego, a capacidade de trabalho atual e a expectativa de vida.
- Continue as contribuições do estado ou incentivos fiscais para garantir a renda na velhice das pessoas envolvidas em opções de aposentadoria progressiva na vida ativa posterior.
- Elabore e apoie recomendações de políticas em formas que sejam apropriadas ao contexto local do país.





Recomendações para seguradoras

Programas de bem-estar

- Compartilhe dados com associações do setor sobre resultados de programas de prevenção e bem-estar para incentivar melhorias gerais nesses programas.
- Inclua cobertura de saúde mental nas apólices de seguro em grupo.
- Estabeleça parcerias com empregadores para avaliar os dados de saúde dos funcionários.
- Promova saúde médica e ocupacional comum entre os setores público e privado ou um centro de treinamento de educação física para uso por pequenos empregadores.

Educação financeira

- Elabore métodos para informar melhor os consumidores sobre quais benefícios estão disponíveis para eles e como o seguro de proteção de renda se encaixa no pacote (seja do estado, do empregador ou de outra forma).
- Adapte esses métodos para grupos apropriados (por exemplo, contato pessoal vs. métodos digitais).
- Contextualize tipos específicos de seguro dentro de um portfólio mais amplo de gastos familiares.
- Direcione mensagens e engajamento com enquadramento apropriado: por exemplo, vincule as consequências das decisões financeiras das pessoas a outras pessoas em sua casa.
- Apoie a experimentação com aplicativos de construção de cenários e outros métodos digitais ainda não comprovados.
- Apoie a educação financeira que combina a instrução com a aplicação e prática de conceitos, em vez de programas de educação financeira com base em teoria.
- O ideal é incluir aconselhamento individualizado.
- Aproveite a experiência e a inovação para encontrar maneiras mais sutis, mas eficazes, de educar as pessoas sobre os riscos que enfrentam e as medidas que podem tomar para mitigá-los.
- Evite supor que as formas tradicionais de transmitir informações abstratas e impessoais são as mais eficazes para melhorar a tomada de decisões financeiras das pessoas.
- Em vez disso, transmita a sabedoria da experiência, seja direta ou indiretamente, “ex ante” (antes de um choque financeiro familiar) em vez de “ex post” (após o fato).

Proteção

- Crie produtos ágeis com maior flexibilidade na aceitação, pagamento e alternância entre e dentro das políticas.
- Produtos sob medida com aumento de tempo mais curtos (em vez de anuais) para que os segurados possam pausar ou variar os níveis de cobertura temporariamente, conforme suas circunstâncias mudam.
- Crie produtos de seguro multicamadas com um plano padrão para os empregadores.
- Desenvolva pacotes de seguro em grupo como um complemento aos planos de previdência privada.
- Ofereça esses pacotes para proprietários de plataformas de TI e também para empregadores tradicionais.
- Incentive os empregadores a cadastrarem automaticamente (com opção de autoexclusão) os funcionários em seguros de vida, proteção de renda e invalidez.
- Desenvolva plataformas de seguro comuns para uso por pequenos empregadores.
- Crie cláusulas de exclusão consistentes para permitir aos funcionários que se deslocam a mesma cobertura em todos os países.
- Garanta que o trabalho autônomo continue sendo uma escolha positiva, inovando novos produtos e serviços.
- Colabore com plataformas e gerentes de agências para oferecer proteção por meio de esquemas em todo o setor.
- Ofereça soluções de grupo modulares que dão aos indivíduos a oportunidade de aumentar ou diminuir a cobertura de acordo com seus estilos de vida e circunstâncias em mudança.

Aposentadoria e poupança

- Crie produtos de aposentadoria (por exemplo, anuidades) projetados para aumentar a renda na vida adulta (mais de 75 anos).
- Crie produtos aos quais a proteção à vida, por deficiência e outras formas de proteção possam ser adicionadas.
- Desenvolva programas que ressegure a renda de pensão contra o risco de longo prazo de contribuições perdidas devido a invalidez, morte prematura e aposentadoria progressiva.
- Trabalhe com empregadores e membros do plano para educar os indivíduos sobre a necessidade de começar a poupar cedo e administrar a poupança de acordo com os estágios de sua vida.

Recomendações para empregadores

Programas de bem-estar

- Conduza avaliações independentes (e idealmente de longo prazo) dos programas de bem-estar existentes para identificar o que é e o que não é eficaz.
- Concentre esforços em métodos comprovados de tratamento de doenças crônicas e na exploração de novas abordagens para gestão de estresse e estilo de vida.
- Esteja ciente das responsabilidades crescentes para acomodar funcionários com problemas físicos e/ou mentais. O tratamento cuidadoso cria benefícios mútuos.
- Determine os tipos de problemas de saúde física e mental que contribuem para o presenteísmo e estime seus custos.
- Inclua exames de saúde anuais e academias em programas de bem-estar corporativo, incluindo avaliação de ansiedade e estresse.
- Proceda com cautela com dispositivos e aplicativos para monitorar a saúde, visto que isso também tem o efeito perverso de aumentar os próprios níveis de estresse que as empresas provavelmente procuram minimizar.
- Conceda aos funcionários maior autonomia sobre suas cargas de trabalho, para que benefícios de longo prazo (na forma de maior produtividade e retenção de pessoal, bem como resultados de saúde) cheguem a empregadores e indivíduos.
- Crie planos contributivos de assistência ao empregado para apoio ao empregado ao enfrentar uma crise familiar, legal ou financeira fora do trabalho (para prevenir o presenteísmo) – ou como fonte de benefício correspondente a uma necessidade predefinida de saúde.
- Monitore os funcionários mais velhos com cuidado especial, pois uma força de trabalho que está envelhecendo carrega doenças crônicas e é menos provável de chamar a atenção da gerência.
- Analise a organização interna permitindo que os Recursos Humanos e Saúde e Segurança coordenem as atividades. Em particular, reajuste a organização do escritório para integrar ações entre recursos humanos, saúde ocupacional e gestão de risco para participar de iniciativas governamentais.

Capacitação

- Aproveite uma combinação de programas, sejam internos, governamentais ou de terceiros, se apropriado para o contexto do país.
- Em particular, procure fazer parceria com fornecedores externos (privados) para combinar conhecimentos e adaptar as necessidades de treinamento.
- Aproveite os esquemas de aprendizagem patrocinados pelo estado para subsidiar o treinamento para funcionários iniciantes.
- Oriente a força de trabalho na área de qualificação e educação continuada. Alguns funcionários precisam estar cientes de suas próprias necessidades e também podem precisar de orientação sobre as oportunidades disponíveis para readaptar e implantar suas habilidades em novas funções.
- Ofereça incentivos aos funcionários para participarem de programas de requalificação. Concentre os esforços nos funcionários mais velhos, que mostrem uma menor disposição geral de participar na qualificação e retreinamento, e aqueles cujos empregos estão em risco de mudança significativa ou obsolescência devido à automação e mudança tecnológica.
- Aproveite o conservadorismo dos funcionários em um mercado de trabalho pós-COVID-19 para oferecer a qualificação como uma ferramenta de retenção.
- Ofereça benefícios e pensões corporativas generosas como incentivos para atrair e reter funcionários que já tenham aproveitado as oportunidades de qualificação patrocinadas pelo empregador (para contornar o dilema de financiar treinamento para funcionários, apenas para vê-los sair para um concorrente ou outro emprego).
- Os programas de instrução ao longo da vida devem ser oferecidos como um complemento para aumentar a idade de aposentadoria: a requalificação será fundamental para garantir que uma força de trabalho envelhecida permaneça produtiva.
- Equilibre a reciclagem com os incentivos à aposentadoria antecipada para os funcionários mais velhos.

Programas de bem-estar

- Experimente maneiras sutis, mas eficazes, de educar as pessoas sobre os riscos que enfrentam e as medidas que podem tomar para mitigá-los. Formas tradicionais de transmitir informações abstratas e impessoais são as mais eficazes para melhorar a tomada de decisões financeiras das pessoas. Em vez disso, aproveite a ideia de que “a experiência é um professor poderoso” para transmitir a sabedoria da experiência, seja direta ou indiretamente, “ex ante” (antes de um choque financeiro familiar) em vez de “ex post” (após o fato).
- Em particular, aproveite a maior receptividade dos funcionários em um mundo pós-COVID-19 para enviar mensagens sobre os riscos que eles enfrentam e as soluções de seguro disponíveis para eles. É mais provável do que nunca que eles tenham lidado com dificuldades financeiras e/ou relacionadas à saúde, ou pelo menos tenham visto a experiência de outras pessoas com eles em grande escala.
- Elabore métodos para informar melhor os funcionários sobre quais benefícios estão disponíveis para eles e como tipos específicos de seguro se encaixam no pacote (seja do estado, do empregador ou de outra forma).
- Escolha incentivos em formas que sejam apropriadas ao contexto local do país, bem como a diferentes indústrias e setores da força de trabalho.
- Elabore programas eficazes de educação financeira com os funcionários para oferecer consultoria financeira contínua que combina instrução com prática e engajamento.
- Use a tecnologia como um componente-chave no engajamento e instrução, que precisa começar mais cedo na carreira dos funcionários. Experimente usar aplicativos de construção de cenários e outros métodos digitais ainda não comprovados.

Proteção coletiva

- Crie e mantenha um conjunto básico de benefícios para todos os funcionários, promovendo a equidade e evitando a imersão social, com base nas escalas salariais de cada país. Crie planos de participação nos lucros para refletir o crescimento da produtividade, promovendo assim o comprometimento da força de trabalho, como a inclusão.
- Considere o cadastro automático de funcionários em planos de proteção.
- Desenvolva um fundo de inadimplência com contribuições de taxa fixa para outros funcionários, com a oportunidade de cancelar, se assim o desejarem.
- Busque soluções de proteção com maior agilidade no fornecimento: maior flexibilidade na captação, pagamento e troca entre e dentro dos produtos de seguros. Em um novo mundo de grande volume de dados, informações mais granulares sobre as circunstâncias dos indivíduos estão disponíveis em tempo real, e padrões detalhados podem ser detectados nas populações, portanto, os produtos de seguro agora podem ser projetados com maior flexibilidade e continuidade inerentes às opções de carreira.
- Aproveite a aversão ao risco dos funcionários mais jovens no mercado de trabalho para criar novos esquemas de proteção que visem atrair e reter jovens talentos.
- Explore novas formas de parcerias público-privadas com seguradoras de saúde para ajudar na gestão e mitigação de riscos e aliviar as pressões sobre os fornecedores de último recurso.
- Forneça cobertura portátil para funcionários destacados internacionalmente. Reconheça a cobertura variável exigida em diferentes países por funcionários destacados internacionalmente. Considere um programa de seguro global para definir um padrão mínimo, como proteção de renda em diferentes países.

Aposentadoria e poupança

- Introduza o cadastro automático em planos de pensões para aumentar as taxas de poupança.
- Comece a instrução e o engajamento na aposentadoria no início da carreira dos funcionários e mantenha os esforços ao longo do tempo. Com a ajuda dos patrocinadores do plano, as pessoas devem ser encorajadas a superar as preocupações de curto prazo e planejar sua segurança financeira no longo prazo.
- Aproveite a conscientização crescente dos funcionários sobre a necessidade de planejar a aposentadoria para orientá-los em relação às escolhas e soluções adequadas. Concentre-se nos funcionários de renda média e baixa, que terão menos meios para buscar aconselhamento de forma independente.
- Facilite as transferências de poupança entre diferentes setores de emprego, se necessário.
- Mantenha os funcionários mais velhos engajados como uma prioridade pós-COVID-19, uma vez que continua a haver uma tendência geral de aumento da idade de aposentadoria. Algumas organizações introduziram políticas de aposentadoria antecipada em resposta à COVID-19, mas a tendência geral continua aumentando a idade de aposentadoria.
- Esteja ciente (e gerencie) as compensações decorrentes do aumento da idade de aposentadoria em um mundo pós-COVID-19, particularmente o aumento da demanda por aposentadoria flexível e gradual e a necessidade de manter os funcionários mais velhos saudáveis, engajados e qualificados.
- À medida que a idade oficial de aposentadoria é adiada, crie opções de aposentadoria flexíveis para funcionários mais velhos com vidas afetadas que envolvam trabalho em tempo parcial e uma renda alternativa.



Recursos Humanos: As expectativas dos funcionários podem moldar as iniciativas



Os gerentes de RH consideram maneiras de engajar, motivar e atrair funcionários

Em uma [pesquisa realizada em fevereiro de 2020](#), perguntamos aos gerentes de RH quais fatores eles acreditam que ajudam a atrair e reter talentos. Suas respostas não são apresentadas como recomendações, uma vez que são baseadas na avaliação subjetiva das organizações dos gestores, mas servem para fornecer informações que podem ajudar a orientar iniciativas para aumentar o engajamento e a motivação dos funcionários.

Entre os resultados da pesquisa:

- **A maioria das empresas viu o desenvolvimento de habilidades como a chave para a retenção de talentos**, incluindo a oferta de desenvolvimento e reciclagem contínuos (no local de trabalho) e o incentivo a seus funcionários a fazer programas de reciclagem ou instrução de adultos patrocinados pelo governo.
- **Eles viram um papel igualmente importante para os benefícios.**
- **O salário relacionado ao desempenho (ou seja, salário acima da mediana do setor) foi, de longe, relatado como o tipo de benefício que mais ajudou a atrair e reter talentos**, seguido em um distante segundo lugar por benefícios adicionais, como pensões, seguidos por benefícios ou pagamentos pontuais.
- **Os Millennials podem ser menos receptivos a esses incentivos.** As entrevistas sugeriram que, embora a aposentadoria continua sendo importante para os *Millennials*, ela não é um fator decisivo para atrair e reter.

A pesquisa também avaliou os fatores potenciais de um aumento geral na satisfação do pessoal das empresas que o experimentaram. Especialmente, nem todos os fatores considerados essenciais para a retenção de talentos coincidiram com aqueles que aumentaram a satisfação geral do pessoal:

- **Uma combinação de salários e benefícios parecia mais eficaz para aumentar a satisfação**, em comparação com depender apenas dos benefícios ou do salário.
- **A oferta de uma gama de benefícios relacionados ao seguro (ou seja, vários tipos de seguro como parte de um pacote de benefícios) teve um papel.** Além disso, as empresas que oferecem diferentes pacotes de proteção (ou seja, formas ágeis de proteção) para diferentes grupos de funcionários foram mais propensas a ter um aumento na satisfação dos funcionários.
- **A oferta de regimes de trabalho não tradicionais fez uma diferença positiva.** A contratação de funcionários com contratos temporários e de “zero horas” (que não exigem que os empregadores forneçam aos funcionários qualquer número mínimo de horas de trabalho), bem como *freelancers*, também foi associada positivamente ao aumento da produtividade.
- **Por outro lado, oferecer oportunidades de carreira dentro da empresa não parecia ter nenhum efeito perceptível na satisfação.** É difícil dizer por que esse pode ser o caso, pelo menos com base apenas nos resultados da pesquisa, embora uma possibilidade seja que nem todas as organizações comunicam com eficácia sobre as oportunidades de mobilidade ascendente de carreira disponíveis para seus funcionários.
- **Usar o desenvolvimento e treinamento contínuos como motivador reduz a satisfação.** Pode ser que os funcionários se sintam forçados a realizar essas ações e, portanto, sejam menos responsivos a elas.



Isenção de responsabilidade e nota de advertência

Esta publicação foi elaborada pela Zurich Insurance Company Ltd em colaboração com a *Smith School of Enterprise and the Environment*, Universidade de Oxford. As opiniões nele expressas pertencem à Zurich Insurance Company Ltd na data da elaboração e estão sujeitas a alterações sem aviso prévio. Ao fornecer contribuições para este relatório, a Universidade de Oxford reconhece que as percepções derivadas de entrevistas com funcionários da Zurich são parciais e podem ser a base para pesquisas futuras conforme a pandemia evolui local e globalmente. Quando a referência é feita direta, indiretamente ou de passagem a produtos de seguro e/ou seguradoras específicos, a Universidade de Oxford não endossa direta ou indiretamente esses produtos.

Esta publicação destina-se apenas para fins informativos. O relatório foi elaborado usando, quando apropriado, informações e opiniões expressas por representantes da Zurich Insurance Company Ltd. Essas opiniões refletem a opinião dos representantes pertinentes e não necessariamente a da Zurich Insurance Company Ltd ou da Universidade de Oxford. A análise contida e as opiniões expressas neste documento são baseadas em inúmeras suposições. Suposições diferentes podem resultar em conclusões materialmente diferentes. Todas as informações contidas nesta publicação foram compiladas e obtidas de fontes consideradas confiáveis e credíveis, mas não constitui qualquer declaração ou garantia, expressa ou implícita, por parte da Zurich Insurance Company Ltd, de suas partes interessadas, ou de suas subsidiárias ("Grupo Zurich"), ou da Universidade de Oxford quanto à precisão ou completude das informações.

Esta publicação não constitui consultoria jurídica, financeira, de investimento, de subscrição ou qualquer outro tipo de consultoria profissional. As pessoas que necessitam de consultoria devem consultar um consultor independente. O Grupo Zurich e a Universidade de Oxford se isentam de toda e qualquer responsabilidade resultante do uso ou confiança nesta publicação. Certas declarações nesta publicação são prospectivas, incluindo, entre outras, declarações que são previsões ou indicam eventos, tendências, planos, acontecimentos ou objetivos futuros. Não se deve confiar indevidamente nessas declarações porque, por sua natureza, estão sujeitas a riscos e incertezas conhecidos e desconhecidos e podem ser afetados por outros fatores que podem ocasionar resultados, acontecimentos, planos e objetivos bem diferentes daqueles expressos ou implícitos nas declarações anteriores.

O propósito desta publicação também não está vinculado a nenhum produto de seguro específico nem garante cobertura de qualquer apólice de seguro. Esta publicação não pode ser reproduzida, total ou parcialmente, sem a permissão prévia por escrito da Zurich Insurance Company Ltd, Mythenquai 2, 8002 Zurique, Suíça. A Zurich Insurance Company Ltd, a *Smith School of Enterprise and the Environment* e a University de Oxford proíbem expressamente a distribuição desta publicação por ou para terceiros por qualquer motivo. A Zurich Insurance Group Ltd e a Universidade de Oxford não assumem responsabilidade por qualquer perda decorrente do uso ou distribuição desta apresentação.

Esta publicação é para distribuição apenas nas circunstâncias que forem permitidas pelas leis e regulamentos aplicáveis. Esta publicação não constitui oferta ou convite para a venda ou compra de títulos ou ações em qualquer jurisdição.

Zurich Insurance Group

Mythenquai 2
8002 Zurique, Suíça
Fone: +41 (0) 44 625 25 25
www.zurich.com

173007501 Brasil

