

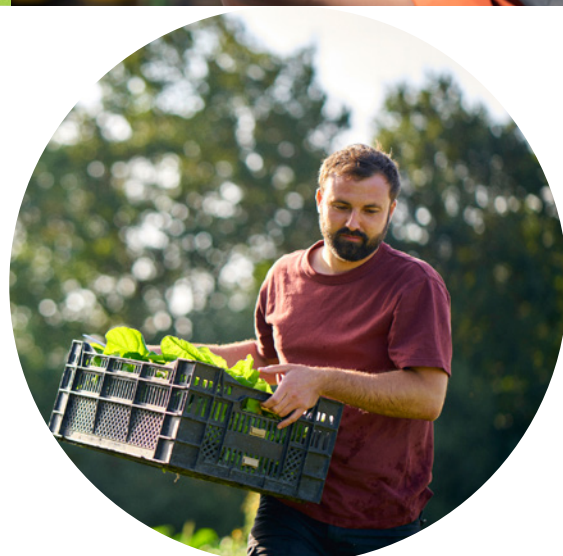
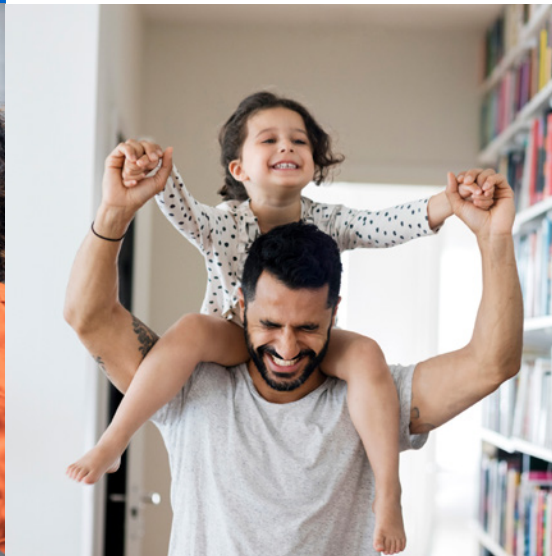
As vantagens do

# Cuidado com o Colaborador:

Criar experiências e ambientes de trabalho centrados na pessoa

21º Estudo Anual da MetLife de Tendências de Benefícios para Funcionários dos EUA 2023





# Conteúdo

## 1

### A Importância do bem-estar Holístico em Momentos Turbulentos

Página 11

O estado atual do bem-estar dos colaboradores e os baixos níveis de satisfação e lealdade sugerem que os empregadores devem adotar novas abordagens para melhorar a experiência do colaborador.

[Ir ao capítulo](#) ▶

## 2

### Dimensionando o Cuidado com o Colaborador

Página 21

O cuidado com o colaborador surgiu como um conceito poderoso para organizações que buscam melhorar a saúde holística e, portanto, os resultados críticos da gestão de talentos.

[Ir ao capítulo](#) ▶

## 3

### Entregar o Cuidado Através de uma Experiência Integrada do Colaborador

Página 29

Os empregadores podem demonstrar um cuidado autêntico através das ações direcionadas e iniciativas alinhadas aos elementos interrelacionados da experiência do colaborador.

[Ir ao capítulo](#) ▶





Nossas duas décadas da pesquisa mostraram a evolução do vínculo empregatício através dos vários ciclos macroeconômicos, crises financeiras globais e disrupções causadas pelo rápido avanço tecnológico.



# Introdução

## RESUMO

O Estudo da MetLife de Tendências de Benefícios para Funcionários deste ano revela como os empregadores que demonstram cuidado com seus colaboradores podem melhorar os resultados da gestão de talentos em um mercado de trabalho completamente diferente e em constante mudança.

Com as organizações procurando promover uma maior satisfação do trabalho de seus colaboradores, bem como maior lealdade, engajamento e produtividade, o cuidado com o colaborador emergiu como uma força particularmente poderosa em um momento de escassez de talentos e de uma difundida incerteza macroeconômica.

Essas forças estão entre os desafios que as empresas enfrentam ao navegarem pelas novas dinâmicas de relacionamento com os colaboradores. Nossas duas décadas da pesquisa mostram a evolução da realidade do vínculo empregatício através dos vários ciclos macroeconômicos, crises financeiras globais e disrupções causadas pelo rápido avanço tecnológico. A pandemia da COVID-19 acelerou e amplificou tendências poderosas que vêm remodelando profundamente onde, quando e como o trabalho é feito e até mesmo o que significa trabalho.

Muitos líderes corporativos e de recursos humanos (RH) estão avaliando os impactos de uma desaceleração prolongada nas suas necessidades de força de trabalho. Independentemente do que esteja por vir, os elevados investimentos recentes dos empregadores na atração e retenção de talentos - incluindo salários maiores e mais benefícios - criam as bases do que será feito. O salário e outras formas de compensação continuam sendo extremamente importantes para gerar a satisfação do colaborador e a percepção de que são valorizados.





Nossa pesquisa mostra a ligação direta e poderosa entre os objetivos dos talentos dos empregadores (que começam com satisfação no trabalho) e saúde holística.

## Aproveitar o poder da satisfação no trabalho e da felicidade do colaborador

Nossa pesquisa mostra a ligação direta e poderosa entre os objetivos dos talentos dos empregadores (que começam com satisfação no trabalho) e saúde holística - incluindo bem-estar físico, mental, social e financeiro - em toda a força de trabalho. Os resultados deste ano, especificamente, mostram que as organizações podem promover satisfação no trabalho, lealdade, engajamento e produtividade maiores realizando ações para melhorar a saúde e o bem-estar de seus colaboradores. Em outras palavras, ao acompanhar a saúde holística da força de trabalho, as organizações podem ter percepções do possível sucesso ao impulsionar a satisfação no trabalho e outras métricas centrais para os talentos.

### ENTÃO COMO AS ORGANIZAÇÕES PODEM FAZER A DIFERENÇA NA SAÚDE HOLÍSTICA DOS COLABORADORES?

A chave é demonstrar o cuidado com os diversos elementos da experiência do colaborador, assim como através de remuneração.

#### OS ELEMENTOS SÃO:

Desenvolvimento de carreira e formação

Trabalho com propósito

Cultura social e de apoio

Flexibilidade e equilíbrio da vida profissional-pessoal (ou integração da vida profissional-pessoal, como às vezes é conhecido)

Programas de benefícios e bem-estar

Ao demonstrar cuidado efetivo com estes elementos, os empregadores terão também uma força de trabalho mais feliz, além de colaboradores sentindo-se mais bem sucedidos, valorizados e com um sentimento de pertencimento mais forte. Nós podemos afirmar isso com confiança, porque os modelos preditivos/analíticos que desenvolvemos se baseiam no método estatístico Bayesiano, mostramos correlações fortes entre a saúde holística do colaborador, a felicidade e a satisfação no trabalho. [\(Veja o anexo para mais detalhes sobre a nossa metodologia da pesquisa.\)](#)



# Entregar Cuidado Em Toda A Experiência do Colaborador

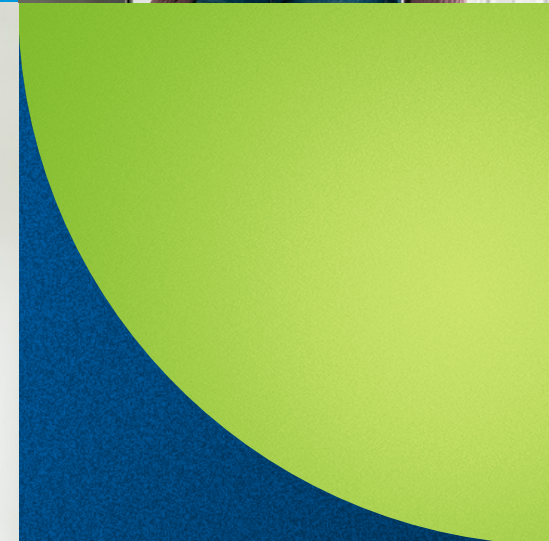
Os trabalhadores satisfeitos com todos os elementos da experiência do colaborador são mais felizes e se sentem mais bem-sucedidos, valorizados e com um maior senso de pertencimento



# Cuidado com o Colaborador - o que é e por que é tão poderoso

Nos últimos anos, nossa pesquisa explorou um melhor bem-estar do colaborador como um objetivo fundamental da estratégia geral de gestão de pessoas e, especificamente, os pacotes de benefícios. O estudo deste ano sugere que os empregadores podem conseguir resultados melhores demonstrando o cuidado com o colaborador de maneiras que construam o bem-estar.

O “cuidado com o colaborador” se refere à demonstração de interesse genuíno no bem-estar geral dos colaboradores, tanto no trabalho como na vida pessoal. Baseia-se no fundamento da remuneração justa e no ambiente de trabalho seguro para incorporar o sentimento do colaborador de que a empresa reconhece suas contribuições entende suas necessidades únicas como indivíduos.



O cuidado com o colaborador começa com remuneração justa e um ambiente de trabalho seguro e estende-se aos colaboradores se sentindo reconhecidos como contribuintes valiosos e indivíduos únicos.





Na prática, o cuidado tem uma natureza dupla: é algo que os empregadores fornecem, mas é também uma percepção entre colaboradores de que eles são bem quistos. As intenções e esforços dos empregadores em demonstrar esse cuidado, desde que genuínos e consistentes com a cultura, são de grande importância para os colaboradores. Em outras palavras, os empregadores não precisam ser perfeitos ao entregar o cuidado; mas sim serem consistentes nesse esforço.

Nossa pesquisa confirma o poder do cuidado com o colaborador, quando embutido na experiência geral de trabalho, independentemente de como os líderes corporativos veem as responsabilidades específicas da sua organização em relação aos colaboradores ou a nova dinâmica de poder em vínculos empregatícios.

Ações tangíveis para demonstrar o cuidado - incluindo ações formais (como oferta de benefício, adoção de flexibilidade de horário) e ações informais (como gerentes pagam o almoço na sexta-feira) - podem melhorar a saúde holística dos colaboradores. No final das contas, tais ganhos resultam em uma satisfação maior no trabalho, bem como em outros resultados dos talentos que os empregadores estão procurando.

## Colocar em prática a promessa do cuidado

ENTÃO COMO OS LÍDERES CORPORATIVOS PODEM ENTREGAR O CUIDADO COM O COLABORADOR??

O pensamento amplo e holístico é fundamental para o desenvolvimento de estratégias que engajem todos os colaboradores como indivíduos únicos e com necessidades específicas. Benefícios flexíveis e programas direcionados ajudam os empregadores a se conectarem com uma força de trabalho que continua a se diversificar em termos geracionais, raciais, bem como em diferentes situações e arranjos familiares. O que nós dissemos ano passado, que muitos empregadores, de fato, servem a diferentes forças de trabalho- ainda é verdade hoje. Assim, compreender as necessidades e as percepções únicas de grupos diferentes é central para a capacidade do empregador de entregar experiências de trabalho que não somente demonstram cuidado, mas garantam que o colaborador se sinta bem-quisto.

Por mais de duas décadas, a MetLife pesquisou as necessidades de empregadores e colaboradores. Além de compartilhar os importantes dados e tendências dos resultados deste ano, as páginas a seguir incluem reflexões e recomendações para organizações que buscam formar uma força de trabalho mais satisfeita, engajada e holisticamente saudável.

Esperamos que este relatório seja útil ao mapear as estratégias de benefícios únicas para as necessidades do seu setor, força de trabalho e talentos.

### A VOZ DO COLABORADOR

## Colaboradores sobre o que significa cuidado

- “ Se você me trata bem, então eu quero me destacar e fazer um bom trabalho. Estarei mais motivado para manter este emprego, porque estou satisfeito com ele.
- “ Cuidado significa não apenas importar-se com as instalações, mas importar-se com a segurança dos colaboradores, garantir que os equipamentos funcionem e fornecer aquilo que nos ajude a executar melhor nossos trabalhos.
- “ Se eles pudessem apenas nos tratar bem e, às vezes, simplesmente nos respeitarem um pouco mais, isso seria o mínimo, porque não é um emprego ruim. É um emprego ótimo, mas às vezes, nossa gerência simplesmente faz com que você não queira estar lá.



# 1

## A Importância do Bem-Estar Holístico em Momentos Turbulentos

### PRINCIPAIS APRENDIZADOS

A tendência a longo prazo para uma satisfação no trabalho mais baixa, particularmente entre trabalhadores mais novos, é um sinal de preocupação para muitos empregadores que tentam preencher vagas em aberto e para os colaboradores que tentam ter sucesso nas funções que ocupam.

A saúde holística dos colaboradores caiu, muito devido ao estresse financeiro e aos problemas de saúde mental, outra preocupação séria por suas correlações com os principais resultados na gestão de talentos.

Após vivenciar os movimentos da Grande Demissão (Great Resignation) e da Grande Reorganização (Great Reshuffle), o surgimento dos nômades digitais, do quiet quitting e do “aja conforme seu salário,” os executivos devem continuar a esperar o inesperado e planejar novas estratégias para atender às metas da sua força de trabalho.



A satisfação no trabalho aumentou ligeiramente este ano, mas caiu significativamente desde 2016.





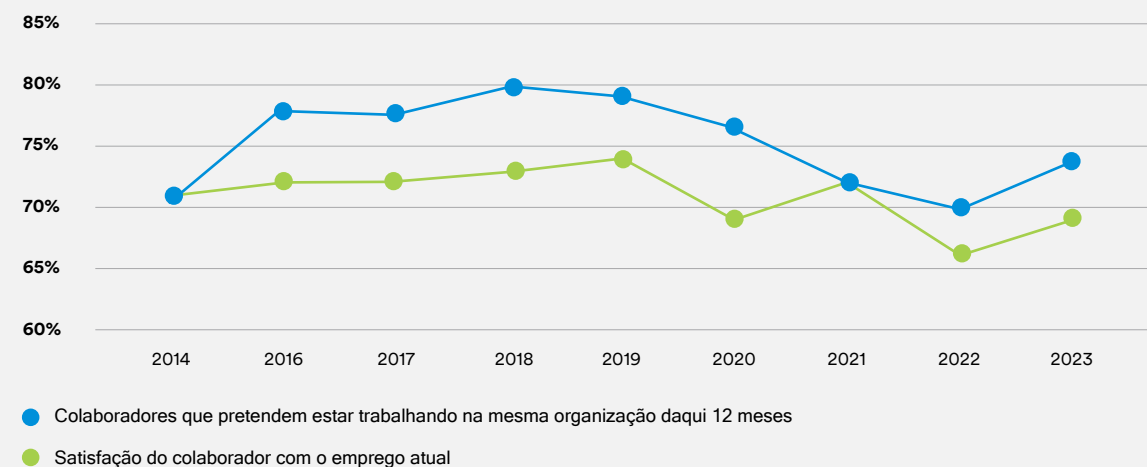
Dadas as grandes disrupções sociais, econômicas e políticas dos últimos anos, a volatilidade do mercado em 2022 e a desaceleração da economia global, não é surpresa que os funcionários que responderam à pesquisa deste ano tenham passado uma mensagem confusa. A boa notícia começa com um leve aumento na satisfação geral com o trabalho em relação ao ano passado (YOY) a partir do estudo de 2022. A lealdade dos colaboradores também aumentou após vários anos de declínio, embora tanto a satisfação como a lealdade permaneçam em níveis historicamente baixos.

Há diversas maneiras de interpretar os aumentos de um ano em relação ao outro (YOY). A maior flexibilidade, maior remuneração e pacotes de benefícios expandidos oferecidos por alguns

empregadores, assim como um foco mais geral no bem-estar do colaborador, podem ter contribuído para o aumento na satisfação e na lealdade. Mas a incerteza econômica pode ter feito com que alguns colaboradores sentissem certa satisfação com suas posições atuais, desejando mantê-las por mais tempo, ao invés de arriscar uma mudança maior. Alta inflação, taxas de juros subindo e bolsa de valores em queda criaram dificuldades tangíveis para muitos trabalhadores. As primeiras demissões em massa entre as gigantes do Vale do Silício muito tempo, aliada a reduções significativas de força de trabalho em serviços financeiros e em outros setores, fomentaram o sentimento de risco financeiro. Todos estes fatores são razões para acreditar que os colaboradores estão se sentindo menos empoderados hoje do que nos anos anteriores.

#### SATISFAÇÃO DO COLABORADOR VS LEALDADE À ORGANIZAÇÃO ATUAL

Embora a satisfação geral no trabalho e a lealdade tenham aumentado em relação ao ano anterior, ambas permanecem em níveis historicamente baixos



### A satisfação no trabalho aumentou em relação ao ano passado, mas permanece baixa para padrões históricos

Quaisquer que sejam as causas exatas, as melhorias de um ano para outro devem ser vistas no contexto dos declínios durante os últimos anos. A taxa geral de satisfação no trabalho em 2022 de 66% foi a mais baixa nos 20 anos de história do Estudo de Tendências de Benefícios para Funcionários da MetLife. A taxa de satisfação de 69% de 2023 está empatada com 2020 como a segunda menor taxa desde 2013. A lealdade dos colaboradores mostra uma tendência descendente semelhante ao longo de vários anos; o aumento deste ano para 74% contrasta com a queda do pico de 80% em 2018 para 70% em 2022.

TAXA GERAL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO:

2022

66%

A menor desde nosso primeiro estudo em 2002

2023

69%

Empatado com o segundo menor nível desde 2013

A queda na satisfação entre os colaboradores jovens é particularmente preocupante. Para os trabalhadores da Geração Z, a satisfação no trabalho caiu de 72% em 2019 para 64% em 2021 e para 60% em 2023. A satisfação no trabalho entre este coorte é agora 10% mais baixa do que qualquer outro grupo estário na força de trabalho.

Olhando adiante, os executivos verão outras áreas de preocupação. Futuras demissões e baixa remuneração em alguns setores, além do retorno obrigatório em algumas organizações podem ter um efeito desencorajador nas taxas gerais de satisfação no futuro. Isso pode fazer com que alguns colaboradores se sintam menos cuidados.



#### A VOZ DO COLABORADOR

“ Acredito que é a segurança do emprego, e também saber o que esperar deste cargo, ao invés da incerteza de ir para outro lugar.

“ Alguns gerentes acham que os colaboradores deveriam quase que se sentir sortudos por trabalharem aqui. Nós sentimos, não mee entenda mal; mas significa dizer que não pode melhorar, seja no sentido da remuneração ou dos benefícios.



## A satisfação com os benefícios continua a cair, em relação às sempre crescentes expectativas dos colaboradores

A satisfação mais baixa com os benefícios contrasta com taxas de satisfação geral no trabalho mais elevadas este ano. A satisfação com os benefícios diminuiu para 61% em 2023, caindo de 64% em 2022 e atingindo seu ponto mais baixo na última década.

Ao mesmo tempo, 83% dos empregadores dizem que seus colaboradores estão satisfeitos com os benefícios que recebem. Parece que os esforços do empregador em expandir suas ofertas de benefícios simplesmente não atingiram as expectativas crescentes dos colaboradores.

COLABORADORES QUE DIZEM QUE SEUS EMPREGADORES OFERECEM UMA VARIEDADE DE BENEFÍCIOS QUE ATENDEM SUAS NECESSIDADES PESSOAIS E FAMILIARES

2022 2023  
**63%** **61%**

COLABORADORES MENCIONANDO PREOCUPAÇÕES FINANCEIRAS COMO A CAUSA DE BAIXA SAÚDE MENTAL

2022 2023  
**31%** **48%**

## Saúde financeira, mental e holística em queda é um sinal de advertência

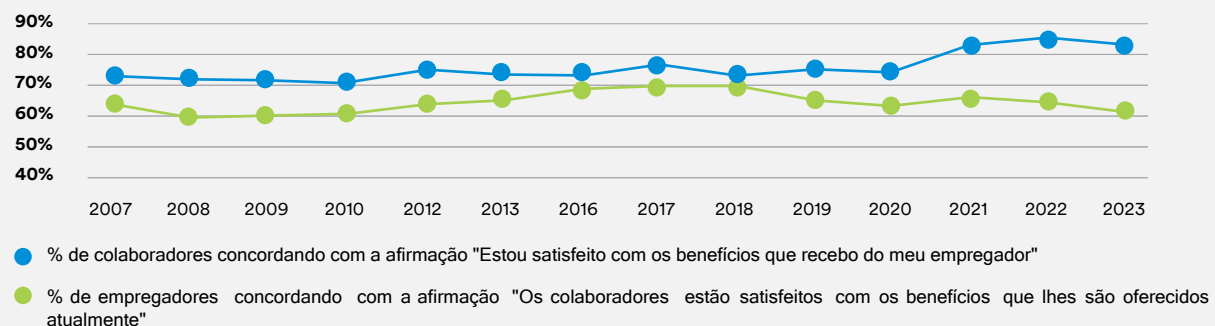
Talvez a mudança mais notável nos resultados da pesquisa desde o ano passado seja o declínio significativo na saúde holística - conjunto da saúde física, financeira, mental e social - entre os colaboradores. A queda na saúde financeira foi um fator central relacionado à diminuição na saúde holística (veja a tabela na página a seguir). Também há íntima relação à queda na saúde mental: quase a metade (48%) dos colaboradores mencionaram preocupações financeiras, contra a 31% em 2022, como causa de baixa saúde mental. Ambos, estresse e burnout, também são significativamente mais elevados do que antes da pandemia.

Estes resultados são particularmente salientes devido a maior atenção que muitos empregadores deram ao bem-estar de seus colaboradores durante os últimos anos. Mesmo antes do lockdown econômico causado pela pandemia de 2020, muitas organizações já vinham reconhecendo o bem-estar do colaborador como uma responsabilidade importante e essencial ao desempenho eficaz dos negócios.

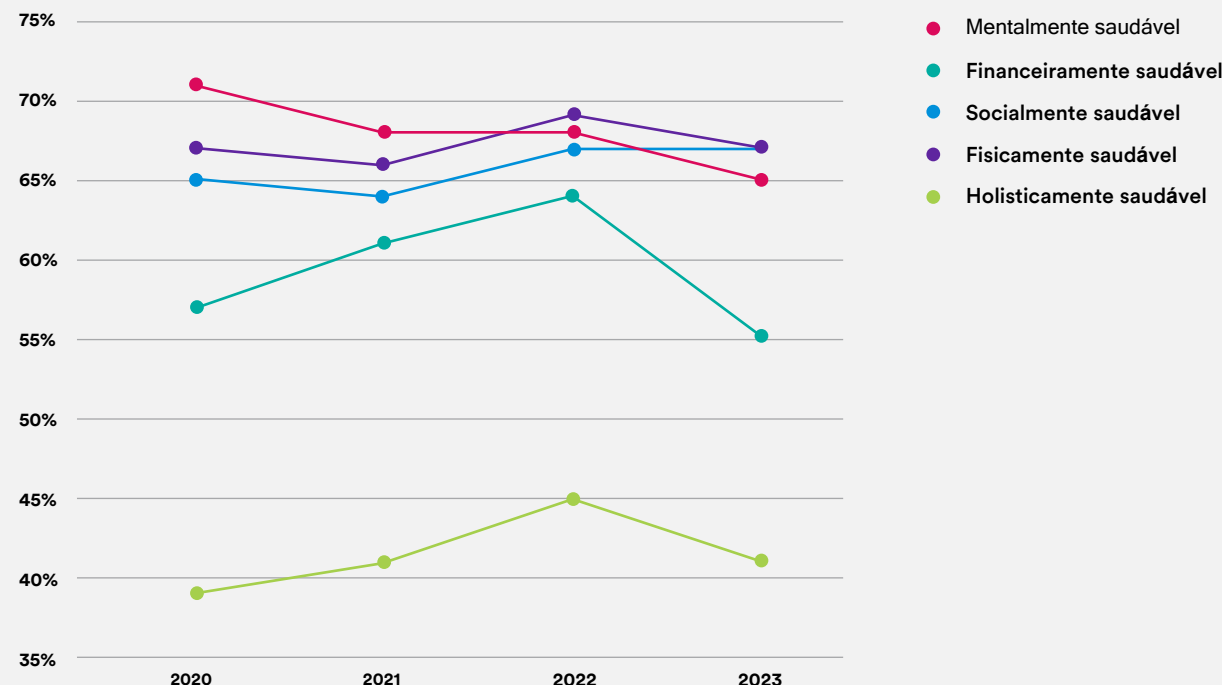
E, como evidenciado pelo relatório do ano passado, um maior bem-estar do colaborador é um objetivo central que beneficia a todos, oferecendo valor significativo para empregadores e colaboradores. Entretanto, há uma diferença significativa e crescente em como os empregadores avaliam os níveis de saúde de seus colaboradores e como os trabalhadores dizem que se sentem.

### DIFERENÇA DE PERCEPÇÃO EMPREGADO-EMPREGADOR

De 2018 a 2023, a diferença entre a satisfação real do colaborador e a percepção do empregador sobre a satisfação do empregado subiram de 3% para 22%.



## FORTES REDUÇÕES NO BEM-ESTAR FINANCEIRO ESTÃO GERANDO TAXAS MENORES DE SAÚDE HOLÍSTICA



## Empregadores superestimam significativamente o bem-estar do colaborador

Aspecto da saúde	% de colaboradores dizendo que estão...	% de empregadores relatando que seus colaboradores estão...	Diferença
Financeiramente saudável	55%	83%	28% pts.
Mentalmente saudável	65%	85%	20% pts.
Fisicamente saudável	67%	87%	20% pts.
Socialmente saudável	67%	86%	19% pts.





UM OLHAR MAIS ATENTO

# Quem Está Sentindo a Pressão Financeira

A nossa pesquisa capta o profundo impacto que a desaceleração econômica e a inflação elevada estão causando na vida dos trabalhadores:

OS INDICADORES FINANCEIROS DOS COLABORADORES ESTÃO APONTANDO PARA DIREÇÃO ERRADA:

**55%** Dos trabalhadores dizem que vivendo de salário em salário, comparado com 43% em 2022

**55%** Dizem estar no controle de suas finanças, comparado com 61% em 2022

**52%** Dizem ter reserva financeira para três meses, comparado com 62% em 2022

Mais de 90% dos colaboradores dizem estar preocupados com pressões inflacionárias e custos crescentes. A proporção dos colaboradores que temem a perda de valor de suas economias está 15% maior em relação a 2022. Os colaboradores também estão preocupados com sua capacidade de pagar dívidas, subiu 14% em relação ao ano anterior (YOY). Estes indicadores podem piorar se o declínio econômico for particularmente longo ou severo.

Os declínios na saúde financeira não estão distribuídos igualmente entre todos os trabalhadores. Por exemplo, as colaboradoras mulheres, que disseram que estavam financeiramente saudáveis, caíram 12% comparado a 2022; para homens, o número foi de 4%. Esta é a maior diferença entre gêneros desde que nós começamos a acompanhar a saúde financeira, em 2020. A saúde financeira dos colaboradores administrativos caiu mais drasticamente no último ano (-10%) em comparação com os trabalhadores braçais (-7%). Da mesma forma, Boomers (-10%), Millennials (-10%) e o Geração X (-9%) sofreram quedas maiores do que a Geração Z (-2%).

Os trabalhadores da educação, saúde e do setor público relataram as taxas mais baixas de saúde financeira; apenas 44% dos trabalhadores desses setores disseram que se sentiam financeiramente saudáveis. Para os funcionários do setor público e de saúde, isso representa uma queda de 20% em relação ao ano anterior.

## Causas do estresse financeiro

Inflação, custo de vida mais alto e dívidas são as principais causas de baixa saúde financeira em todos os grupos de trabalhadores. No entanto, os trabalhadores mais jovens e de baixa renda dizem não ser pagos o suficiente, enquanto os trabalhadores mais velhos e do sexo masculino são mais propensos a mencionar economias insuficientes para aposentadoria como principais fatores de estresse financeiro.

PARA AS MULHERES, AS PREOCUPAÇÕES FINANCEIRAS A SEGUIR FORAM AS QUE MAIS AUMENTARAM EM IMPORTÂNCIA DESDE 2022:

Capacidade de pagar dívidas (ex., cartões de crédito, hipotecas ou empréstimos estudantis)

**+15%** pts.

Capacidade de economizar para uma despesa grande (ex., casa, carro, faculdade)

**+15%** pts.

Ter dinheiro suficiente para cobrir os custos médicos não cobertos pelo plano de saúde (ex., prêmios, franquias, coparticipação, viagens)

**+14%** pts.

Os empregadores ainda precisam compreender melhor a gravidade da situação, como evidencia a grande diferença de percepção que existe em relação à saúde financeira. Um total de 83% dos empregadores diz que seus colaboradores estão financeiramente saudáveis, contra somente 55% dos colaboradores que dizem estar. A variação de 28% é a maior entre todas as diferenças de percepção relativas ao bem-estar do colaborador.



### A VOZ DO COLABORADOR

“ Eles nos dão aumento no pagamento, mas isso não equilibra as contas com o custo de vida, pois o aumento é muito pequeno. Com o custo de tudo subindo, é como se estivéssemos do mesmo jeito.

“ Eu não estou guardando muito dinheiro no momento. Então sim, é um fator de estresse.



## O cuidado com o colaborador pode ajudar restaurar a saúde holística

O que os empregadores podem fazer para reverter os declínios na saúde holística? Uma resposta, como os resultados da nossa pesquisa sugerem, pode ser demonstrar o cuidado com os colaboradores. Há uma forte correlação entre saúde financeira dos colaboradores e sua percepção de serem importantes: trabalhadores que se sentem financeiramente saudáveis são 87% mais propensos a se sentirem cuidados na maior parte do tempo em que estão trabalhando. E os colaboradores que se sentem cuidados são duas vezes mais propensos a se sentirem financeiramente saudáveis.

Padrões semelhantes se aplicam à saúde holística: colaboradores que se sentem cuidados no trabalho são três vezes mais propensos a relatar que são holisticamente saudáveis (57% para os que se sentem cuidados contra 19% para aqueles que não se sentem cuidados). E colaboradores que se sentem holisticamente saudáveis são quase duas vezes mais propensos a relatar que se sentem cuidados (80% entre aqueles que são socialmente, financeiramente, fisicamente e mentalmente saudáveis contra 42% entre aqueles que não são saudáveis entre os quatro elementos).

### COLABORADORES QUE SE SENTEM CUIDADOS AO TRABALHAR

**58%** de todos os trabalhadores sentem-se cuidados ao trabalhar

#### DESTES

**70%** Se sentem financeiramente saudáveis (contra 55% de todos os colaboradores)

**30%** Não se sentem financeiramente saudáveis

**57%** Se sentem holisticamente saudáveis (contra 41% de todos os colaboradores)

**43%** Não se sentem holisticamente saudáveis

### O CUIDADO TAMBÉM FAZ A DIFERENÇA NOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA GESTÃO DE TALENTOS. COLABORADORES QUE SE SENTEM CUIDADOS SÃO:

**92%** Mais propensos a se sentirem engajados no trabalho

**65%** Mais propensos a serem leais

**56%** Mais propensos a serem produtivos no trabalho

#### O fator determinante:

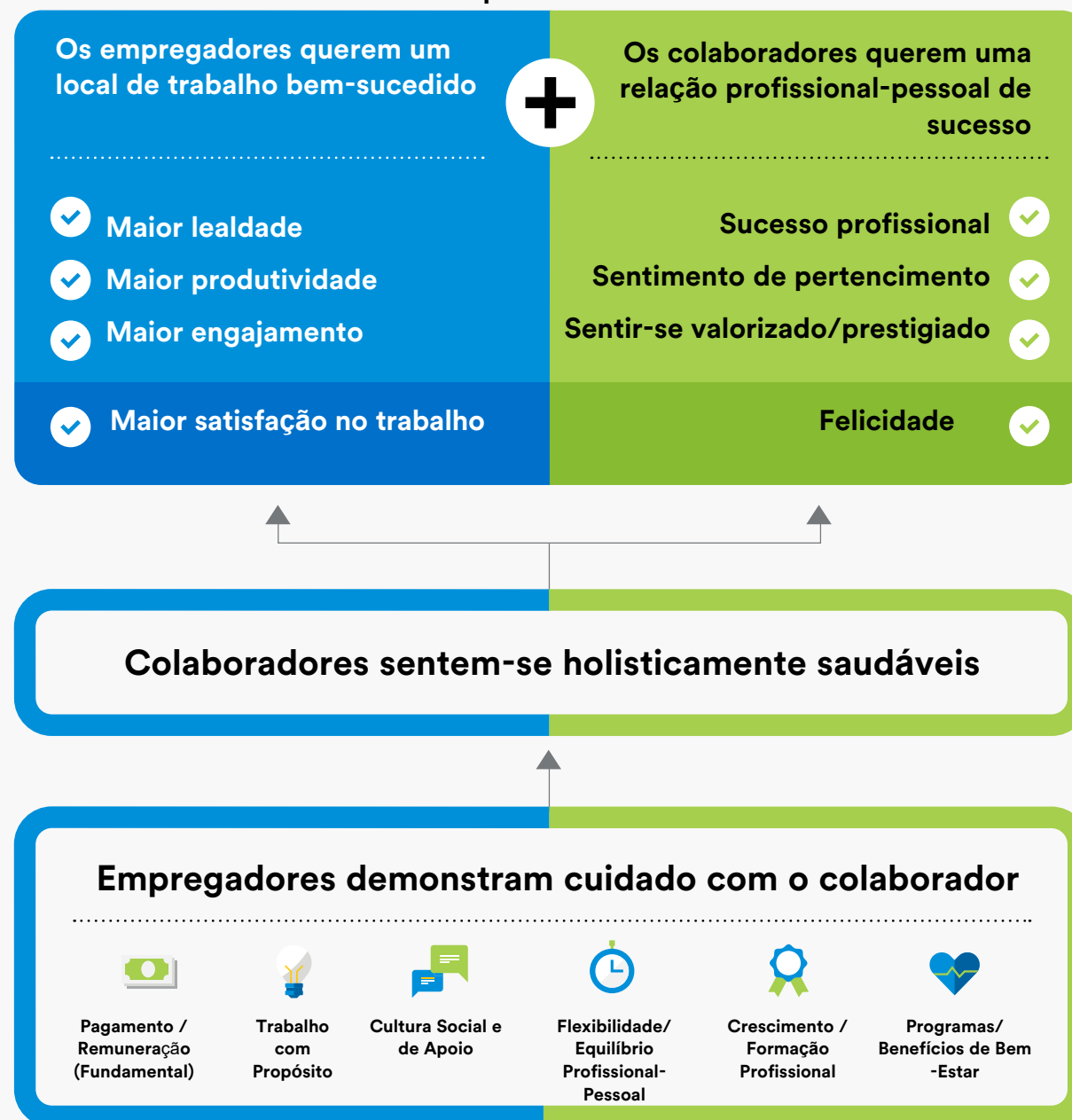
Os empregadores que efetivamente demonstram cuidado ajudam com os sentimentos de bem-estar financeiro, promovem a saúde holística na força de trabalho e, por fim, promovem resultados melhores na gestão de talentos.

Devido à sua ligação com níveis mais altos de satisfação, lealdade, engajamento e produtividade dos colaboradores, a saúde holística é uma meta valiosa para gestão de talentos. De acordo com a nossa pesquisa, o cuidado com o colaborador é a forma mais consistente para atingir este fim. Empregadores que demonstram cuidado geram colaboradores mais saudáveis, leais com melhor desempenho. A partir do nosso modelo, vemos também que aqueles colaboradores que se sentem cuidados também se sentem mais felizes e mais bem sucedidos. Em outras palavras, o cuidado com o colaborador entrega aquilo que tanto a empresa quanto o trabalhador desejam.

Conforme veremos nos capítulos subsequentes, o cuidado com o colaborador é também central para satisfazer às expectativas crescentes de remuneração, assim como aos outros cinco elementos da experiência do colaborador. Na verdade, ao oferecer cuidado em todas essas dimensões, os empregadores podem adaptar e enriquecer o ambiente de trabalho de maneiras que satisfaçam as diversas necessidades de todos os trabalhadores e, assim, atender aos seus próprios objetivos únicos de talentos.

## O Modelo de Cuidado da MetLife

Para os empregadores que demonstram cuidado com os colaboradores, melhor saúde holística e resultados melhores de talentos são possíveis





# 2

## Dimensionando o Cuidado com o Colaborador

### PRINCIPAIS APRENDIZADOS

O cuidado com o empregador é importante tanto para empregadores como para trabalhadores.

As organizações devem abordar tanto as necessidades externas como internas ao desenvolver modelos robustos de cuidado com o colaborador.

Demonstrar o cuidado e impulsionar a saúde holística requer que os empregadores modelem o cuidado em todos os aspectos da experiência colaborador e, também, a remuneração.



O cuidado com o colaborador importa agora porque é importante para empregadores e colaboradores.





O cuidado com o colaborador é um conceito único e poderoso de gestão que gera o bem-estar do colaborador para gerar resultados melhores de talentos em todos os níveis da organização. Mais uma vez, nós definimos o cuidado com o colaborador como a demonstração pelos empregadores de um interesse sincero no bem-estar dos colaboradores, tanto no trabalho como em suas vidas pessoais. O cuidado com o colaborador começa com reconhecer os trabalhadores como seres humanos, ao invés de “recursos” ou “ativos,” termos que foram usados com frequência para descrever a força de trabalho no passado. O cuidado com o colaborador também incorpora a capacidade organizacional de dar apoio aos colaboradores de forma a atender suas necessidades únicas intrínsecas e extrínsecas

### Por que o cuidado com o colaborador é mais importante do que nunca

Nossa pesquisa confirma que os empregadores e colaboradores consideram o cuidado com o colaborador como sendo importante.

#### POR QUE OS COLABORADORES E EMPREGADORES ESTÃO TÃO INTERESSADOS NO CUIDADO?

Como nossa pesquisa destaca, o cuidado com o colaborador gera colaboradores mais felizes, promove um senso de estabilidade e otimismo e cria mais razões para que os trabalhadores permaneçam em seus empregos.

#### O CUIDADO É IMPORTANTE TANTO PARA EMPREGADORES COMO COLABORADORES

##### A VISÃO DO COLABORADOR SOBRE O CUIDADO

**82%** Acreditam que os empregadores têm responsabilidade de cuidar da sua força de trabalho

**62%** Querem que seus empregadores cuidem deles

##### A VISÃO DO EMPREGADOR SOBRE O CUIDADO

**88%** Dos empregadores pensam que é importante demonstrar o cuidado com seus colaboradores

**#1 motivo** Dos empregadores estarem investindo em benefícios atualmente

Estes são todos atributos muito valiosos em um ambiente macroeconômico dinâmico e incerto, que se comunicam com os aspectos emocionais e psicológicos do cuidado com o colaborador. Além do mais, aos olhos dos trabalhadores, o cuidado com o colaborador sugerirá que as organizações estão comprometidas com a promoção do sucesso e da felicidade de todos os indivíduos em toda a força de trabalho.

Nossa pesquisa revela como o cuidado com os colaboradores ressoa em toda a organização de maneiras poderosas. Pode melhorar a cultura do local de trabalho e o moral da empresa como um todo, aumentando também a produtividade ao melhorar o bem-estar mental entre todos os trabalhadores.

#### OS EMPREGADORES TAMBÉM VIRAM A LUZ:

Demonstrar o cuidado se tornou o principal motivo pelo qual empregadores investem em benefícios, ganhando importância em relação à terceira posição em 2022 (atrás de aumentar a produtividade e recompensar os colaboradores pelos esforços na pandemia de COVID-19). O estudo deste ano afirma a profunda mudança em direção ao bem-estar e cuidado na estratégia de benefícios dos empregadores, diferente do controle de custos, produtividade e outros objetivos comerciais que predominaram no passado.

As ações e investimentos dos empregadores mostram que eles entendem o valor de apoiar seu pessoal. Os empregadores veem os elementos a seguir como os principais benefícios para demonstrar que se preocupam com os colaboradores:

Seguro de habitação

Seguro PET

Acesso a opções de atendimento subsidiadas

Seguro oncológico

Benefícios de transporte

De acordo com a nossa pesquisa, os colaboradores que se sentem cuidados são mais propensos a ter benefícios não tradicionais, como atendimento subsidiado, proteção de identidade e fraude e seguro para PETs. Está claro que os benefícios expandidos são uma forma dos empregadores mostrarem que se preocupam com os colaboradores, tanto na vida profissional como pessoal.

#### A VOZ DO COLABORADORAY

“ Eles só precisam mostrar que valorizam cada colaborador, independentemente da posição que você esteja.

“ Eles acolhem as nossas ideias, opiniões, e o nosso conhecimento. Eles realmente nos veem como um recurso e não uma ferramenta.

“ Uma vez que eu comece a ver uma mudança em como eu sou bem cuidada, provavelmente mude minha motivação para ir trabalhar.

“ Os benefícios me fazem pensar que eles se preocupam.

“ Obviamente eles estão além e me mostrando apreço ao fornecerem esse cuidado extra, os benefícios.



## Percepções de Cuidado do Empregador e Colaborador

Para efetivamente demonstrar cuidado, será necessário lidar com a diferença significativa de percepção em relação ao cuidado com o colaborador. Considere que 87% dos empregadores acreditam que sua organização atualmente demonstra cuidado, enquanto apenas 65% dos colaboradores concordam.

No geral, 58% dos colaboradores sentem que há cuidado com eles no trabalho mais do que a metade do tempo, com taxas mais baixas para trabalhadores presenciais, Geração Z, baixo-renda (<\$50K HHI), trabalhadores braçais e mulheres. Um pouco acima, 60% dos colaboradores, dizem que seus empregadores respeitam o que mais importa para eles, embora o número seja significativamente maior para homens (67%) e claramente menor para Geração X (55%), mulheres (54%) e trabalhadores braçais (52%).

### PERCEPÇÕES DE CUIDADO DO COLABORADOR

	Subgrupos que se sentem mais cuidados	Subgrupos que se sentem menos cuidados
<p><b>65%</b></p> <p>Dos colaboradores concordam que sua organização demonstra cuidado com os colaboradores</p>	Masculino 72%	Feminino 60%
	Millennials 69%	Geração Z 59%
	Negros 68%	Geração X 62%
	Gig 74%	Trabalhadores braçais 58%
	Escritório 70%	Totalmente presencial 60%
	Totalmente remoto 71%	HHI <\$50K 59%
	Regime híbrido 71%	HHI <\$50K - \$100K 63%
	HHI \$100K+ 72%	
<p><b>58%</b></p> <p>Dos colaboradores sentem-se cuidados na maior parte do tempo em que trabalham</p>	Masculino 65%	Feminino 51%
	Millennials 61%	Geração Z 53%
	Escritório 62%	Trabalhadores braçais 52%
	Remoto 63%	Presencia 54%
	HHI \$100K+ 65%	HHI <\$50K 52%

## Expandir o sentimento de cuidado para toda a força de trabalho

Para aumentar o número de colaboradores que se sentem cuidados, os empregadores devem focar na conexão entre o bem-estar holístico e a experiência completa do colaborador, bem como a remuneração. Os cinco elementos centrais - trabalho com propósito, flexibilidade e equilíbrio profissional-pessoal, cultura social e de apoio, desenvolvimento de carreira e formação e programas e benefícios de bem-estar - são, de acordo com a nossa pesquisa, os principais impulsionadores do cuidado com o colaborador. Isso é verdade tanto em termos de como os empregadores podem demonstrar o cuidado, quanto para como os colaboradores se sentem cuidados.

É importante lembrar que os elementos centrais da experiência do colaborador se sobrepõem e se reforçam mutuamente. Os trabalhadores querem trabalhar junto de forma que supram suas necessidades únicas e ajudem a ter sucesso tanto profissional como pessoal. Leve em consideração como uma cultura de apoio pode promover a integração da vida profissional e pessoal. Ou como a remuneração para participar de serviços comunitários pode trazer à vida o propósito da empresa. E como

programas de desenvolvimento personalizados podem impulsionar tanto o sentimento de realização pessoal como o desempenho profissional.

Mas os colaboradores têm opiniões diferentes sobre o que é mais importante no ambiente do trabalho. Alguns trabalhadores serão inspirados por um propósito organizacional claro, enquanto outros darão mais valor ao acesso à formação ou a uma remuneração maior. Os elementos da experiência têm importâncias diversas em diferentes momentos da vida e para grupos diferentes dos trabalhadores. No entanto, cada elemento é, no geral, importante da mesma forma.

Estratégias eficazes de cuidado com o colaborador devem refletir a natureza interrelacionada de todos os cinco elementos da experiência colaborador, assim como sua relação com a remuneração. Assim, quanto mais elementos pelos quais os empregadores puderem demonstrar o cuidado, maior será a chance dos colaboradores se sentirem cuidados. Em última análise, os sentimentos de cuidado levam a níveis maiores de lealdade, satisfação e produtividade, além do bem-estar holístico.

Em outras palavras, empregadores que investem muito em apenas um ou dois elementos da experiência do colaborador não necessariamente farão a diferença em termos de resultados na gestão de talentos, nem compensarão remunerações abaixo do padrão. Por outro lado, remunerações acima da média só serão efetivos na retenção de trabalhadores se outros elementos do ambiente de trabalho forem problemáticos. A chave é coordenar as conexões entre elementos para orquestrar a experiência alinhada às necessidades e objetivos organizacionais, atendendo às diversas necessidades de toda a força de trabalho.

## O valor - e o desafio - de atender às necessidades intrínsecas e extrínsecas

Os resultados deste ano fornecem ideias sobre as necessidades e motivações intrínsecas e extrínsecas, bem como seu impacto no cuidado com o colaborador. As necessidades extrínsecas são as necessidades mínimas que as pessoas sabem e dizem precisar, incluindo benefícios, flexibilidade e - o mais importante - remuneração justa. Os empregadores devem considerar estes “pontos mínimos” para a atração e retenção de talentos. Tais elementos podem variar por setor ou função, entretanto; para os colaboradores da linha de frente na área da saúde e outros segmentos de alto estresse, um ambiente de trabalho seguro é uma necessidade extrínseca importante.

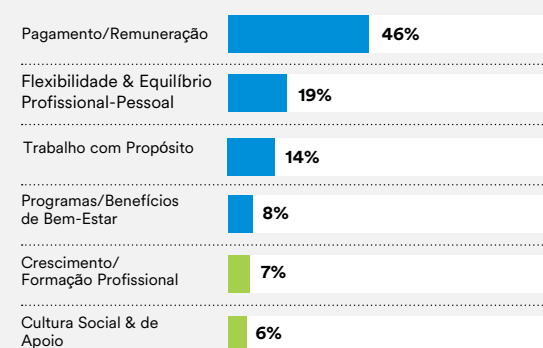
### A VOZ DO COLABORADOR

- “ Se um empregador se destaca em uma coisa e não vai bem em outra área, isso tende a atrapalhar todas as outras áreas. Sinto que o que acontece em uma área, respinga nas outras.
- “ Sem uma cultura de apoio, não há equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
- “ Eu preciso que o trabalho seja relevante e por uma boa causa.
- “ Preciso de um trabalho com propósito? Não. Trabalhar sempre significou ‘Tenho que pagar as contas.’
- “ Minhas prioridades realmente mudaram. Quando eu era solteiro, ou antes de ter filhos, eu era mais direcionado para minha carreira. Agora, eu sou mais do tipo ‘faça seu trabalho’, mas obviamente, eu tenho orgulho do que faço.

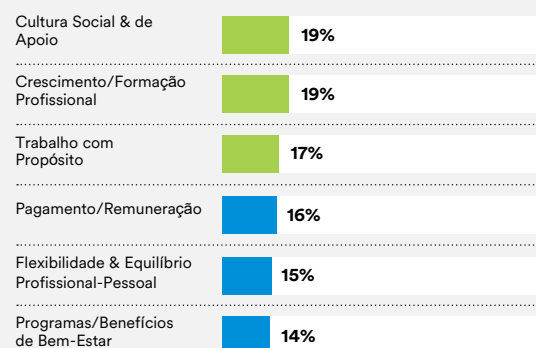


**OS COLABORADORES GERALMENTE PRIORIZAM ELEMENTOS EXTRÍNSECOS DE SEU TRABALHO; ENTRETANTO, OS FATORES INTRÍNSECOS SÃO MAIS IMPORTANTES EM FOMENTAR SENTIMENTOS DE CUIDADO E, CONSEQUENTEMENTE, MAIOR SATISFAÇÃO, LEALDADE E PRODUTIVIDADE**

% de colaboradores classificando o elemento como o mais importante para demonstrar o cuidado (indicado)



% de contribuição do elemento na demonstração do cuidado (derivado)



- Motivadores extrínsecos ou recompensas como dinheiro, pontos de recompensas ou horários
- Motivadores intrínsecos ou necessidades internas incluindo amizade, comprometimento e lealdade

As necessidades intrínsecas são mais profundas e humanas, geralmente envolvendo propósito pessoal, crescimento, prosperidade e autoatualização, ser a melhor versão de si mesmo e viver uma vida melhor; nós podemos identificar estas necessidades e avaliar seu impacto usando estatística Bayesiana e técnicas analíticas. (Veja o anexo para mais detalhes sobre a nossa metodologia.)

Enquanto os empregados dizem que fatores extrínsecos são os mais importantes em gerar satisfação, as necessidades intrínsecas fazem uma diferença maior em contribuir para as percepções do cuidado. Em outras palavras, as necessidades e motivações extrínsecas são elementos necessários dos contratos de trabalho, mas os empregadores podem realmente se destacar no mercado de talentos, atendendo às necessidades intrínsecas. Não é fácil satisfazer a todos os tipos de necessidade, mas é um objetivo importante, dado o potencial impacto na satisfação, lealdade, produtividade e outras métricas importantes.

Quando perguntados, os colaboradores dizem que a remuneração é o mais importante para eles, o que não causa nenhuma surpresa. Mas ao irmos mais a fundo, percebemos que a remuneração está em pé de igualdade com os outros elementos quando se trata de gerar cuidado com o colaborador. De fato, nossa análise revelou que a remuneração foi o único fator extrínseco

classificado entre os 15 principais fatores derivados impulsadores de cuidado. Os empregadores que buscam melhorias significativas na satisfação, lealdade e produtividade devem ir além do que os colaboradores dizem querer.

**O papel da remuneração nos modelos de cuidado com o colaborador**

A importância da remuneração não pode ser subestimada; é a base sobre a qual [modelos robustos de cuidado com o colaborador devem ser construídos. A maioria dos empregadores não precisa ser lembrada que as expectativas dos colaboradores cresceram em relação ao pagamento - alguns podem até se sentir tentados a dizer que dispararam - nos últimos anos.](#)

Mas mais uma vez, mesmo que colaboradores valorizem a remuneração, isso não significa que as organizações devem negligenciar a cultura, flexibilidade, propósito e os outros elementos da experiência do colaborador. De fato, menos do da metade (46%) dos trabalhadores classificam o pagamento como o fator mais importante na experiência do colaborador.

Analisando as gerações, quase dois terços da Geração Z (67%) e dos Millennials (62%) apontam outro elemento que não o pagamento como o principal gerador de cuidado. Os números são parecidos para trabalhadores Negros (63%) e hispânicos (60%), assim como para colaboradores com filhos (63%) e portadores de deficiência (64%), que escolheram outro elemento da experiência do colaborador como principal gerador de percepção de cuidado.

A inferência: conforme a Geração Z e Millennial se torna uma parte maior da força de trabalho, a remuneração pode se tornar um fator menos importante na demonstração de cuidado, consequentemente, também de lealdade, satisfação e engajamento. No entanto, dado que suas responsabilidades financeiras aumentam com a idade, os trabalhadores da Geração Z e Millennial podem passar a ver a remuneração como um elemento mais importante, uma evolução semelhante à vivenciada por outras gerações.

**Uma matriz adequada da experiência do colaborador**

O ideal é que os empregadores atendam às necessidades dos trabalhadores em todos os cinco elementos da experiência

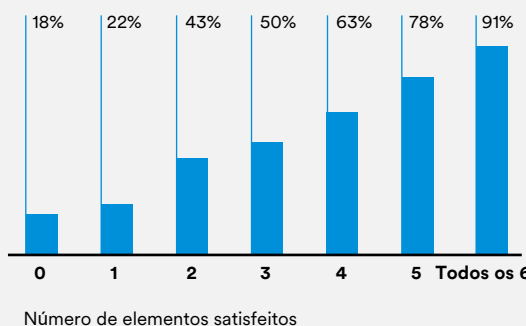
do colaborador, além da remuneração. Nossos modelos analíticos, que mostram que quase quatro em cada cinco trabalhadores se sentirão cuidados se estiverem satisfeitos em cada elemento da experiência do colaborador, validam que essa meta ambiciosa é válida. As organizações capazes de satisfazer os trabalhadores com a remuneração, além aos cinco elementos da experiência do colaborador, podem esperar que mais de 90% de seus colaboradores se sintam cuidados.

Nossa pesquisa indica ainda que os elementos não são isolados. Por exemplo, flexibilidade não se trata exclusivamente de trabalho remoto ou agenda semanal ; também está relacionada a cultura de apoio, onde se aceita que as pessoas cuidem de necessidades pessoais quando necessário. Programas de bem-estar e benefícios dão apoio à flexibilidade, fornecendo recursos e ferramentas para ajudar os trabalhadores a integrarem suas vidas pessoais e profissionais.

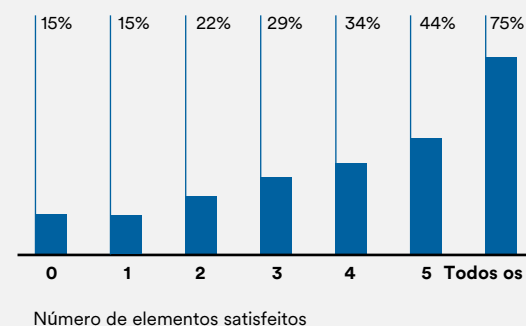
A demonstração autêntica de cuidado com o colaborador dá aos empregadores a melhor possibilidade de aumentar a saúde holística em uma força de trabalho heterogênea e, consequentemente, melhorar resultados da gestão de talentos. No próximo capítulo, compartilharemos ideias e dicas específicas para fortalecer as estratégias de cuidado com o colaborador.

**QUANTO MAIS ELEMENTOS DA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR FIZEREM O COLABORADOR SE SENTIR SATISFEITO, MAIS VALOR OS EMPREGADORES CONQUISTARÃO**

% de colaboradores que se sentem cuidados com base nos cinco elementos da experiência do colaborador, mais a remuneração



% de colaboradores que se sentem holisticamente saudáveis com base nos cinco elementos da experiência do colaborador, mais a remuneração





# 3

## Entregar o Cuidado Através de uma Experiência Integrada do Colaborador

Uma experiência de trabalho bem projetada, inclusiva e convincente é a forma dos empregadores demonstrarem de forma mais poderosa e persuasiva o cuidado com o colaborador e, assim, impulsionar a saúde holística dos trabalhadores e melhorar seus resultados na gestão de talentos. As abordagens mais eficazes irão além das preocupações básicas de remuneração para atender todos os cinco elementos da experiência do colaborador. E serão guiados e energizados por forte comprometimento organizacional em relação à diversidade, equidade e inclusão (DEI).

### PRINCIPAIS APRENDIZADOS

Ao demonstrar cuidado em todos os cinco elementos da experiência do colaborador, além da remuneração, os empregadores podem ter maior impacto na satisfação, lealdade, produtividade e nos resultados de outras pessoas.

DEI é essencial para estratégias eficazes de cuidado com o colaborador e para ser o catalizador do sentimento de cuidado em toda a organização - na verdade, cuidado e DEI são sinônimos.

Um panorama macroeconômico incerto pode levar alguns empregadores a cortarem benefícios, ofertas de bem-estar e programas de treinamento, o que é um movimento potencial perigoso se a recessão econômica não flexibilizar o mercado de trabalho.



As organizações têm muitas opções para dar vida aos cuidados com o colaborador em toda a experiência do colaborador.

3.1 Trabalho com Propósito

3.2 Cultura Social e de Apoio

3.3 Flexibilidade e Equilíbrio Profissional-Pessoal

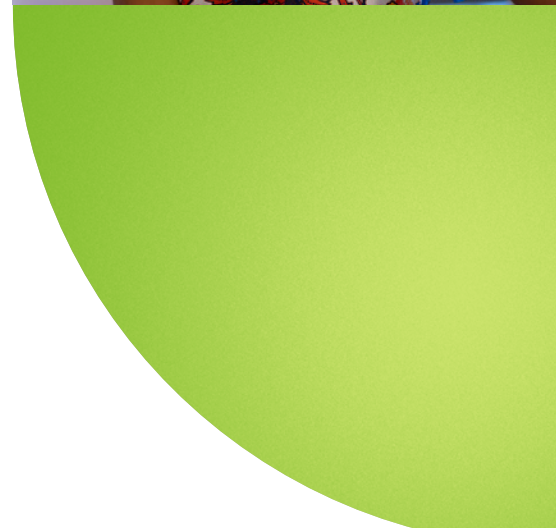
3.4 Crescimento Profissional & Formação

3.5 Programas de Bem-Estar e Benefícios



# Como os Empregadores que se preocupam abraçam a DEI holisticamente e a incorporam de forma significativa

Como nossa pesquisa aponta, as organizações que se preocupam já acreditam que uma força de trabalho diversa, equitativa e inclusiva contribui para uma organização melhor, mais produtiva, mais feliz e bem-sucedida. Empregadores preocupados e empáticos veem a DEI não como um conjunto de iniciativas ou programas isolados, mas sim como uma parte essencial da cultura e das operações cotidianas.



Quando a DEI está no DNA organizacional, o cuidado com DEI e com o colaborador reforçam mutuamente a sustentação dos objetivos fundamentais de tratar todos os trabalhadores como indivíduos únicos e de fazer a coisa certa para colaboradores, clientes e comunidade.

Aos olhos dos colaboradores, DEI pode ser visto como uma manifestação do cuidado com o colaborador. Para maximizar o impacto, os empregadores devem ser intencionais em seu comprometimento com DEI, com ações tangíveis e comunicação clara sobre o progresso em direção aos objetivos. Isso ajudará as organizações a evitarem a acusação comum de que elas “tem um discurso lindo” mas sem “não sai do papel”.

A pesquisa adicional de MetLife revelou que os colaboradores geralmente estão à frente dos empregadores no que se refere a DEI; especificamente, dão maior ênfase na equidade (por exemplo, equipes de liderança que reflitam a composição da força de trabalho) e na inclusão (por exemplo, ambientes de trabalho acolhedores e receptivo) do que os empregadores, que geralmente priorizam políticas de contratação para promover diversidade. As organizações devem estar atentas a essas diferenças de percepção ao desenvolver e comunicar estratégias de DEI.trategies.

O ponto é que DEI pode energizar estratégias de cuidado com o colaborador ao entender e atender as necessidades de grupos vulneráveis, reconhecendo que nem todos os colaboradores entram no local de trabalho em pé de igualdade.

Da mesma forma, tanto DEI como cuidado com o colaborador são baseados na ideia que todos os trabalhadores - independentemente da idade, momento de vida, tipo de trabalho, histórico racial ou cultural, gênero ou orientação sexual - têm necessidades e prioridades diferentes. Os esforços de cuidado com o colaborador orientados pela DEI se tornarão mais importantes conforme a força de trabalho continue a se diversificar no futuro.



## A VOZ DO COLABORADOR

- “ Desde que cheguei, a empresa sempre foi muito diversa e inclusiva, sempre acolhendo a todos.
- “ Pessoalmente, o meu departamento é bastante diverso. No geral, diria que a gerência e alta gerência é que não são muito diversas.





# 3.1

Dar vida ao cuidado com o colaborador em toda a experiência do colaborador

## Trabalho com Propósito

A busca um propósito no trabalho e na vida foi um dos temas que definiram a Grande Reorganização. Nossa pesquisa mostra o valor do propósito como um habilitador do cuidado com o colaborador. Ao articular o propósito, os empregadores criam uma oportunidade de conectar os valores e necessidades dos indivíduos. Eles também reconhecem que para muitas pessoas o trabalho representa mais do que um salário.

De fato, para muitos trabalhadores, propósito é algo pessoal; eles são automotivados pelo desejo de prover para suas famílias, adquirir habilidades novas ou crescer profissionalmente. Propósitos organizacionais e pessoais podem contribuir para um trabalho significativo. Eles também podem se sobrepor, como quando indivíduos e organizações estão comprometidos em causar um impacto positivo na comunidade.

### O poder do propósito

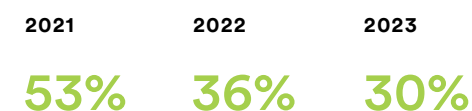
Os trabalhadores se preocupam mais com o propósito hoje do que no passado. Em 2023, apenas 30% das pessoas sem um trabalho com propósito disseram que pretendiam estar na mesma organização em 12 meses; em 2022 o número era de 36% e em 2021, 53%. Fica claro que mais funcionários estão procurando um significado em seu trabalho, o que ajuda a explicar por que o propósito é um importante impulsionador das percepções do cuidado com o colaborador.

No contexto do cuidado com o colaborador, o trabalho com propósito é o principal impulsionador da saúde mental, social e física dos colaboradores. A Geração Z está particularmente interessada que seus empregadores tenham um propósito claro e um impacto positivo na comunidade; 50% dos trabalhadores da Geração Z mencionam isso como um benefício "indispensável" ao considerar uma nova função, em comparação com apenas 43% de dos colaboradores em geral.

Importante notar que 40% dos Boomers na pesquisa deste ano disseram que o impacto na comunidade é um "indispensável", em comparação com 31% no ano passado. O trabalho significativo também tem um impacto importante na retenção, principalmente entre colaboradores hispânicos, Geração Z e trabalhadores remotos.

Cerca de seis em cada 10 trabalhadores (58%) consideram o trabalho com propósito "indispensável" ao considerar se devem permanecer em seu cargo atual ou aceitar um novo emprego. O número é ainda maior para os Boomers (63%), trabalhadores negros (62%) e mulheres (61%).

#### COLABORADORES SEM UM TRABALHO COM PROPÓSITO QUE DIZEM QUE PRETENDEM ESTAR NA MESMA ORGANIZAÇÃO EM 12 MESES



#### A VOZ DO COLABORADOR

- “Minhas razões para trabalhar, além de me sustentar, são a satisfação pessoal do trabalho, a sensação de que realizei algo e o sentimento de que fiz parte de uma equipe.
- “ Simplesmente não é para mim – ir ao trabalho, trabalhar e voltar para casa. Eu vejo como meu trabalho vai impactar aqueles que virão depois de mim. Daqui cinco ou dez anos.
- “ Tenho contas para pagar. Se não tivesse, não iria.



Há uma diferença notável na percepção dos colaboradores e dos empregadores em relação ao propósito. Um total de 84% dos empregadores diz que seus colaboradores estão satisfeitos com o propósito do trabalho realizam. No entanto, apenas 71% dos colaboradores relatam ter um forte senso de propósito no trabalho, acima dos 68% em 2022, e 72% dizem que estão muito satisfeitos com o quão cheios de propósito ou significativo é o seu trabalho. O mais preocupante é que apenas 34% dos empregadores dizem que planejam oferecer um trabalho com propósito como meio de atrair ou reter talentos no futuro.

## Os muitos significados de propósito

Embora o propósito seja mais importante do que nunca para a maioria dos grupos de colaboradores, ele significa coisas diferentes para diferentes gerações. Em geral, as gerações mais novas se concentram na posição de seus empregadores em questões sociais e políticas, enquanto as gerações mais antigas enfatizam o propósito pessoal e o significado em seu trabalho.

Os Boomers são mais propensos a dizer que um emprego é mais do que apenas ganhar dinheiro (63% vs. 57% no total) e eles se concentram no impacto de seus empregadores na comunidade em geral. O propósito também é de maior interesse para os trabalhadores com maior renda familiar (HHI), maior nível de escolaridade e grupos com diversidade racial e cultural.

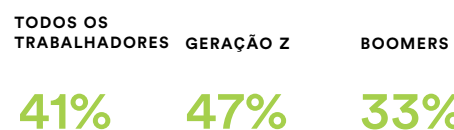
### COLABORADORES INDICANDO FATORES COMO "INDISPENSÁVEIS" EM EMPREGADORES AO DEMONSTRAR CUIDADO COM O COLABORADOR

	Geração Z	Geração Y	Geração X	Boomers	Masculino	Feminino	Negros	Branco	Hispânico	Todos os Colaboradores
Quanto cheio de propósito/significado é o trabalho que fazemos	56%	59%	63%	68%	59%	64%	65%	62%	59%	61%
Alinhamento pessoal com valores/missão organizacionais	55%	50%	49%	49%	49%	51%	60%	48%	53%	50%
Impacto da nossa organização na comunidade em geral	49%	47%	44%	42%	44%	47%	57%	42%	45%	45%

Questões sociais e políticas são particularmente sensíveis nos EUA atualmente, o que torna desafiador para os empregadores encontrar o equilíbrio certo em relação ao propósito. Os trabalhadores da Geração Z esperam cada vez mais que seus empregadores tomem medidas sobre questões ambientais, sociais e de governança (ESG) e que se posicionem sobre questões políticas. Em contrapartida, significativamente poucos Boomers estão interessados que suas organizações tomem medidas relacionadas ao ESG ou que se posicionem politicamente. Essas visões conflitantes destacam como a demonstração do cuidado com o colaborador requer uma abordagem ponderada.

### % "INDISPENSÁVEL" AO DEMONSTRAR CUIDADO COM O COLABORADOR EM RELAÇÃO AO TRABALHO COM PROPÓSITO

#### Empregador tomando medidas em questões ambientais/sustentabilidade



#### Empregador se posicionando sobre questões sociais/políticas



## Ações recomendadas: Demonstrar o cuidado com o colaborador através do propósito

As organizações devem ser assertivas na definição de seu propósito, articular o que isso significa para as diferentes partes e ser criativas ao dar vida ao propósito

### ▶ Esclarecer e elevar o propósito da empresa

Definir um único propósito organizacional que possa unificar todos os colaboradores e garantir que os líderes (incluindo as equipes de recursos humanos e o nível executivo) estejam alinhados em relação ao impacto desse propósito na força de trabalho.

### ▶ Reforce o propósito por meio de comunicações relevantes aos colaboradores

Use comunicados regulares para confirmar o significado e a importância do propósito da empresa; instrumentalize líderes e gerentes para relacionar explicitamente os princípios organizacionais às funções dos colaboradores para ativar o poder do propósito em toda a organização, tornando isso parte do trabalho diário.

### ▶ Reconheça o propósito individual do colaborador

Posicione o propósito organizacional de forma que não exclua os trabalhadores com suas próprias motivações (por exemplo, ética no trabalho, prover para família); mostre o cuidado oferecendo recursos para os colaboradores que buscam desenvolver seus propósitos pessoais.

### ▶ Amplifique o propósito da empresa externamente

Use declarações de missão e declarações de valores formalizadas para esclarecer mensagens sobre o que a organização defende e como isso beneficia potenciais talentos, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade e sociedade como um todo.

### ▶ Incorpore o propósito nos sistemas e operações

Garanta que a proposta de valor do colaborador, os benefícios e programas de treinamento, as medidas de desempenho e os incentivos remunerados reforcem e conectem-se ao propósito organizacional.

### ▶ Monitore e mensure o impacto

Acompanhe o impacto e a clareza do propósito com métricas quantificáveis, tanto com colaboradores (por exemplo, pesquisas com foco no propósito) quanto com clientes (por exemplo, NPS, valor da marca).





# 3.2

Dar vida ao cuidado com o colaborador em toda a experiência do colaborador

## Cultura Social e de Apoio

Simplesmente não há como os empregadores demonstrarem o cuidado com o colaborador sem oferecer uma cultura social e de apoio, fundamentada na inclusão de todos os trabalhadores, independentemente de sua origem racial, cultural ou socioeconômica ou do cargo que ocupam. De certa forma, as culturas servem como a fundação que conecta todos os outros elementos da experiência do colaborador.

### Quem se importa com a cultura

Nossa pesquisa mostra que um ambiente seguro e confortável, gerentes que dão apoio e programas de reconhecimento efetivos são essenciais para culturas fortes. Mas, assim como acontece com outros elementos da experiência do colaborador, diferentes grupos dentro da força de trabalho têm interesses e prioridades diferentes.

Os homens são mais propensos a priorizar o relacionamento com os colegas, enquanto as mulheres valorizam mais o reconhecimento do trabalho duro e a Geração X procura ambientes de trabalho seguros e confortáveis. Três em quatro trabalhadores presenciais dizem que um ambiente de trabalho seguro e confortável é “indispensável” quando o empregador quer demonstrar o cuidado com eles, comparado com 68% dos trabalhadores em regime híbrido/remoto.

Em geral, a cultura social e de apoio são mais importantes para os trabalhadores mais jovens, em empresas de pequeno e médio porte, colaboradores com maior renda familiar, bem como trabalhadores remotos, gerentes, liderança executiva e colaboradores hispânicos. Interessante notar que muitos desses trabalhadores podem até sacrificar alguma flexibilidade em troca de uma cultura social e de apoio.

É difícil não reconhecer a importância de gerentes que dão apoio como facilitadores de culturas fortes e da demonstração de cuidado. Um total de 70% dos entrevistados da pesquisa deste ano diz que um gerente que dá apoio é “indispensável” para os empregadores demonstrarem cuidado. A boa notícia é que 75% dos trabalhadores dizem que seu gerente oferece esse apoio, um aumento de 2% em relação ao ano passado.

**COLABORADORES INDICANDO QUE UM AMBIENTE DE TRABALHO SEGURO E CONFORTÁVEL É “INDISPENSÁVEL” EM EMPREGADORES DEMONSTRANDO CUIDADO**

TRABALHADORES PRESENCIAIS

3 EM 4

TRABALHADORES HÍBRIDOS/REMOTOS

68%

### A VOZ DO COLABORADOR

- “ A cultura tem que ser clara ou não vai funcionar. Se a cultura for negativa, ela vai passar para todos os colaboradores.
- “ Você quer que toda a cultura, a cultura organizacional seja de apoio e compreenda que as pessoas têm dinâmicas muito diferentes em suas casas e precisam ser apoiadas
- “ Eles precisam fazer um trabalho melhor em dar aos gerentes ferramentas para mostrar que eles se importam e valorizam.
- “ Pelo menos duas vezes por ano, eles vêm ao nosso escritório para almoçar, dizer olá, dar as caras, ver como estão as coisas. Isso é muito importante. E isso já diz muito”. Eles estão dando aquele toque pessoal para que saibamos que eles realmente se importam e que estão lá para nos apoiar.





## Os gerentes também precisam ser cuidados

Os gerentes são extremamente importantes para culturas saudáveis, mas também têm suas necessidades únicas. Nossa pesquisa mostra que os gerentes são mais propensos a se sentirem produtivos e engajados quando estão no trabalho. Mas eles também relatam níveis significativamente mais altos de estresse e burnout do que os não-gerentes. Muitos estão sofrendo com níveis mais baixos de bem-estar financeiro. Os gerentes são vitais para demonstrar o cuidado com o colaborador, mas eles também precisam ser cuidados.

Reconhecer desempenhos excelentes e o esforço extra também é importante, porque os colaboradores que se sentem reconhecidos são mais propensos a se sentirem cuidados. Nossa pesquisa mostrou que os colaboradores estão abertos a formas de reconhecimento formal e informal.

COLABORADORES INDICANDO UM GERENTE QUE APOIA COMO "INDISPENSÁVEL" EM EMPREGADORES DEMONSTRANDO CUIDADO

**70%** de todos os trabalhadores

Os gerentes são:

**1.5x** Mais prováveis que sejam responsáveis por crianças menores de 18 anos

GERENTES	vs	NÃO-GERENTES
<b>38%</b>		<b>25%</b>

**Mais provável** que priorizem outros fatores além da remuneração como o principal impulsionador do cuidado com o funcionário

GERENTES	vs	NÃO-GERENTES
<b>57%</b>		<b>49%</b>

**Significativamente mais**

interessados em flexibilidade adicional para aprender novas tecnologias e construir sua rede profissional



## Ações recomendadas: Demonstrar o cuidado com o colaborador através de cultura social e de apoio

Ao se edificarem com base em ambientes de trabalho seguros e confortáveis, as organizações podem enriquecer suas culturas com os gerentes que dão apoio e forte reconhecimento ao colaborador, incluindo programas formais e as práticas informais

### ▶ Defina normas culturais e comportamentos com comunicações abertas

Estabeleça expectativas e prioridades para comportamentos específicos e as ações com base em uma comunicação clara que venha de cima; foque em resultados do cliente, metas de desempenho e em iniciativas da mudança; seja transparente, mesmo quando a notícia não for positiva (por exemplo, reduções na força de trabalho).

### ▶ Acompanhe as melhores práticas e tendências emergentes

Monitore o mercado de forma proativa e realize pesquisas externas (como o projeto da Culture 500 do MIT Sloan Management Review e do Glassdoor) para avaliar sua cultura em relação a outras empresas, assim como para identificar as melhores práticas emergentes e as tendências relevantes; adote tecnologias habilitadoras para identificar sinais e padrões culturais com base nas comunicações internas da sua organização.

### ▶ Compreenda e procure o equilíbrio dos elementos

Identifique todos os recursos e "alavancas" (por exemplo, reconhecimento, estilo da gestão) que podem modificar e fortalecer a cultura; defina como se interrelacionam os prós e contras e como se conectam aos resultados específicos (por exemplo, produtividade, satisfação).

### ▶ Faça da cultura uma atribuição dos gestores

Equipe e empodere gestores para que falem sobre aspectos diferentes da cultura da sua própria maneira e realize ações formais e informais para garantir que os trabalhadores estejam seguros, confortáveis e se sintam reconhecidos por seus esforços.

### ▶ Estabeleça, expanda e reinvente os programas de reconhecimento

Reavalie o uso de programas formais de reconhecimento para recompensar o ótimo desempenho, principalmente quando alinhados à cultura e valores da organização; empodere gestores para que promovam reconhecimento informal dos trabalhadores vão além.

### ▶ Dedique recursos e atenção à cultura

Considere ter um cargo específico de RH ou ampliar as atribuições de um líder para ter foco na cultura dentro da experiência geral do colaborador. O ideal é ser um profissional que compreenda a importância estratégica da cultura e que possa agregar valor taticamente (por exemplo, gerenciando grupos de afinidade de colaboradores); considere realocar recursos com foco na cultura, alinhado com o propósito, e criar programas que não demandem custo para impulsionar o reconhecimento e o engajamento a uma cultura forte.





# 3.3

Dar vida ao cuidado com o colaborador em toda a experiência do colaborador

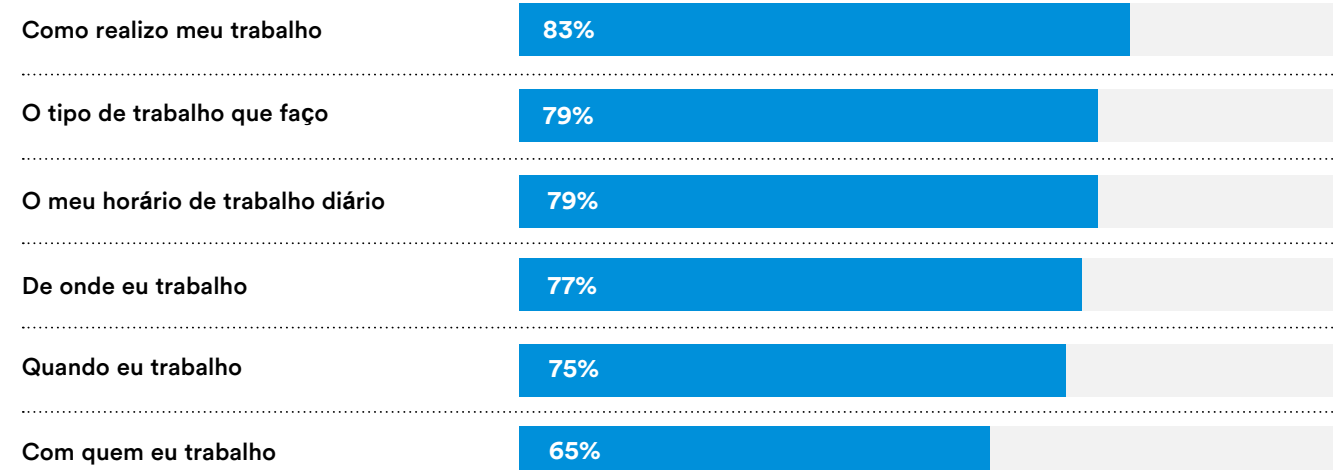
## Flexibilidade e Equilíbrio Profissional-Pessoal

A integração da vida profissional e pessoal já era um ponto importante para todos os tipos de trabalhadores, mesmo antes da COVID-19 chegar e o trabalho remoto e híbrido talvez sejam o legado mais importante da pandemia.

As expectativas por flexibilidade continuam a crescer; não é apenas sobre de onde se trabalha - remoto ou presencial - mas também o quando e como, incluindo o tipo de trabalho que os colaboradores fazem e com quem eles trabalham. No entanto, é importante observar

que os fatores mais importantes do cuidado com o colaborador no que se refere a flexibilidade tem como foco o tempo - incluindo horários de trabalho (por exemplo, horas, dias), folgas remuneradas e não remuneradas, além do tempo disponível para compromissos fora do trabalho.

### É IMPORTANTE PARA MIM QUE EU TENHA CONTROLE SOBRE...



### Os subgrupos de colaboradores priorizam os elementos de controle de maneira diferente

É importante para mim que eu tenha controle sobre...	Grupos que priorizam este elemento significativamente acima da média		Grupos que priorizam este elemento significativamente abaixo da média	
Como realizo meu trabalho	Boomers	89%	Geração Z	77%
O tipo de trabalho que faço	Boomers	85%	Geração Z	72%
O meu horário de trabalho diário	Boomers	84%	Geração Z	72%
De onde eu trabalho	Boomers	83%	Geração Z	69%
	Trabalhadores remotos	83%	Trabalhadores presenciais	73%
Quando eu trabalho	Boomers	79%	Geração Z	69%
	Trabalhadores híbridos	79%	Trabalhadores presenciais	72%
Com quem eu trabalho	Boomers	89%	Geração Z	62%





## O que significa flexibilidade para diferentes grupos de colaboradores

As razões pelas quais os colaboradores querem flexibilidade são sempre variadas – de poder cuidar dos filhos ou parentes idosos a viajar e aproveitar seus hobbies, até obter procurar outras formações ou trabalhar em atividades paralelas. E as preferências são diferentes para diferentes partes da força de trabalho.

Para atender tal variedade das necessidades, as empresas estão experimentando diferentes soluções, para além dos modelos de trabalho híbrido. Suas diversas abordagens refletem que flexibilidade é mais do que conjunto de políticas ou de uma agenda. A integração da vida pessoal-profissional pode inclusive ser vista como um resultado da combinação direita de benefícios, programas e cultura, bem como diretrizes que são desenvolvidas levando em consideração os principais interesses dos colaboradores.

## Elaborar estratégias flexíveis para demonstrar o cuidado através da flexibilidade

Entendemos, a partir da nossa pesquisa, que os empregadores precisam ser flexíveis ao desenvolver estratégias para entregar a flexibilidade que os colaboradores procuram, em todas suas variações mais sutis. Para atender às necessidades únicas de uma ampla variedade de colaboradores, independente do cargo dentro da empresa, suas condições de vida ou aspirações fora do trabalho.

As opções mais tradicionais para ajudar os colaboradores a alcançarem a integração profissional-pessoal incluem agendas flexíveis (por exemplo, ajustes nos horários predefinidos), acordos de trabalho e acesso a opções de trabalho remoto e/ou híbrido. Semanas de trabalho de quatro dias, opções de “aceitar” agendas e trabalho em partes são inovações emergentes.

As estratégias mais eficientes de flexibilidade incorporarão táticas para otimizar o tempo no escritório, definindo os tipos de trabalho mais adequados para os diferentes locais. Da mesma forma, as empresas podem desenvolver políticas apropriadas para proteger o período fora do horário de trabalho (por exemplo, bloqueio de envio de e-mails de acordo com o horário), atendendo aos colaboradores sobrecarregados, mostrando que está tudo bem em estar desconectado. Isso ajudará também os colaboradores novos a entenderem e se ajustarem de forma mais fácil às normas culturais. Novas ferramentas e tecnologias podem ajudar nestas áreas (por exemplo, modularização para combater o estresse, automatização para focar o tempo no trabalho mais significativo).

## Como os colaboradores usarão o tempo ganho com acordos de trabalho flexíveis

MULHERES		HOMENS
Cuidar de si e de seu bem-estar		
70%	VS	53%
Descansar ou relaxar		
63%	VS	57%
Passar tempo com a família		
61%	VS	53%
Focar no seu bem-estar		
50%	VS	36%

GERAÇÃO Z	
Passe tempo com os amigos	Ter um hobby
36%	37%

COLABORADORES NEGROS	
Guardar dinheiro/ cuidar das finanças	Aprender novas habilidades profissionais/ atualizar minhas habilidades
36%	27%

PROFISSIONAIS DA SAÚDE
Cuidar de si e de seu bem-estar
71%



### A VOZ DO COLABORADOR

“ Se estivéssemos muito, muito ocupados, eles diriam: ‘Ei, trabalhe apenas meio período’ ou ‘Tire o resto do dia de folga’. Coisas assim importam muito.

“ Eu não consigo imaginar trabalhar em tempo integral e nessa configuração. Toda essa coisa de trabalhar em casa, essa flexibilidade, tem sido ótimo.





UM OLHAR MAIS ATENTO

# Descobrimos a Jornada Semanal de Quatro Dias

A jornada semanal de quatro dias tem chamado muito a atenção - na mídia, no ambiente corporativo e entre líderes do governo - como uma solução possível para lidar com uma das demandas mais urgentes dos colaboradores em relação a integração da vida pessoal-profissional.

Quase dois terços (64%) dos colaboradores estão interessados que seu empregador ofereça jornadas de trabalho de quatro dias. Os colaboradores negros (70%), trabalhadores de escritório (67%) e mulheres (66%) são os mais interessados. O interesse na jornada semanal de quatro dias supera em preferência os sabáticos, a folga estendida e o meio período às sextas-feiras como as maneiras para que os colaboradores integrem suas vidas pessoais e profissionais.

Não é de admirar que mais empresas - até 40% nos EUA, segundo algumas estimativas - tenham adotado ou planejem adotar algumas jornadas semanais de quatro dias. Os resultados prévios de empresas no Reino Unido, EUA e Canadá são encorajadores, onde a maioria das empresas relatam resultados positivos. Os benefícios incluem satisfação do colaborador extremamente elevada com a jornada de quatro dias, ganhos na produtividade do trabalhador e na receita da empresa, redução de burnout e, o que é interessante, aumento no trabalho presencial. Um teste realizado pela Microsoft no Japão relatou ganho de 40% em produtividade.

Depois de um projeto piloto em 2022, envolvendo 900 colaboradores em 33 empresas e coordenado pela ONG 4 Day Week Global, principalmente nos EUA e na Irlanda, nenhum dos participantes disse planejar voltar para a jornada convencional de cinco dias. O diretor de estratégia da Kickstarter, que participou do piloto, chamou a iniciativa de "um verdadeiro ganha-ganha", tanto para colaboradores quanto para a empresa. De acordo com os participantes, as chaves para o sucesso incluem esclarecer os objetivos, enfatizar o trabalho de alto valor e oferecer ferramentas para promover um trabalho mais inteligente.



# 40%

Das empresas nos EUA, segundo algumas estimativas - adotaram ou planejem adotar algumas jornadas semanais de quatro dias.

COLABORADORES INTERESSADOS QUE SEUS EMPREGADORES OFEREÇAM JORNADAS SEMANAIS DE QUATRO DIAS

64% de todos os trabalhadores

70% de trabalhadores negros

67% de trabalhadores de escritório

66% de trabalhadoras mulheres

## A VOZ DO COLABORADOR

“ Nossa equipe antecipa as horas, então trabalhamos 10 ou 12 horas na segunda, terça e quarta-feira e depois comprimimos as quintas e sextas-feiras, o que é bastante moderado para nós.

“ Nós começamos recentemente a tentar quatro turnos de dez horas para alguns colaboradores em tempo integral. Nós alternamos, então uma semana fazemos de segunda a quinta-feira e na semana seguinte de terça a sexta-feira. A cada duas semanas temos um fim de semana de quatro dias.





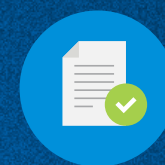
### A visão dos colaboradores sobre o nível de flexibilidade oferecida por seus empregadores



### A necessidade de fazer a diferença na flexibilidade

Seja qual for a forma de flexibilidade que os empregadores decidam priorizar para suas forças de trabalho, é provável que no futuro seja necessário oferecer mais; apenas 27% dos colaboradores acham que seus empregadores oferecem um nível alto de flexibilidade e menos de dois terços dos colaboradores concordam que seu empregador oferece a flexibilidade necessária para gerenciar tanto o trabalho quanto a vida pessoal. Os colaboradores dos setores de finanças e seguros (37%) e de tecnologia da informação (39%) são mais propensos a dizer que seu empregador oferece um alto nível de flexibilidade, enquanto colaboradores dos serviços educacionais (13%) e os trabalhadores da indústria (17%) são significativamente menos propensos a dizer o mesmo.

Os empregadores têm muitas opções para aplicar a jornada semanal de quatro dias, desde horas reduzidas até horários compactados. Entre os colaboradores pesquisados, mais da metade (52%) está interessada em horários reduzidos ou compactados. Interessante notar que um número significativo de trabalhadores - particularmente Geração Z, Millennials e trabalhadores virtuais - expressam o desejo de sacrificar alguma remuneração em nome de uma jornada semanal de quatro dias. É seguro dizer que mais empregadores experimentarão estas e outras opções no futuro.



### Ações recomendadas: Demonstrar o cuidado com o colaborador através da flexibilidade

Nossa pesquisa aponta o porquê e o quanto os colaboradores se importam com uma maior flexibilidade, assim como o que estão procurando especificamente. Além de simplesmente oferecerem horários mais flexíveis e um mais folgas, os líderes das empresas devem ter uma visão estratégica, implementando táticas que atendam às diferentes necessidades da força de trabalho

#### ▶ Estabeleça o que mais importa

Estabeleça expectativas e prioridades para comportamentos específicos e ações com base em uma comunicação clara que venha de cima; foque em resultados do cliente, metas de desempenho e em iniciativas da mudança; seja transparente, mesmo quando a notícia não for positiva (por exemplo, reduções na força de trabalho).

#### ▶ Quantifique os casos de negócio

Use pesquisas externas, junto com os dados e informações sobre sua própria força de trabalho, modele o valor de diferentes estratégias de trabalho, flexíveis e híbridas; calcule como flexibilidade de horário e outras políticas apoiam a integração da vida pessoal e profissional, além de demonstrar cuidado com o colaborador.

#### ▶ Teste e aprenda personalizando a flexibilidade em sua empresa

Identifique quais cargos ou áreas funcionais se adaptam melhor ao horário flexível e ao controle sobre onde trabalham; abrace a mentalidade de tentativa e erro crie programas pilotos com diferentes abordagens para ver o que funciona melhor.

#### ▶ Supere a questão do horário e local

Avalie e refine políticas de PTO - tanto para folgas remuneradas como não remuneradas - para permitir mais flexibilidade e para oferecer outros recursos (por exemplo, treinamentos, assessorias, dias sem reuniões, bloqueio de envio de e-mails com base no horário, aplicativos de gerenciamento de estresse) que reduzem o estresse e abrem espaço para que os colaboradores foquem em suas vidas pessoais; automatizar tarefas e processos manuais também pode levar a um trabalho mais significativo para certos colaboradores.

#### ▶ Estabeleça controles para mitigar o estresse e o burnout

Utilize a tecnologia e os dados para monitorar de forma proativa as cargas de trabalho e assim identificar sinais de possíveis sobrecargas (por exemplo, volume excessivo do projeto, falta do uso do PTO) e reduzir o risco do burnout.





# 3.4

Dar vida ao cuidado com o colaborador em toda a experiência do colaborador

## Crescimento Profissional & Formação

É improvável que uma recessão iminente diminua o anseio dos colaboradores em crescerem nas suas carreiras através de oportunidades de formação e desenvolvimento. Essas oportunidades são também maneiras excelentes dos empregadores demonstrarem o cuidado com o colaborador, demonstrando amplo interesse no sucesso deles.

As organizações procurando formas de reduzir o custo de programas treinamento e desenvolvimento devem considerar como tais investimentos beneficiam significativamente tanto colaboradores como a organização. Além disso, programas de formação e desenvolvimento podem ajudar “re-recrutar” colaboradores que podem estar inclinados a considerar oportunidades em outras empresas.

### Aumentando o interesse no desenvolvimento de carreira

Atualmente, 35% dos colaboradores avaliam a formação e desenvolvimento entre os três principais elementos da experiência do colaborador. Estes elementos são ainda mais importantes para colaboradores de empresas de tecnologia da informação (49% dos quais classificaram entre os três primeiros), para os colaboradores negros (43%), hispânicos (42%) e Millennials (41%). Interessante notar que 40% dos homens classificaram entre os três principais elementos, comparado a apenas 30% das mulheres.

Além disso, nossa análise confirma que o crescimento profissional e a formação surgiram como impulsionadores importantes do cuidado com o colaborador. Na verdade, os colaboradores veem essas oportunidades de desenvolvimento como benefícios por direito e que promovem o bem-estar holístico.

Nota-se que o desenvolvimento de carreira está deixando de ser uma “hard skill” e sendo enfatizado como uma “soft skill.” Embora a maioria dos treinamentos atuais oferecidos pelos empregadores seja de natureza técnica, os colaboradores estão procurando fortalecer suas capacidades emocionais, sociais e cognitivas. Como criar uma rede de contatos, como treinar e ser treinado, como construir relacionamentos de mentoria - estas estão entre as habilidades que os colaboradores mais ambiciosos procuram.

#### COLABORADORES QUE CLASSIFICAM FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ENTRE OS TRÊS PRINCIPAIS ELEMENTOS DA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR

TODOS OS TRABALHADORES	HOMENS	MULHERES
35%	40%	30%



#### A VOZ DO COLABORADOR

- “ Eles estão constantemente tentando nos desenvolver, para nos ajudar a nos tornarmos mais fortes e valiosos. Isso faz eu me sentir valorizada.
- “ O desenvolvimento de carreira e formação são as bases para o crescimento. Você quer ser capaz de ter algum tipo de caminho que vai ajudá-lo a desenvolver as habilidades para se destacar em sua função.

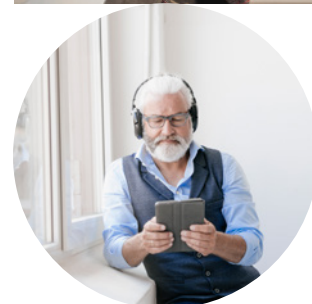


## Desenvolvendo todos os tipos de trabalhadores

### COMO OS EMPREGADORES ESTÃO SE SAINDO NO OFERECIMENTO DE OPORTUNIDADES E PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO?

Quase seis em cada dez colaboradores, ou 58%, dizem estar satisfeitos com o crescimento profissional e as oportunidades de formação oferecidas por seus empregadores. Os trabalhadores da Geração Z são os menos satisfeitos com a disponibilidade de formação e qualificação (53%), enquanto os Millennials são os mais satisfeitos (62%). Os trabalhadores remotos e híbridos (64%) estão significativamente mais satisfeitos com a disponibilidade de iniciativas de formação/qualificação do que os trabalhadores presenciais (53%), enquanto os trabalhadores braçais estão significativamente menos satisfeitos (51%) do que o pessoal de escritório (61%).

Quando olhamos por setor, os trabalhadores mais satisfeitos com os programas de formação e desenvolvimento oferecidos por seus empregadores são os de finanças e seguros (71%) e tecnologia da informação (74%). Os profissionais menos satisfeitos são os do setor de serviços educacionais (51%) e de saúde e assistência social (53%).



### SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM O CRESCIMENTO PROFISSIONAL E OPORTUNIDADES DE FORMAÇÃO

**58%** de todos os trabalhadores

#### Geração Z

**53%** São os menos satisfeitos com a disponibilidade de formação e qualificação

#### MILLENNIALS

**62%** São os mais satisfeitos com a disponibilidade de formação e qualificação

#### REMOTO/HÍBRIDO

**64%**

#### TRABALHADORES PRESENCIAIS

**53%**

No todo, o desenvolvimento de carreira e formação são mais prováveis de serem considerados “indispensáveis” entre os colaboradores Negros (56%) e Millennials (53%). Interessante notar que trabalhadores braçais jovens e homens são mais propensos a ter interesse em formação e desenvolvimento e estão mais dispostos a sacrificar alguma flexibilidade para terem acesso a formação e progresso em suas carreiras.



### Ações recomendadas: Demonstrar o cuidado com o colaborador através de formação, crescimento e desenvolvimento

Mais do que de oferecer oportunidades de formação a todos os colaboradores e expandir o currículo para além das habilidades técnicas, os empregadores devem garantir a existência de fortes canais de comunicação de mão dupla, dado que os “líderes que escutam e que agem no a partir do feedback do colaborador” são o fator o mais importante para entregar o cuidado com o colaborador através crescimento profissional. Os mecanismos formais (por exemplo, revisões de desempenho, pesquisas com os colaboradores) devem ser complementados pelos mecanismos informais que incentivam os colaboradores a compartilharem seus pensamentos e ideias

#### ► Abrir canais ativos para um feedback de 360 graus

Instigue os colaboradores a compartilharem seus pensamentos e ideias para melhorar o ambiente de trabalho e as operações em geral; estabeleça mecanismos formais para que os colaboradores deem feedback sobre os líderes e vice-versa, criando um looping de feedback contínuo que incentive o crescimento de todos; adote métricas de desenvolvimento e crescimento nas descrições de trabalho de todos os cargos.

#### ► Expandir o acesso à formação, aprendendo e qualificação

Ofereça um leque de iniciativas de formação e qualificação, incluindo opções de financiamento para programas de desenvolvimento fora da organização, compatíveis com os diferentes cargos e carreiras na organização, oferecendo alternativas para todos, incluindo os trabalhadores da linha de frente e grupos menos favorecidos.

#### ► Pensar para além das habilidades técnicas

Expanda as opções para incluir a formação de liderança, comunicação e outras soft skills, bem como habilidades da vida para promover a saúde mental, física e financeira.

#### ► Abraçar o treinamento em grupo

Forme grupos de colaboradores em sessões acolhedoras e colaborativas para realizar treinamentos específicos

relacionados aos objetivos organizacionais e desenvolvidos com base nas necessidades dos colaboradores; monitore ativamente as principais práticas e inovações, como treinamento em grupo, que apresentam resultados melhores ao mesmo tempo que fortalecem as relações entre colegas de trabalho.

#### ► Promover a mobilidade interna

Ofereça acesso a oportunidades de aprendizagem no local de trabalho, como mentorias, gigs, estágio interno, e comunique ativamente a abertura de vagas internas.

#### ► Formalizar a mentoria e o networkin

Engaje os líderes. Faça-os fazer parte de programas formais de mentoria transformando esta participação em parte de sua própria agenda de desenvolvimento; foque em mentorias entre pares, compartilhamento de melhores práticas e outras formas de conexão para instigar uma cultura de aprendizagem; ofereça oportunidades de construir relacionamentos profissionais dentro e fora do trabalho, incluindo grupos de afinidade e associações culturais do setor.

#### ► Embutir DEI nos programas de desenvolvimento de liderança

Para assegurar programas de desenvolvimento inclusivos, expanda o processo da liderança para construir uma geração mais diversa de líderes.





# 3.5

Dar vida ao cuidado com o colaborador em toda a experiência do colaborador

## Programas de Bem-Estar e Benefícios

Todas as gerações de trabalhadores veem os benefícios e os programas de bem-estar como uma parte importante da experiência do colaborador e, conseqüentemente, uma forma dos empregadores demonstrarem o cuidado. Os colaboradores que se sentem cuidados têm uma média de 8.7 benefícios através de seu empregador, enquanto aqueles que não sentem cuidados têm uma média de 6.7.

Devido à queda no bem-estar financeiro entre muitos trabalhadores, a proteção e apoio oferecidos pelos benefícios passaram a dar um outro nível de importância à uma rede de segurança. Certamente, muitos trabalhadores veem os benefícios fornecidos pelo empregador como uma forma de aliviar a pressão financeira, o que ajuda a explicar por que as expectativas do colaborador continuam a crescer.

### NÚMERO MÉDIO DE BENEFÍCIOS "INDISPENSÁVEIS" PARA O COLABORADOR

2023	2022	2021	2020 PRÉ-PANDEMIA
8.3	7.8	7.5	6.6

**2x** Aumento na proporção de colaboradores que consideram os programas de saúde e bem-estar (por exemplo, parcerias com academias, programas de auxílio ao colaborador) como "indispensáveis" para um novo cargo desde nosso último estudo pré-pandemia em 2020

O entendimento é que, apesar dos esforços e investimentos de muitos empregadores para expandir suas ofertas, a diferença entre o número de benefícios fornecidos pelos empregadores e o número esperado pelos colaboradores está aumentando mais rapidamente do que no passado. Diminuir essa diferença é fundamental para melhorar a satisfação do colaborador com os benefícios, que atingiu seu nível mais baixo em uma década.

### A diferença de percepção sobre benefícios para colaboradores

Há uma grande diferença de percepção em relação à satisfação com os benefícios: 83% dos empregadores dizem que seus colaboradores estão satisfeitos com os benefícios que recebem, 21% a mais do que a proporção de colaboradores que dizem estar satisfeitos.

Nos últimos cinco anos surgiram variações significativas entre gerações em relação às preferências por benefícios, principalmente na Geração X e Boomers. Vemos que, em 2019, os programas de benefícios e bem-estar eram "indispensáveis" para 56% dos trabalhadores da Geração X; em 2023, esse número é de 78%. Uma tendência semelhante pode ser vista entre os Boomers, 79% deles classificam programas de benefício e bem-estar como "indispensáveis" atualmente, superior aos 56% de 2019.

### COLABORADORES QUE CONSIDERAM PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS E BEM-ESTAR "INDISPENSÁVEIS"

2019	2023
<b>GERAÇÃO X</b>	
56%	78%
<b>BOOMERS</b>	
56%	79%

### A VOZ DO COLABORADOR

“ Eu acho muito bom que eles têm uma academia para os colaboradores – esse é um benefício legal. Eles melhoraram as salas de descanso. Eles criaram uma coisa chamada Salas Zen, onde você pode ir para relaxar e meditar um pouco.

“ Acho que se alguns destes benefícios fossem gratuitos, ou que a empresa pagasse, eles estariam mostrando que se importam conosco.



## O que os colaboradores querem – viabilidade, acesso e opções

Tempos econômicos desafiadores, sem dúvida, se refletem no foco dos colaboradores na viabilidade e acesso aos benefícios. Veja que 72% dos colaboradores classificaram a viabilidade dos benefícios fornecidos pelo empregador como um fator importante na demonstração de cuidado com os colaboradores de suas organizações. Apenas 58% dos colaboradores estão satisfeitos com a viabilidade. Da mesma forma, 68% dos colaboradores avaliaram a contribuição do empregador ao custo dos benefícios como importante para sua percepção do cuidado com o colaborador e apenas 60% dos colaboradores estão satisfeitos com a contribuição atual de seus empregadores.

O interesse dos colaboradores em ferramentas e recursos de bem-estar financeiro aumentou dramaticamente; a proporção de trabalhadores que veem tais ofertas como “indispensáveis” aumentou de 18% em 2019 para 45% em 2023. O número de empregadores que oferecem ferramentas e recursos de bem-estar financeiro a seus colaboradores também dobrou, passando de 25% para 54% no mesmo período.

Os colaboradores procuram também uma variedade maior de benefícios acessíveis e personalizáveis. Por exemplo, 60% dos colaboradores dizem que estão interessados em uma variedade maior de benefícios não médicos, o nível o mais alto desde 2013. Um número um pouco maior de colaboradores (61%) dizem que há benefícios nos quais estão interessados, mas que seu empregador não oferece atualmente, um aumento de 3% sobre 2022.

### INTERESSANTE CRESCENTE EM BEM-ESTAR

O interesse em programas para apoiar o bem-estar geral (por exemplo, parcerias com academias, programas de assistência aos colaboradores, gerenciamento de estresse) cresceu drasticamente nos últimos anos. Entretanto, os benefícios “fundamentais” - como a cobertura de saúde e folga remunerada - não são menos importantes. De fato, nosso estudo de 2023 mostrou que os benefícios tradicionais são os principais fatores “indispensáveis” para os colaboradores. O padrão se manteve em toda a força de trabalho, incluindo todas as gerações, etnias e gêneros.

Os benefícios são semelhantes a outros aspectos da experiência do colaborador, onde os empregadores devem considerar uma variedade de preferências entre os diferentes grupos de trabalhadores. Por exemplo, mulheres e Boomers geralmente dão prioridade a uma variedade maior de benefícios, enquanto os Millennials

procuraram por benefícios mais simples mais oportunidades para aprender sobre eles. Trabalhadores de grupos étnicos e raciais diversos valorizam mais os benefícios que pessoas brancas. Da mesma forma, trabalhadores em organizações grande, de forma presencial e com menor renda familiar valorizam mais os benefícios.

Os colaboradores são atraídos especialmente por benefícios que possam ser personalizados de acordo com suas necessidades pessoais. Para empregadores, oferecer tal flexibilidade no projeto dos benefícios reforça seus compromissos com DEI para valorizar e apoiar a força de trabalho como um todo.

### PRINCIPAIS BENEFÍCIOS "INDISPENSÁVEIS" PARA OS COLABORADORES



### COLABORADORES QUE DIZEM ESTAR INTERESSADOS EM BENEFÍCIOS PERSONALIZÁVEIS

2020 PRÉ-PANDEMIA	2023
67%	70%



## Ações recomendadas: Demonstrando o cuidado com o colaborador através dos programas de bem-estar e benefícios

Quando se trata de benefícios, as tendências são claras: todos os tipos de colaboradores estão querendo mais – incluindo mais opções e mais flexibilidade para escolher os benefícios que são mais valiosos para eles. Fazer com que os benefícios sejam mais viáveis é também garantia de que ressoem, dado o grande declínio no bem-estar financeiro e o fato da viabilidade ser considerada o fator mais importante para os colaboradores que sentem cuidados através das ofertas de benefícios

#### ▶ Expandir a variedade de benefícios disponíveis

Mais opções, incluindo benefícios voluntários, podem passar a mensagem de que todos os tipos de colaboradores são reconhecidos e valorizados, além de atender às diferentes necessidades de diferentes.

#### ▶ Permitir personalização de benefícios para atender a uma variedade maior de necessidades dos colaboradores

Mais do que ampliar a variedade de benefícios disponíveis, personalização possibilita que os indivíduos adaptem seus benefícios às suas necessidades únicas, bem como às necessidades de suas famílias.

#### ▶ Oferecer benefícios e ferramentas para reduzir o estresse financeiro

As opções variam desde eliminar coparticipação no plano de saúde, acesso aos advogados com planos jurídicos, oferecer soluções de bem-estar financeiro (por exemplo, aplicativo móvel e Upwise) até recursos para navegar por opções de amortização e perdão de dívidas (por exemplo, Savi), que promovem comportamentos saudáveis e soam como decisões alinhadas à metas individuais.

#### ▶ Aumentar inscrição, re-inscrição e ajustar a experiência com benefícios

Para impulsionar a adoção e ajudar os colaboradores a reconhecerem o valor dos seus benefícios, precisamos fazer com que seja eficiente e intuitivo para os colaboradores aprenderem, se inscreverem e modificarem eles; adotar ferramentas de escuta e canais de feedback para entender melhor se os benefícios estão atendendo às necessidades dos trabalhadores.

#### ▶ Comunicar com clareza, frequência e nos canais que os colaboradores preferem

Esforços eficientes de comunicação e de engajamento com os benefícios podem impulsionar o retorno sobre os investimentos; todos os colaboradores deveriam, no mínimo, compreender o que está disponível a eles e como se inscrever; comunicações proativas e claras através de canais diversos (por exemplo, Town halls, recursos de chat internos, gravações de vídeo, resumos claros dos benefícios, explicações simples sobre os formulários de inscrição) podem ajudar os colaboradores realizar as ações corretas para se inscreverem e entenderem o valor dos benefícios de forma mais ampla



# Olhando para o futuro: Melhorando a relação de trabalho em um novo ciclo econômico

Neste início de 2023, muitos líderes de negócios estão compreensivelmente focando na incerteza do cenário econômico. Levará tempo para determinar se, ou o quanto, a recessão econômica impactará a demanda por talentos ou aliviará o mercado de trabalho historicamente adverso. Os padrões de longo prazo nos dados da nossa pesquisa sugerem que qualquer alívio será provisório. É provável que a concorrência por talentos permaneça intensa, e não há dúvidas de que as expectativas dos colaboradores continuarão aumentando.

Em meio a tantas mudanças que temos visto, há uma constante: benefícios para colaboradores estão no coração da proposta de valor oferecida pelas empresas para os colaboradores. De fato, os empregadores que procuram atrair e reter talentos precisarão atender cuidadosamente à proposta de valor. Os benefícios reforçam os investimentos do empregador para enriquecer a experiência do colaborador - desde o fortalecimento da cultura e expansão dos programas da formação e desenvolvimento, a oferecer flexibilidade e articular um propósito claro. E os benefícios certamente realçam o valor da remuneração.

É aqui que entra o cuidado com o colaborador. Como nossa pesquisa mostra, o cuidado não somente catalisa uma experiência positiva do colaborador, mas serve também como uma forma útil de conquistar resultados relacionados às pessoas. As organizações que demonstram um cuidado genuíno com o colaborador estarão melhor posicionadas para alcançar seus objetivos de gestão de talentos, mesmo durante momentos econômicos difíceis. O cuidado com o colaborador pode dar apoio aos trabalhadores sob estresse financeiro e, ao ajudar a impulsionar a produtividade e retenção, ajudar a aliviar o estresse excessivo. Em outras palavras, há claros benefícios tanto para os trabalhadores como para a organização no geral. Assim, a questão não é se as organizações conseguem investir no cuidado com o colaborador, mas sim se elas podem lidar com o fato de não o fazer.





# Metodologia

O 21º Estudo Anual da MetLife de Tendências de Benefícios para Funcionários dos EUA foi realizado em novembro de 2022 e consiste de dois estudos distintos realizados pela Rainmakers CSI - uma consultoria global em estratégia, insight e planejamento. A pesquisa com os empregadores inclui 2.840 entrevistas com responsáveis pelas decisões sobre benefícios e influenciadores em empresas com pelo menos os dois colaboradores; as empresas devem fornecer benefícios aos colaboradores sediados nos EUA. A pesquisa com os colaboradores consiste em 2.884 entrevistas com trabalhadores em tempo integral, com 21 anos de idade ou mais, em empresas com dois funcionários ou mais nos EUA.

Para dar mais contexto aos nossos dados quantitativos, realizamos 24 entrevistas com colaboradores por telefone, entre dezembro 2022 e janeiro 2023. Recrutamos participantes para assegurar diversidade demográfica, de rendas, tipos de trabalhadores, setores e tamanhos de empresa.

## Para determinar os sentimentos dos colaboradores sobre o cuidado, usamos dois pontos iniciais:

### 1. Importância declarada pelo colaborador:

Classificações e notas dos colaboradores dentro da pesquisa sobre o que é importante para eles em relação ao que seus empregadores oferecem.

### 2. Contribuições derivadas ao cuidado:

Para calcular as contribuições derivadas sobre cuidado, utilizamos redes Bayesianas, um método probabilístico para análises que leva em consideração efeitos indiretos e interativos, assim como os efeitos diretos. As técnicas Bayesianas são meios robustos para identificar os impulsores mais poderosos dos resultados, para além do que as pessoas dizem ser importante. Nós escolhemos esta técnica por ser capaz de lidar com a questão da multicolinearidade, um desafio analítico comum quando muitos ou todos os impulsores são altamente correlacionados, tornando difícil para os modelos separarem os efeitos de cada impulsor individualmente.

Nosso modelo Bayesiano tem precisão de 71% em prever o score para cuidado dos colaboradores, um score típico do cuidado para este tipo de modelo. A precisão do modelo representa a proporção dos respondentes cujo score do cuidado é predito corretamente.

### Modelo do resultado:

Através de entrevistas profundas com os responsáveis pelas decisões de benefícios e pessoal de RH, o "cuidado" foi identificado como um conceito unificador para impulsionar resultados positivos para colaboradores e empregadores.

Validamos a conexão entre o cuidado e nossas principais métricas longitudinais por meio de análise do coeficiente de correlação de Pearson. Em seguida, usamos as correlações mais fortes para criar um diagrama de fluxo lógico, como visto na página 22.

### Observação:

Significância estatística é definido como alcançar um limiar de teste de hipótese, ou o valor-p, de 5 % ou menos.



**A pesquisa com os empregadores inclui 2.840 entrevistas com responsáveis pelas decisões sobre benefícios e influenciadores em empresas com pelo menos os dois colaboradores.**



## Colaboradores

### Gênero

Masculino	46%
Feminino	53%
Outros (incluindo não-binários)	0.4%

### Estado Civil

Casado	48%
Solteiro(a), não mora com companheiro(a)	27%
Solteiro(a), não mora com companheiro(a)	12%
Divorciado(a)/separado(a)	11%
Viúvo(a)	2%

### Etnia

Caucasiano	67%
Afro-americano	17%
Asiático	8%
Outro	5%
Hispanico	18%
Não hispanicos	82%

### Situação Familiar

Não mora com crianças menores de 18 anos	63%
Mora com crianças menores de 18 anos	37%

### Tamanho do empregador (tamanho do pessoal)

2-9	8%
10-49	15%
50-199	18%
200-499	7%
500-999	8%
1,000-4,999	10%
5,000-9,999	8%
10,000+	26%

### Geografia

Sul	36%
Oeste	19%
Nordeste	24%
Centro-oeste	21%

### Faixa etária

Geração Z (21-26)	10%
Millennials (27-41)	38%
Geração X (42-57)	32%
Boomer (58+)	20%

### Renda Pessoal

Abaixo de \$30,000	11%
\$30,000-\$49,999	25%
\$50,000-\$74,999	22%
\$75,000-\$99,999	14%
\$100,000-\$149,999	14%
\$150,000 ou mais	11%
Prefiro não responder	3%

### Setor

Outros Serviços	14%
Saúde e Assistência Social	14%
TI/Tecnologia	8%
Financeiro e Seguros	8%
Serviço Educacional	9%
Varejo	8%
Indústria	8%
Construção	6%
Serviços profissionais, Científicos, Técnicos	4%
Transporte e Armazenagem	4%
Hotelaria e Serviços de Alimentação	4%
Administração Pública	2%
Imobiliário	2%
Artes, Entretenimento e Recreação	2%
Administração, Apoio e Gestão e Remediação de Resíduos	1%
Energia e Utilidades	1%
Comércio Atacadista	1%
Agricultura, Silvicultura e Pesca	1%
Informação	1%
Administração de Empresas	1%
Farmacêutico	1%
Mineração, Pedreiras, Extração de Óleo e Gás	0.4%

### Educação

Alguma escolaridade concluída/Sem diploma do ensino médio	1%
Ensino médio completo ou equivalente (por exemplo, EJA)	16%
Superior incompleto	18%
Curso Técnico	13%
Superior completo	32%
Mestrado	16%
Doutorado	4%

## Empregadores

### Tamanho do empregador (tamanho do quadro de pessoal)

2-9	8%
10-49	17%
50-199	14%
200-499	5%
500-999	10%
1,000-4,999	12%
5,000-9,999	14%
10,000+	20%

### Setor

TI/Tecnologia	12%
Construção	11%
Serviço Educacional	11%
Financeiro e Seguros	10%
Indústria	7%
Saúde e Assistência Social	7%
Varejo	7%
Administração Pública	5%
Outros Serviços	4%
Serviços profissionais, Científicos, Técnicos	4%
Hotelaria e Serviços de Alimentação	4%
Transporte e Armazenagem	3%
Imobiliário	2%
Energia & Utilidades	2%
Artes, Entretenimento e Recreação	2%
Administração de Empresas	2%
Comércio Atacadista	1%
Administração, Apoio e Gestão e Remediação de Resíduos	1%
Informação	1%
Agricultura, Silvicultura e Pesca	1%
Mineração, Pedreiras, Extração de Óleo e Gás	1%
Farmacêutico	

### Geografia

Sul	37%
Oeste	22%
Nordeste	22%
Centro-oeste	20%

## Sobre a MetLife

A MetLife, Inc. (NYSE: MET), através de suas subsidiárias e afiliadas ("MetLife"), é uma das empresas líderes do mundo em serviços financeiros, fornecendo seguros, pensões, benefícios para funcionários e gestão de ativos para ajudar clientes individuais e institucionais a construir um futuro mais seguro. Fundada em 1868, a MetLife tem operações em mais de 40 mercados em todo o mundo e ocupa posições de liderança nos Estados Unidos, Japão, América Latina, Ásia, Europa e Oriente Médio.

Para mais informações, visite [metlife.com](http://metlife.com)

## Sobre a Rainmakers CSI

A Rainmakers CSI é uma consultoria global de estratégia, insight e planejamento com sede no Reino Unido, que foca no fornecimento de impacto comercial revolucionário. Desde a sua criação em 2007, a empresa tem trabalhado em colaboração com empresas líderes para ajudar a definir oportunidades para marcas, categorias e negócios. Sua experiência abrange não apenas Serviços Financeiros, mas também Alimentos e Bebidas, Beleza, Saúde, Telecomunicações, Tecnologia, Entretenimento e Viagens. Seus programas e relacionamentos com clientes abrangem todos os continentes, com 50% do seu trabalho originário dos EUA.

Para mais informações, visite [rainmakerscsi.com](http://rainmakerscsi.com)





**Metropolitan Life Insurance Company**

200 Park Avenue

New York, NY 10166

L0223029345[exp0225][All States][DC, GU, MP, PR, VI]

© 2023 MetLife Services and Solutions, LLC

[metlife.com](https://www.metlife.com)

