

Bem-estar integral com foco nos colaboradores

Por que as empresas estão adotando uma abordagem mais completa para saúde e bem-estar



Em todo o mundo, as empresas seguem investindo em benefícios de saúde para seus colaboradores, mas os resultados mal avançam. Ao mesmo tempo, os custos médicos aumentam, a força de trabalho envelhece e persistem os desafios de engajamento e retenção de talentos.

A solução está em adotar uma visão integral da pessoa: compreender que o bem-estar físico, social, financeiro e emocional é interconectado.

Ideias principais

1

Os custos dos benefícios médicos continuam subindo, mas o engajamento e os resultados de saúde dos colaboradores não melhoram.

2

As empresas estão repensando saúde e bem-estar diante de mudanças demográficas e novas expectativas de trabalho.

3

Prevenir é melhor do que remediar. Um cuidado efetivo em saúde vai além de soluções temporárias e aborda a raiz dos problemas.

4

Uma abordagem integral em saúde considera a 'pessoa completa' e suas necessidades físicas, mentais, sociais e financeiras.

5

Demonstrar o Retorno sobre o Investimento (ROI) requer ampliar os indicadores tradicionais e reconhecer o bem-estar como um ativo estratégico, e não apenas um custo.

Saúde no trabalho: sintomas de uma tempestade perfeita

O aumento dos custos médicos, as mudanças demográficas e os desafios de saúde mental convergem em uma tempestade perfeita.

Além da saúde física, a saúde mental e o bem-estar financeiro sofrem com estresse e esgotamento, a crise do custo de vida e a insegurança no trabalho impulsionada pela IA.

- ‘Desligamento silencioso’, ‘Segundas de esforço mínimo’ e a ‘Grande Renúncia’ tornaram-se parte do vocabulário corporativo, refletindo as pressões que muitas empresas enfrentam.
- O impacto duradouro da pandemia continua a reconfigurar o ambiente de trabalho. Modelos híbridos agora são padrão, afetando benefícios tradicionais e a maneira como as empresas comunicam, constroem cultura e engajam seu pessoal.
- A força de trabalho está mudando; temas como longevidade e aposentadoria tardia redefinem as prioridades de saúde e bem-estar. Nesse novo contexto, a questão não é apenas quanto tempo os colaboradores vivem, mas como vivem.

“Devemos considerar dois conceitos: a longevidade, que é principalmente genética, e a expectativa de vida saudável, quanto tempo a pessoa permanece ativa e vital. O cuidado proativo e preventivo estende esse período de vitalidade.”



Bill Bower
líder vertical de saúde na
Gallagher Bassett

Ao mesmo tempo, as empresas enfrentam grandes desafios com o aumento dos custos de serviços médicos e de medicamentos especializados.

O Relatório de Referências de Benefícios 2025 da Gallagher mostra que, enquanto 31% das empresas nos EUA melhoraram os benefícios médicos em 2025, apenas 12% aprimoraram os benefícios farmacêuticos, refletindo as decisões difíceis que as companhias precisam tomar.

As pesquisas destacam a tendência crescente de adoção de enfoques holísticos que abrangem saúde física, emocional, profissional e financeira.

“Estamos em um momento crucial como empregadores e líderes organizacionais, com a oportunidade de reimaginar a experiência de cuidado do colaborador”, afirma John Tournet, CEO da Divisão de Benefícios e Consultoria de RH da Gallagher nos EUA.

“Saber que o cuidado abrange todos os aspectos do bem-estar do colaborador — do físico ao emocional e financeiro — torna essencial garantir que os líderes tenham dados adequados para tomar decisões informadas”, acrescenta.

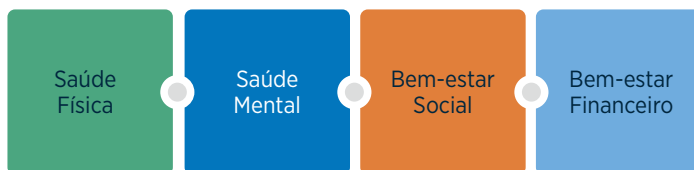


Adotando uma visão integral de saúde e bem-estar

As empresas líderes fizeram do bem-estar emocional sua principal prioridade de investimento em 2025, reconhecendo a urgência de abordar os efeitos do estresse nas pessoas e seu impacto na resiliência organizacional.

No centro dessa filosofia está uma visão integral da saúde, que reconhece a interdependência do bem-estar físico, social, financeiro e emocional.

Os 4 Pilares do Bem-estar dos Colaboradores



Fonte: "Employee Wellbeing: Why It Matters and How to Improve It," IMD, agosto de 2025.

Uma alteração em qualquer um desses pilares pode afetar a saúde geral e o desempenho no trabalho.

Jennifer Cogbill, vice-presidente sênior de GBCARE Client Services na Gallagher Bassett, defende compreender "o contexto mais amplo do bem-estar individual, incluindo a saúde comportamental."

Essa abordagem integral considera que uma pessoa com atitude positiva, dieta equilibrada, boa gestão do estresse e relações interpessoais sólidas se recupera mais rápido de uma lesão e é mais produtiva. Um exemplo dessa abordagem em ação é o modelo Clinical Concierge da Gallagher Bassett, que avalia o perfil de risco do trabalhador lesionado, os sistemas de apoio em casa, preocupações pessoais e condições preexistentes, e utiliza essas informações para oferecer apoio personalizado.

Ao implementar esse modelo, empresas relataram redução de 25% no custo médico médio por sinistro de indenização trabalhista e diminuição de 10 dias na duração da lesão e no tempo de retorno ao trabalho.

O modelo é projetado para guiar as pessoas pelo sistema de saúde enquanto as ajuda a compreender o impacto mais amplo de sua lesão.

"Estamos nas etapas iniciais de expansão desse modelo para saúde de grupos, pois acreditamos que também pode beneficiar pessoas nesse segmento", afirma Cogbill. "Se alguém recebe um diagnóstico de câncer, pode ser um evento que muda a vida. É preciso navegar pelo sistema de saúde enquanto se preocupa com finanças e carreira. Ter um profissional dedicado para ajudar a gerir a situação e entender outros recursos disponíveis seria de grande valor."



O paradoxo da prevenção: melhores resultados e menores custos

O foco na saúde física e mental cresce, e nunca houve tantos dados e métricas sobre bem-estar e engajamento dos colaboradores. Ainda assim, a intervenção precoce continua sendo exceção.

Andrew Drake, vice-presidente executivo e líder de mercado na Gallagher, apresenta o desafio em termos claros: no Reino Unido, o Serviço Nacional de Saúde (NHS) gasta cerca de 90% de seu orçamento em cura em vez de prevenção. “O NHS está fortemente orientado na direção errada, e sei que muitos ambientes corporativos são semelhantes”, aponta.

O desalinhamento de recursos leva a uma cascata de problemas. As empresas costumam recorrer ao que Drake descreve como “soluções paliativas dos sintomas sem tratar a causa raiz”.

Por exemplo, depressão e ansiedade custam à economia global US\$ 1 trilhão por ano,¹ principalmente por redução de produtividade, o que torna os sinistros de saúde mental um importante contribuidor para o aumento de custos médicos. Outras causas-raiz de má saúde onde intervenções precoces poderiam ser aplicadas incluem obesidade, estresse, depressão, abuso de substâncias, solidão e pressão financeira.

Para enfrentar a má saúde mental, há forte dependência de soluções pontuais — como aplicativos de mindfulness, programas de meditação e serviços de aconselhamento. Uma abordagem mais efetiva requer benefícios adequados junto com comunicação interna eficaz por múltiplos canais.

Por exemplo, quando uma empresa global de pesquisa de mercado abordou proativamente a saúde mental, eliminando o estigma e promovendo intervenção precoce, constatou que “houve maior frequência de casos, porém os custos dos sinistros foram menores”, explica Drake.

Ao intervir antes com aconselhamento e apoio médico, os custos totais para a empresa reduziram significativamente, demonstrando que a prevenção também é mais sustentável financeiramente.

Amanda Cran, líder de propostas de saúde na Gallagher, enfatiza que o foco deve estar “na sustentabilidade, em vez de apenas reduzir custos, priorizando o valor de longo prazo sobre a economia imediata”.



“Muitos tomadores de decisão costumam ocupar suas posições por 3 a 5 anos e desejam gerar impacto significativo”, explica. “No entanto, o foco de curto prazo prevalece, especialmente quando os orçamentos seguem restritos. Como resultado, muitas medidas preventivas, como exames, são frequentemente negligenciadas.”

“As empresas podem ou não ter orçamento para investir em novas abordagens, mas muitas hesitam em interromper os modelos tradicionais que vêm utilizando.”

¹“WHO Sounds Alarm as Mental Health Conditions Soar Past One Billion Worldwide,” *UN News*, 2 Sep 2025.

Atendendo às necessidades de uma força de trabalho diversa

Com o aumento das idades de aposentadoria, cinco gerações — Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z e Gen Alpha — trabalham lado a lado. Essa mistura, com necessidades e expectativas únicas, está levando as empresas a repensar como apoiar melhor os colaboradores.

A solução está em avançar para benefícios mais específicos por demografia. Isso requer aproveitar dados e tecnologia para dar a cada colaborador acesso a benefícios que sejam mais valiosos para suas circunstâncias. Assim como as pessoas não são estáticas, essas ofertas devem evoluir com o colaborador.

Uma força de trabalho envelhecida significa que uma proporção crescente de adultos (atualmente cerca de 1 em cada 5 no Reino Unido) trabalha com condições de saúde de longo prazo. São necessários arcabouços dedicados para abordar a má saúde e apoiar o bem-estar.²

Existem implicações do ponto de vista financeiro. Muitos trabalhadores vivem além da média de expectativa de vida, mas as estratégias de aposentadoria frequentemente não contemplam a longevidade. Em vez disso, as empresas devem ajudar os colaboradores a planejar para quanto podem viver, e não apenas para quanto as estatísticas sugerem.

A comunicação efetiva é essencial para ajudar os colaboradores a navegar pelos benefícios disponíveis, aponta Amanda Cran. “É compreensível que muitas pessoas se sintam sobrecarregadas ao tomar decisões sobre seus benefícios, especialmente considerando que o mercado digital explodiu desde a pandemia.”

“Há um número crescente de fornecedores oferecendo soluções para desafios como menopausa e fertilidade, cada um com propostas únicas. É essencial identificar a solução correta que se alinhe às etapas comuns de vida da força de trabalho do cliente, complementando a provisão de benefícios existente. Isso deve ser cuidadosamente equilibrado com restrições orçamentárias e objetivos culturais.”

Com orçamentos apertados, as empresas podem agregar valor sendo mais específicas, em vez de introduzir mais produtos.

Uso de dados-proxy para entender o que sua força de trabalho precisa

Um tema a superar ao desenhar ofertas mais personalizadas é a falta de dados e a necessidade de respeitar a privacidade, explica Andreas Hunter, líder de Bem-estar e Benefícios para Colaboradores na Gallagher UK. “Há muitas razões que impactam sua produtividade no trabalho que não dizem respeito ao seu empregador”, afirma.

A solução está em tomar dados-proxy da população geral e mapeá-los contra a demografia da força de trabalho. Assim, é possível fazer certas suposições sem ser excessivamente intrusivo.

“Podemos mostrar aos clientes que proporção de seus colaboradores provavelmente tem altos níveis de consumo de álcool ou um IMC que os classificaria como obesos ou com sobrepeso”, diz Hunter. “Podemos mostrar aproximadamente quantas pessoas são cuidadores sanduíche ou quantas estão buscando comprar uma casa — temas que os dados padrão de benefícios não mostram.”

A partir dessa base, a Gallagher cria “personas” segundo a demografia da força de trabalho e o tamanho do negócio para compreender melhor as necessidades dos colaboradores. Por exemplo, um colaborador de 20 a 24 anos em início de carreira pode valorizar mais o acesso à assistência médica e a cultura do local de trabalho do que benefícios de longo prazo como aposentadoria. Essas “personas” ajudam a adaptar estratégias de bem-estar às prioridades de distintos grupos.

Tal abordagem normalmente vai além dos benefícios. “Conduz a conversas sobre outras partes da estratégia de pessoas: cultura, mudança, Proposta de Valor ao Empregado (EVP) e comunicações”, acrescenta Hunter. “Pode começar pelo ponto de vista dos benefícios, mas raramente termina ali.”

Essa perspectiva redefine o bem-estar como tecido conectivo que integra benefícios, cultura e a estratégia de pessoas. Ao alinhar iniciativas de bem-estar à Proposta de Valor ao Empregado (EVP), as empresas garantem que suas ofertas reflitam quem são e o que defendem.

²“Health Conditions Among Working-Age People,” *The Health Foundation*, 16 Sep 2024.

Ideias que impulsionam a ação: o caso australiano

Pelo quarto ano consecutivo, a GBS Australia apresentou um dos estudos mais completos do país sobre bem-estar dos colaboradores, capturando as vozes de 2.500 trabalhadores de múltiplas indústrias. As descobertas revelam um panorama matizado:

Triunfadores 34%

altamente engajados e satisfeitos.

Sobreviventes 58%

mais de um terço mostra sinais de esgotamento.

Lutadores 8%

o grupo mais vulnerável enfrenta riscos sérios, incluindo violência no trabalho e desmotivação.

Apesar de leve queda no bem-estar geral (de 53% para 51% desde 2024), a mensagem é clara: os colaboradores querem ação, não apenas conscientização. 75% afirmam que o bem-estar deve ser prioridade, mas a satisfação com os esforços do empregador diminuiu 6%. O trabalho flexível continua sendo o benefício mais valorizado, embora seu acesso esteja reduzindo.

Colaboradores com maior bem-estar permanecem e contribuem mais, com energia e propósito. Quando as empresas priorizam o bem-estar, elas se antecipam aos custos de ausências por estresse e à disrupção quando pessoas valiosas se desligam.

Soluções práticas no local de trabalho para apoiar os quatro pilares do bem-estar

1

Competição saudável para promover o bem-estar físico

Iniciativas lideradas por pares têm maior sucesso. Em vez de mandatos _top-down_, atividades impulsionadas pelos colaboradores — como desafios de passos ou encontros esportivos — fomentam engajamento autêntico e resultados significativos.

2

Tempo livre programado para priorizar o bem-estar emocional

Tempo livre dedicado ao bem-estar emocional mostra que saúde mental é prioridade. Dias de bem-estar para toda a empresa, regras fora do horário e 'sextas sem reuniões' refletem o compromisso da liderança com o equilíbrio vida-trabalho.

3

Construir conexões — fortalecendo o bem-estar social

À medida que o trabalho híbrido redefine as interações, é importante equilibrar flexibilidade com encontros presenciais para combater a solidão. Isso se alcança organizando eventos, desenhando espaços colaborativos e capacitando líderes em estilos de comunicação aberta.

4

Bem-estar financeiro por meio de educação e apoio interno

Oferecer apoio em orçamento, investimento e planejamento de aposentadoria pode reduzir a ansiedade financeira. Produtos de qualidade de vida, como seguro para pets, programas de desconto, planos jurídicos e proteção contra roubo de identidade, podem fortalecer ainda mais o bem-estar financeiro.

Demonstrar valor: além dos indicadores tradicionais de saúde

Em temas de saúde e bem-estar dos colaboradores, cálculos tradicionais de ROI podem ignorar o impacto organizacional mais amplo e outros resultados positivos, como engajamento, produtividade e retenção.

“Embora possamos ver benefícios financeiros de um sinistro específico, também devemos considerar como oferecer esse recurso impacta a percepção do colaborador sobre sua empresa”, diz Cogbill. “Como isso contribui para sua produtividade geral, ajudando-o a retornar e a se manter engajado?”

A evidência apoia essa visão. Empresas que implementam estratégias de bem-estar integrais com uma abordagem centrada nos colaboradores observam melhorias em:

- **Retenção de colaboradores:** pessoas engajadas são mais propensas a recomendar sua empresa e permanecer mais tempo, reduzindo custos de recrutamento e treinamento.
- **Produtividade e engajamento:** quem se sente apoiado durante desafios de saúde mantém níveis de desempenho mais altos.
- **Resiliência organizacional:** companhias com cultura de saúde sólida estão melhor preparadas para enfrentar interrupções e mudanças.
- **Atração de talentos:** pacotes integrais de bem-estar diferenciam empresas em mercados competitivos.

“Encontrar uma linha direta com o ROI é extremamente difícil de demonstrar”, reconhece Andreas Hunter. “Então, em libras e pence, dólares e centavos — o ROI é complicado, mas com outros indicadores é mais simples.”

“Estamos conduzindo um projeto de consultoria de bem-estar, e uma das primeiras coisas a estabelecer é: ‘Quais indicadores querem que meçamos?’ Embora não possamos provar necessariamente impacto direto nos custos clínicos de saúde, podemos mostrar que maior engajamento com ofertas de saúde e bem-estar provavelmente leva a melhores resultados do que antes em áreas como engajamento e utilização.”

Esses resultados são reconhecidos sob um arcabouço mais amplo conhecido como Valor do Investimento (VOI). Diferentemente do ROI, o VOI captura resultados menos tangíveis, porém poderosos, que talvez não apareçam imediatamente na contabilidade, mas são críticos para o sucesso de longo prazo. Ao adotar o VOI, as empresas podem mudar a conversa do controle de custos para a criação de valor. Assim, o bem-estar dos colaboradores torna-se um ativo estratégico que impulsiona desempenho, cultura e vantagem competitiva.





Medir resultados ao estilo do setor de saúde

Demonstrar o verdadeiro ROI de investir em saúde holística requer colaboração entre áreas de risco empresarial, benefícios e estratégia de pessoas, além de feedback constante e comunicação aberta com a força de trabalho.

No setor de saúde, essa abordagem integrada já está bem estabelecida. Programas preventivos e gestão proativa de risco são centrais para proteger talentos, manter operações seguras e enfrentar desafios como escassez de habilidades e esgotamento.

No entanto, como destaca Elizabeth Salvia, líder de Risco Clínico e de Saúde na Gallagher, o impacto financeiro dessas estratégias nem sempre é visível de imediato.

Para compreender realmente o impacto, organizações de saúde vão além dos ‘indicadores de resultado (lagging)’, que refletem resultados depois que o dano ocorre, e abrangem ‘indicadores principais (leading)’, que sinalizam o risco antes de uma perda.

Salvia destaca como essa mudança na medição também favorece maior colaboração com seguradoras e subscritores, que buscam cada vez mais evidências de gestão proativa de risco.

“A prevenção da violência no trabalho é um bom exemplo de como comitês usam dados para impulsionar ação”, continua. “Um indicador de resultado poderia ser o número de incidentes reportados; em contraste, indicadores principais podem incluir o percentual de colaboradores que concluíram treinamento de desescalada de conflitos ou o número de unidades que realizam reuniões regulares de segurança.”

Ao focar em indicadores principais, empresas podem identificar lacunas, tomar ações corretivas e reduzir a probabilidade de eventos adversos e a responsabilidade associada.

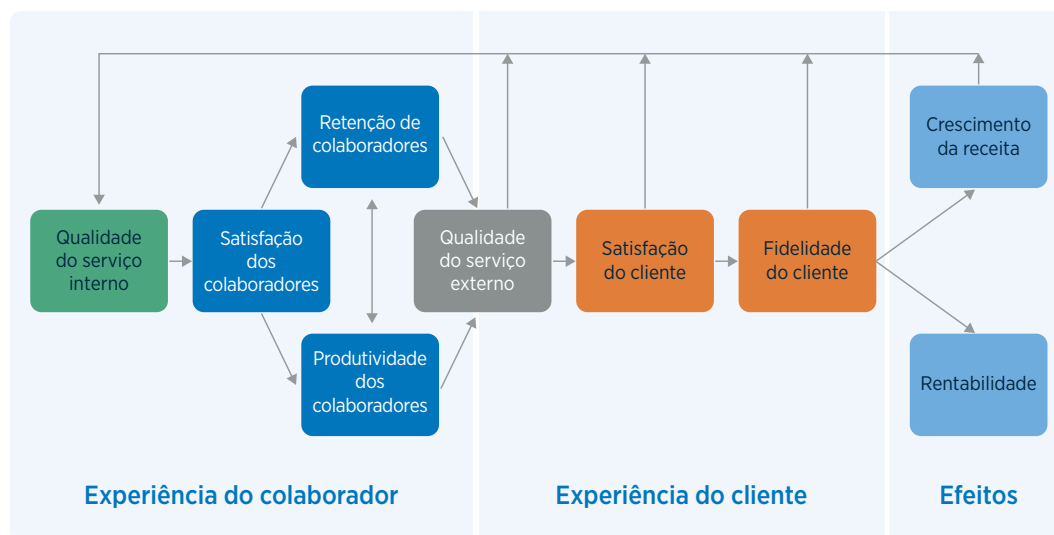
Há um limite para o que uma empresa pode alcançar, adverte Patrick Marlow, vice-presidente executivo na Gallagher. “Apesar de nossos esforços para promover bem-estar e engajamento, pode ser difícil motivar profissionais da saúde a adotar estilos de vida mais saudáveis”, acrescenta. “Pesquisas apontaram que programas de bem-estar corporativo não atingiram os resultados desejados.³ Quem os aproveita tende a estar no extremo mais saudável do espectro, enquanto os maiores vetores de custos de saúde não participam. Os provedores de saúde, que lidam com turnos longos, estresse e esgotamento, não cuidam de si como cuidam de seus pacientes.”

Atualmente, Marlow observa aumento na frequência e severidade de sinistros vinculados à má saúde mental, incluindo mais casos relacionados a Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT) em todo o país. “A Califórnia reconhece o estresse laboral como sinistro válido de indenização trabalhista”, afirma. “Um de meus clientes hospitalares relatou que, entre seus 20 principais sinistros, dois se relacionam a ansiedade ou transtornos de estresse por trabalho, cada um acima de US\$ 100 mil.”

³“Why Workplace Well-Being Programs Don’t Achieve Better Outcomes,” *Harvard Business Review*, 18 Oct 2024.

Esse gráfico ilustra a Cadeia Lucro-Serviço (Service-Profit Chain), um arcabouço que explica como condições internas do local de trabalho influenciam resultados de negócio. Quando os colaboradores são apoiados por estratégias de bem-estar, é mais provável que estejam engajados e produtivos. Isso, por sua vez, melhora a qualidade do serviço que oferecem, elevando a satisfação do cliente.

Modelo da Cadeia Lucro-Serviço



Fonte: "Supply Chain Management: Putting the Service-Profit Chain to Work," *HBR*, jul-ago 2008.

Preparados para o futuro

Abordar as causas-raiz da má saúde, como obesidade e depressão, assegura sustentabilidade e impacto de longo prazo. Em uma era de custos crescentes de saúde e expectativas de trabalho em evolução, adotar uma abordagem integral não é apenas uma boa política; é uma estratégia essencial.

As organizações estão redesenhando sua abordagem com base em três princípios:

- **Prevenção acima da cura:** investir em manter as pessoas saudáveis em vez de focar apenas em tratar doenças.
- **Integração acima do isolamento:** conectar bem-estar físico, social, financeiro e emocional.
- **Personalização acima da padronização:** adaptar benefícios às necessidades demográficas e às circunstâncias individuais.

O bem-estar integral ajuda todos. "Precisa ser melhor para a pessoa, melhor para sua empresa e melhor para seus clientes", afirma Andrew Drake.

As empresas que prosperarão nas próximas décadas serão aquelas que entendem que o bem-estar dos colaboradores não é um centro de custos a gerenciar, mas um ativo estratégico a cultivar. A abordagem integral oferece o arcabouço para isso, proporcionando retornos mensuráveis e criando locais de trabalho onde as pessoas possam florescer plenamente.

Em Destaque



Bem-vindo à nossa série de artigos em destaque, onde compartilhamos ideias, renovamos perspectivas e exploramos as tendências globais.

Neste artigo, você encontrará os temas, oportunidades e riscos que estão transformando a forma de fazer negócios: desde questões-chave da indústria e mercados emergentes até reflexões sobre os grandes assuntos que marcam a realidade global. Oferecemos análises e informações práticas para impulsionar decisões estratégicas e fortalecer os planos de crescimento.

Esta série é voltada para executivos, gestores de riscos, operadores do setor e empresários que buscam repensar desafios, definir estratégias e alcançar seus objetivos com confiança.

AJG.com/br/news-and-insights/

IMPULSIONANDO O
CRESCIMENTO

MUDANDO
PERSPECTIVAS

CONSTRUINDO
COMUNIDADES

DE OLHO NO FUTURO
COM CONFIANÇA

A VISÃO GLOBAL

The global news agenda and industry reporting is rapidly evolving at this time. Insights, concepts and perspectives presented in this report are relevant at time of publishing and may be subject to ongoing change as events and prevailing risks continue to evolve.

CONDITIONS AND LIMITATIONS

This information is not intended to constitute any form of opinion nor specific guidance nor legal or financial advice, and recipients should not infer such from it or its content. Recipients should not rely exclusively on the information contained in the bulletin and should make decisions based on a full consideration of all available information. We make no warranties, express or implied, as to the accuracy, reliability or correctness of the information provided. Our advice to our clients is provided subject to specific terms and conditions, the terms of which take precedence over any representations in this document. We and our officers, employees or agents shall not be responsible for any loss whatsoever arising from the recipient's reliance upon any information we provide and exclude liability for the statistical content to fullest extent permitted by law.

© 2026 Arthur J. Gallagher & Co. | CRPGLOB103030