

Perspectivas sobre o Capital Humano para 2026: 5 forças que líderes de Recursos Humanos precisam incorporar às decisões



Com o aumento das expectativas da força de trabalho e a intensificação dos riscos para os negócios, os líderes de RH devem agir em relação a cinco forças que moldarão 2026 — desde a IA e suas respectivas habilidades até os custos de assistência médica, análises de dados, transparência salarial e preparação para a aposentadoria. Descubra como desenvolver uma estratégia que equilibre desempenho, custo e experiência.

Principais conclusões

- 0 Uma abordagem baseada em habilidades e impulsionada por IA e dados, ajuda as organizações a preparar seus talentos para o futuro e a promover a agilidade.
- 02 Combater os custos de assistência médica por meio de análises preditivas e uma visão de remuneração total pode melhorar o bem-estar e a sustentabilidade financeira.
- 0 A inteligência conectada permite decisões mais inteligentes em relação à força de trabalho, alinhando a transparência salarial e as estratégias de aposentadoria com os objetivos de negócios.



Índice

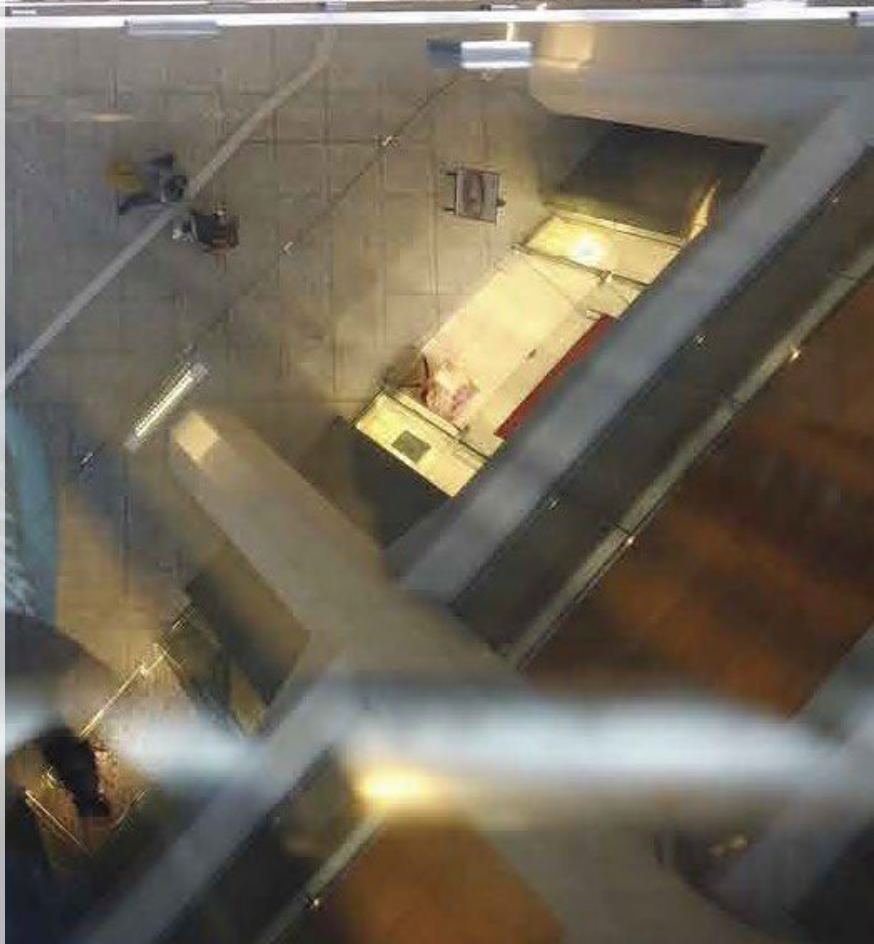
1	Introdução	04
2	Força nº 1: O manual de IA para gestão de pessoas e tecnologia	06
3	Força nº 2: O aumento dos custos com saúde é desafiador	09
4	Força nº 3: Decisões assertivas exigem inteligência conectada	11
5	Força nº 4: A transparência salarial não é mais opcional	14
6	Força nº 5: Soluções inteligentes para aposentadoria que impulsionam pessoas e desempenho	16
7	Pronto para iniciar uma conversa?	20

As forças de capital humano que moldarão 2026 exigem que as organizações aproveitem as oportunidades para tomar decisões sobre pessoas baseadas em dados, com visão de futuro e mais conectadas. Isso ocorre em um ambiente de riscos interconectados de pessoas e negócios, custos crescentes e altas expectativas da força de trabalho por uma experiência de trabalho atraente.

Com base em nossos extensos dados internos e insights obtidos ao apoiar clientes em uma variedade de questões relacionadas a capital humano, reunimos uma lista de cinco forças que acreditamos que moldarão a força de trabalho em 2026 e nos anos seguintes. Embora possam parecer questões separadas, elas se apresentam como uma questão central para a alta administração: Como podemos garantir que nossa estratégia de força de trabalho esteja apoiando e ajudando a cumprir nossas metas de negócios?

Para responder a esse desafio, os profissionais de RH e os líderes empresariais precisam avaliar como essas forças estão interligadas e abordá-las de forma holística. Continue lendo para obter insights e dicas para tomar decisões mais bem informadas sobre a força de trabalho.





Força nº 1: O manual de IA para gestão de pessoas e tecnologia

Como preparar as competências para o futuro conforme as funções e a tecnologia mudam

As organizações estão acelerando as formas como usam inteligência artificial (IA). Diante da transformação das habilidades e funções, as empresas devem agir imediatamente para reimaginar cargos baseados em tarefas, focando no *upskilling* e *reskilling* de seus colaboradores.

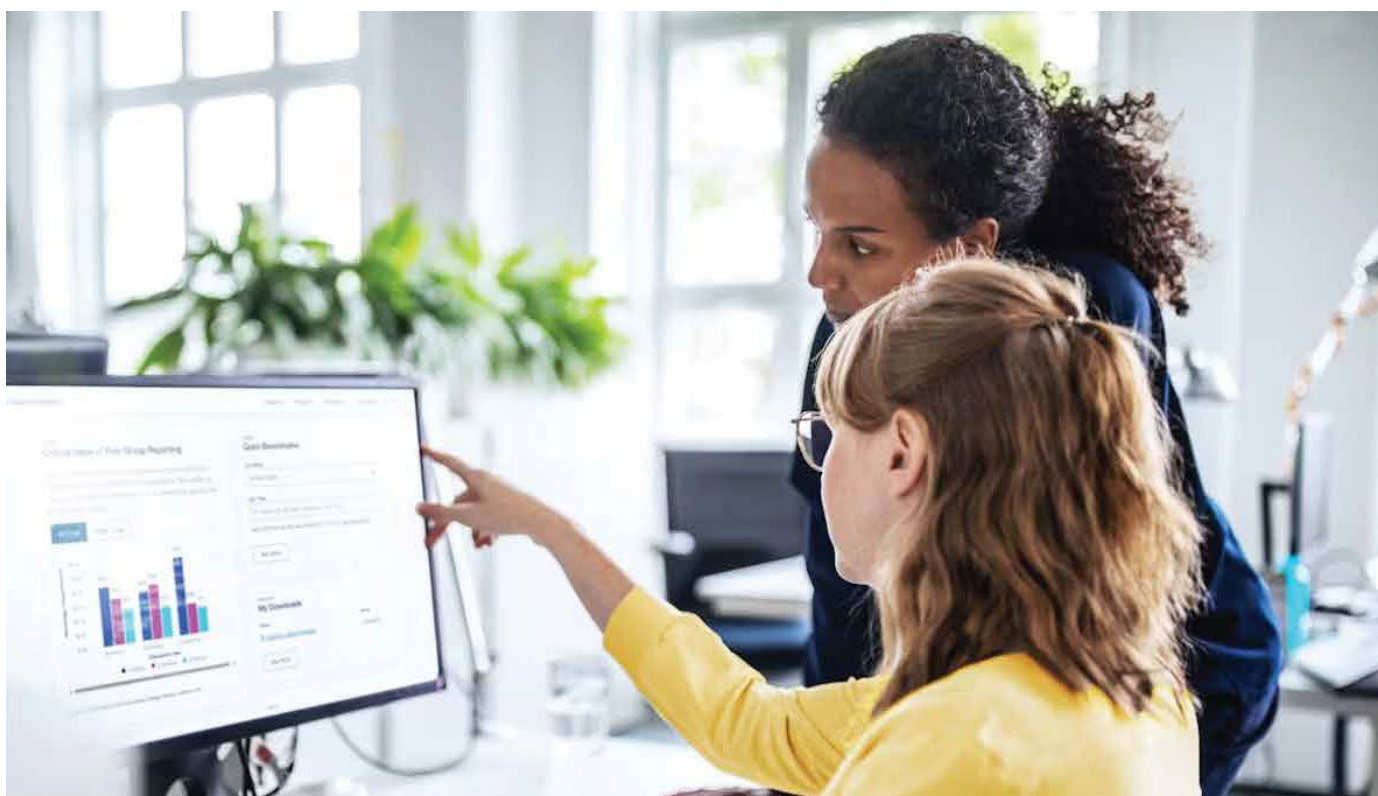
O RH tem um papel fundamental na transformação

Os líderes de RH estão numa posição privilegiada para liderar a adoção e a transformação da IA em toda a força de trabalho, por causa da sua proximidade com grandes quantidades de dados sobre pessoas, das competências em formação e avaliação de habilidades e das estratégias de comunicação comprovadas. O seu papel inclui não só aproveitar novas tecnologias para inovar, mas também implementar padrões claros de governança, transparência e supervisão humana. No entanto, alguns dados sugerem que os executivos empresariais estão subestimando a posição única dos líderes de RH para acelerar a adoção da IA. Ao serem questionados sobre onde a IA está sendo mais usada para impulsionar a tomada de decisões e criar experiências transformadoras, apenas 3% dos mais de 1.000 executivos de alto escalão responderam que é no RH, de acordo com a Pesquisa de IA da Forbes Research 2025.

“O RH precisa guiar e moldar como o trabalho deve ser no futuro”, afirma Marinus van Driel, Partner of Workforce Transformation, Talent Solutions, América do Norte.

Uma pesquisa da Aon¹ revela que, em todas as gerações, os trabalhadores confiam que seus habilidades para o futuro do trabalho. Isso é válido para 86% dos millennials (em *italico*), 83% dos baby boomers (em *italico*) e 78% da geração X.

Os líderes de RH podem aproveitar este momento usando dados e análises para orientar as decisões de transformação da força de trabalho em colaboração com outras partes interessadas importantes e desenvolvendo uma cultura de confiança com os funcionários.



Promova a adoção da IA com uma cultura de confiança

A cultura de uma organização precisa ter certas características que incentivem a adesão dos funcionários à IA. Isso inclui:

- Recompensar a experimentação com novas tecnologias;
- Adotar a reformulação de funções e tarefas;
- Apoiar a transformação contínua;
- Garantir a segurança psicológica em relação às mudanças de funções.

Desenvolver essa cultura de confiança também exige orientações claras sobre como a IA é selecionada, testada e usada nas decisões relacionadas às pessoas.

“

Os funcionários precisam ter confiança de que, se estiverem usando a tecnologia para se afastarem de suas funções atuais, serão recompensados com outro cargo que possam assumir”, acrescenta van Driel.

“

Muitas empresas estão na fase de implementação e incentivo à adoção de ferramentas de IA. Portanto, as métricas para avaliar o sucesso refletem mais o uso do que a eficácia”, afirma John McLaughlin, Partner, Talent Solutions, Europa, Oriente Médio e África. Mais do que medir quantas vezes a IA generativa é usada, os KPIs devem avaliar o impacto e a utilidade real dessas ferramentas no dia a dia do profissional.

50%

dos funcionários concluiu treinamentos como parte de uma estratégia de aprendizagem de longo prazo em suas organizações, em comparação com 41% em 2023.

Fonte: Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum

Uma nova abordagem para habilidades e cargos

McLaughlin prevê que as abordagens tradicionais à arquitetura de cargos estarão completamente obsoletas dentro de dois anos. Os líderes de RH que agirem agora se manterão à frente. Uma força de trabalho híbrida,

composta por pessoas e IA, implica que as funções serão construídas a partir de um conjunto de tarefas, com cada tarefa atribuída a um humano ou a uma IA. Isso representa uma mudança em relação às famílias de cargos estáticas, em direção a uma estrutura mais dinâmica, baseada em habilidades e tarefas.

Embora as habilidades em IA sejam importantes para determinadas funções, as competências essenciais continuam relevantes como sempre. Essas características incluem agilidade, curiosidade e pensamento analítico. “Indivíduos que demonstram essas características estão se destacando como ‘Campeões da IA’ no mercado de trabalho”, afirma Ernest Paskey, Workforce Transformation Practice Leader, Talent Solutions, América do Norte. As organizações líderes estão desenvolvendo processos para fomentar essas competências essenciais, como academias de preparação. Além disso, as [ferramentas de avaliação](#) estão ficando melhores na contratação e no desenvolvimento de funcionários para que suas habilidades prosperem junto com a IA. Para manter a confiança, as organizações devem usar essas ferramentas para apoiar (não substituir) o julgamento humano, e revisar regularmente sua imparcialidade, precisão e possíveis vieses.

255B

Prevê-se que o mercado de IA (software, hardware e serviços que permitem o desenvolvimento e uso de aplicações de IA) atinja US\$ 254,5 bilhões a nível global em 2025 e cresça a uma taxa anual de 37%.

Fonte: Statista Market Insights

A Aon conduziu análises de sensibilidade à IA e mapeou a adjacência de habilidades em uma empresa de telecomunicações. O estudo identificou oportunidades de automação, avaliou as competências atuais da força de trabalho e traçou os caminhos de transição para o futuro. O projeto forneceu ao cliente um roteiro do futuro que ele pôde apresentar com confiança ao conselho administrativo.

Os profissionais de RH possuem as habilidades e a experiência necessárias para impulsionar e moldar a transformação da força de trabalho. A chave para uma implementação bem-sucedida será a parceria com as partes interessadas em toda a empresa para mapear a estratégia, bem como desenvolver a confiança da força de trabalho.

Quatro benefícios de desenvolver uma força de trabalho baseada em habilidades

0 Fortalecimento da cultura e da inovação

As empresas que promovem uma cultura de confiança em relação à IA incentivam os funcionários a se dedicarem às competências essenciais de aprendizado, experimentação e crescimento — que são fortes indicadores de alto desempenho.

02 Mais agilidade para responder às mudanças

Os talentos podem ser rapidamente alocados de acordo com as necessidades da empresa, já que as pessoas não estarão limitadas por uma função ou cargo que dificulte a transição para um novo projeto. Também foi constatado que o tempo de contratação² diminui quando o foco está nas habilidades em vez de atender todos os requisitos do cargo.

03 Fluxo de talentos mais robusto

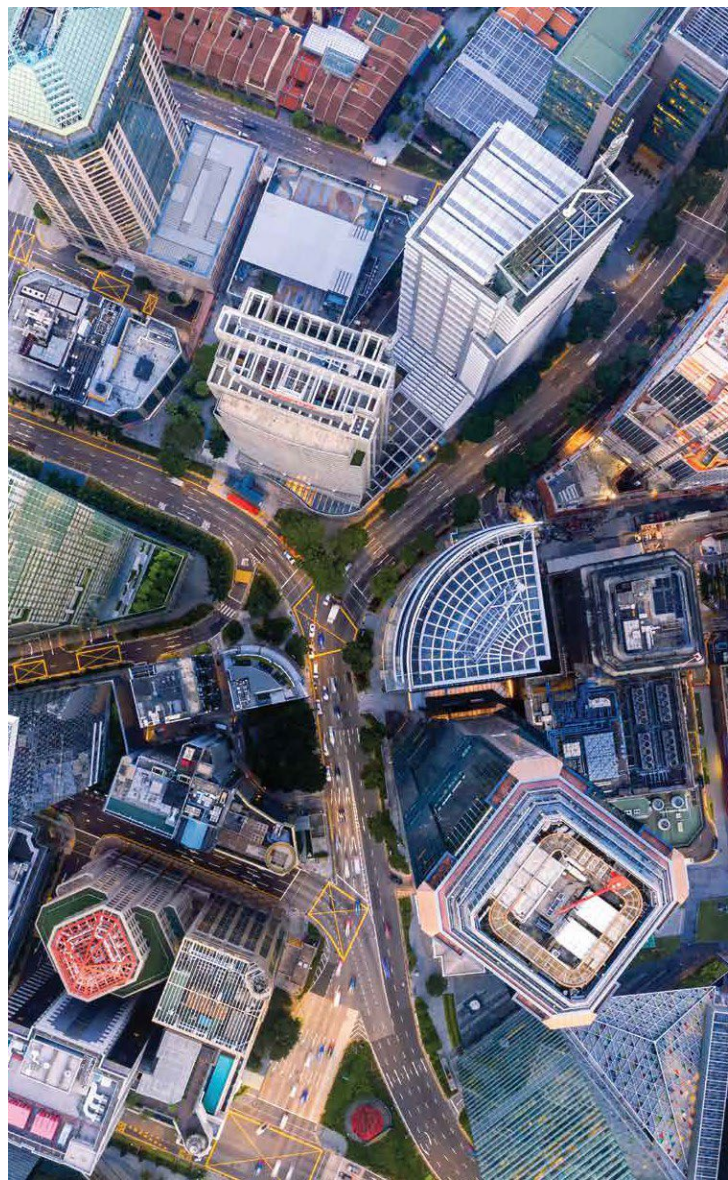
A contratação baseada em habilidades abre portas para candidatos não tradicionais. Isso ajuda a apoiar os objetivos de muitas empresas em expandir seu banco de candidatos e contratar pessoas com diferentes formações e experiências.

0 Redução de custos e riscos a longo prazo

Nossa pesquisa revela uma forte conexão entre o tempo de serviço dos funcionários e seu desempenho.³ A requalificação proativa pode ser menos dispendiosa do que “adquirir” habilidades e também ajuda a desenvolver habilidades emergentes antes que surjam lacunas problemáticas.

Com contribuições de:

- **Melissa Champine**, Partner, Head of Assessment, Talent Solutions, América do Norte
- **John McLaughlin**, Partner and CCO, Talent Solutions, Europa, Oriente Médio e África
- **Ernest Paskey**, Head of Workforce Transformation, Talent Solutions, América do Norte
- **Marinus van Driel**, Partner, Workforce Transformation, Talent Solutions, América do Norte



Força nº 2: O aumento dos custos com saúde é desafiador

Como repensar a saúde e os benefícios a partir de uma perspectiva de recompensas totais

Na última década, houve muito foco em como controlar os crescentes custos de assistência médica. Globalmente, a taxa média de tendência médica está aumentando a uma taxa quase quatro vezes maior que a da inflação, com algumas variações regionais ainda mais acentuadas. Alguns fatores que contribuem para o aumento dos custos são constantes, como os tratamentos de câncer cada vez mais caros. Os requerentes de alto custo — requerentes com problemas de saúde agudos, recorrentes ou graves que contribuem significativamente para os custos — também continuam sendo um problema. Nossa pesquisa mostra que 1% dos requerentes são responsáveis por 40% dos custos. Os empregadores também estão descobrindo que custos ocultos, como a cobrança excessiva e o uso indevido de códigos por IA, podem ser um problema.

Os empregadores estão preocupados, e com razão. O aumento dos custos reduz o orçamento de recompensas totais e repassar esses aumentos aos funcionários pode afetar a capacidade deles de arcar com os custos da assistência médica que precisam e prejudicar suas finanças.

Nos EUA, onde os aumentos nos custos de assistência médica estão entre os mais altos, dois terços dos empregadores disseram que o controle de custos era sua principal prioridade em relação aos benefícios, um aumento em relação aos 38% em 2024.⁴ E quase 30% disseram que os custos agora são altos o suficiente para exigir que tomem medidas significativas além das estratégias típicas de mudanças de plano, aumento das contribuições dos funcionários e negociação com fornecedores.

A procura por seguros privados, impulsionada pelo aumento da proporção de empregos em economias emergentes e em países onde os sistemas públicos estão sobrecarregados pelo envelhecimento da população, é outro fator que contribui para o aumento dos custos.

Compreender as necessidades específicas dos funcionários e agir com o objetivo de atendê-las pode reduzir custos a longo prazo, ao mesmo tempo em que melhora os resultados para os funcionários e para a empresa.

7,6

milhões de pessoas no Reino Unido possuíam seguro médico privado em 2024, um aumento em relação aos 6,7 milhões registrados em 2020.

Fonte: Financial Conduct Authority, Financial Lives 2024 Survey

Mitigando estrategicamente o aumento dos custos.

O primeiro passo para lidar com o aumento dos custos de assistência médica é utilizar os dados corretos. Analisando dados de sinistros e usando análises preditivas como o Health Risk Analyzer da Aon, as empresas podem identificar como o risco de saúde da sua população está mudando e quem provavelmente impulsionará os custos no futuro. Isso permitirá gerenciar melhor o risco financeiro e o direcionar estratégias para lidar com os riscos de saúde dos indivíduos. Incentivar o uso de redes de alta qualidade e com bom custo-benefício é outra forma de controlar os custos. Prestadores de serviços de alta qualidade tendem a proporcionar melhores resultados, diminuindo a necessidade de cuidados adicionais.

Os programas de bem-estar continuam sendo a estratégia de mitigação mais popular.⁵ Um programa de bem-estar abrangente que leve em consideração o bem-estar físico, emocional, social, financeiro e profissional pode evitar a necessidade de cuidados mais dispendiosos posteriormente. Veja alguns exemplos:

- Um programa de aconselhamento financeiro que reduz o estresse dos funcionários não só melhora seu bem-estar financeiro e emocional, como também pode diminuir o risco de doenças relacionadas ao estresse.
- Usando dados e tecnologia, os empregadores podem direcionar a comunicação e os benefícios para pessoas com risco de desenvolver certos tipos de câncer. Com o custo dos tratamentos de câncer disparando e as taxas de incidência continuando a subir, principalmente entre os mais jovens, os tratamentos são mais eficazes e mais baratos quando o câncer é detectado precocemente por meio de exames e testes preventivos. Por causa do aumento de custos, muitos empregadores estão adotando uma abordagem abrangente. Nos EUA, nossos dados indicam que essas medidas, combinadas com maiores contribuições dos funcionários, devem reduzir o custo para os empregadores de um aumento projetado de 11,2% antes das mudanças para um aumento de 8,7% após as mudanças em 2026. Mesmo assim, esse número representa um aumento em relação aos 7,3% do ano passado.

22%

Espera-se que os orçamentos de recompensas totais aumentem 22% nos próximos quatro anos, sendo que os custos de assistência médica representam cerca de um terço desse gasto.

Fonte: Estudo sobre o Futuro das Recompensas Totais 2025 da Aon; IMF World Economic Outlook, abril de 2025

Analizando os custos de assistência médica sob a ótica das recompensas totais

Os empregadores devem analisar os gastos com recompensas totais para identificar as áreas onde podem otimizar os programas e obter o máximo retorno sobre o investimento. Mais de 70% dos empregadores entrevistados afirmaram que as preocupações com os custos eram os maiores obstáculos para uma estratégia de recompensas totais bem-sucedida. Pouco mais de um terço afirmou que desejava reformular completamente o sistema de recompensas totais. Esse número representa mais da metade na região Ásia-Pacífico.⁶

O uso de dados permite que os empregadores adaptem a oferta de benefícios a uma variedade de necessidades da força de trabalho, melhorando o engajamento e a competitividade sem aumentar os custos. Os empregadores que integram a tomada de decisões baseada em dados na sua estratégia de recompensas totais não apenas controlarão os crescentes custos de assistência médica, mas também obterão insights preditivos que impulsionarão os resultados em relação aos talentos e o desempenho dos negócios.

Quatro benefícios de abordar o aumento dos custos de assistência médica

0 Uma força de trabalho mais saudável e produtiva

Investimentos em áreas como cuidados preventivos, gestão de doenças crônicas e bem-estar social e emocional estão correlacionados com a redução do absenteísmo e do burnout, diminuindo os prêmios de planos de saúde e os custos com benefícios.

02 Maior atração e retenção de talentos, e melhor experiência dos funcionários

Os funcionários têm maior probabilidade de permanecer onde se sentem apoiados. Isso é particularmente verdadeiro para funcionários em meio de carreira, cuidadores e pessoas que lidam com doenças crônicas. Nove em cada dez empregadores listaram a atração e retenção de talentos como uma das três principais prioridades.⁷

0

Orçamento e planejamento mais precisos

Quando as empresas conseguem controlar e gerenciar melhor os custos médicos, estabilizam as suas despesas globais com pessoal, permitindo que elas invistam em programas de longo prazo com confiança. Um melhor controle de custos também significa menos mudanças disruptivas nos benefícios dos funcionários de um ano para outro.

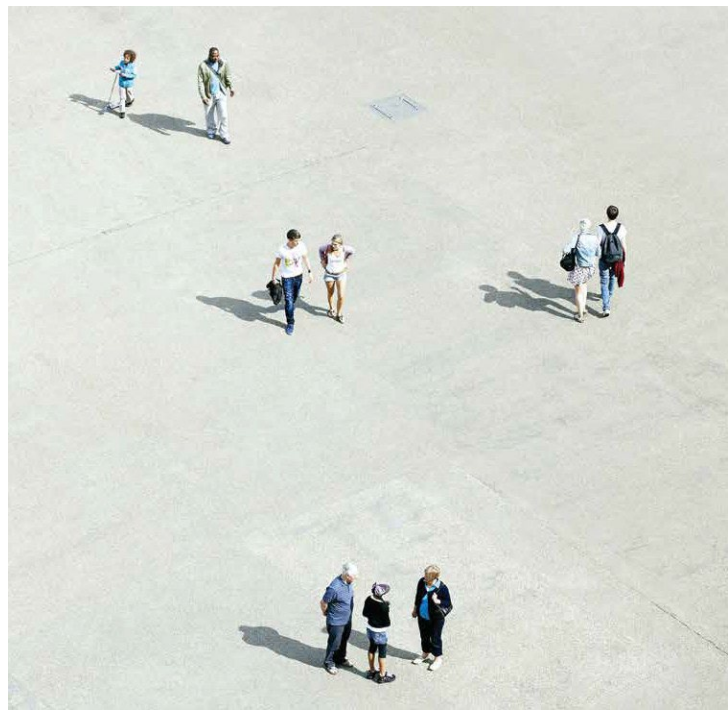
0

Maior resiliência e confiança dos funcionários

Quando os custos de assistência médica são melhor gerenciados, a otimização dos programas de recompensas totais se torna mais fácil, pois há visibilidade dos gastos a longo prazo. Isso coloca as organizações em uma posição melhor para enfrentar crises econômicas, mudanças regulatórias ou crises de saúde pública sem precisar fazer cortes emergenciais nos benefícios.

Com contribuições de:

- **Andrew Cunningham**, Chief Commercial Officer, Human Capital, Europa, Oriente Médio e África
- **Stephanie DeLorm**, Global Total Rewards Commercial Leader
- **Janet Faircloth**, Senior Vice President, Thought Leadership, Health Solutions, América do Norte
- **Alan Oates**, Head of Global Benefits, Ásia-Pacífico



4 Força nº 3: Decisões assertivas exigem inteligência conectada

Como usar dados e análises para gerar insights avançados

Os líderes de RH estão sob pressão para tomar decisões mais rápidas e inteligentes em um ambiente onde os custos estão aumentando, as habilidades estão mudando e as expectativas dos funcionários estão evoluindo. Em essência, os empregadores enfrentam um custo de oportunidade no gasto com capital humano, investir em uma área significa sacrificar outra. Ter dados conectados é fundamental para fazer essas escolhas. O uso de dados e análises pode gerar insights preditivos poderosos, como prever quais pacientes terão custos elevados com assistência médica, reduzir pedidos de indenização trabalhista evitáveis e alcançar um melhor retorno sobre o investimento em recompensas totais. Também pode ajudar as organizações a entender como doenças crônicas ou burnout afetam os custos de substituição, horas extras e produtividade.

Veja três exemplos de como os líderes empresariais podem usar dados e análises para maximizar a eficácia dos programas de RH.

Exemplo nº 1: Enfrentando os altos custos e sinistros de saúde com análises conectadas

60%

as pessoas com pedidos de indenização por acidente de trabalho também sofrem de uma condição crônica.

Fonte: Análise da Aon

O problema

Os empregadores enfrentam uma pressão implacável para gerenciar os crescentes custos de assistência médica, agravada por dois obstáculos: o aumento dos custos e a volatilidade provocada pelos requerentes de alto custo. Essa dinâmica mudou a conversa de uma questão puramente de RH para um desafio mais amplo de risco humano. Uma pequena porcentagem de funcionários geralmente gera uma parcela desproporcional dos custos. Nossa pesquisa revela que 40% dos gastos médicos são impulsionados por apenas 1% dos membros.⁸ O declínio da saúde física e mental, incluindo obesidade, hipertensão e diabetes, está associado a maiores taxas de lesões, tempos mais longos de retorno ao trabalho e indenizações mais caras. O diagnóstico integrado dos dados do Workforce Analyzer/Aon mostra que 60% dos funcionários com pedidos de indenização por acidente de trabalho também apresentam uma condição crônica de saúde, evidenciando como problemas de saúde preexistentes podem aumentar os custos médicos e de indenização por acidente de trabalho.

A solução

As organizações podem usar análises preditivas e dados conectados de saúde, de absenteísmo e de sinistros, usando ferramentas como o [Health Risk Analyzer](#) e o [Workforce Absence Analyzer](#) da Aon, para identificar funcionários com maior risco de reivindicações dispendiosas ou acidentes evitáveis antes que os problemas se agravem. Treinando modelos em conjuntos de dados combinados. Combinando conjuntos de dados e modelos de treinamento, os empregadores podem identificar as condições mais associadas a reivindicações de alto custo, como problemas musculoesqueléticos, riscos metabólicos e fraturas, e direcionar intervenções para onde elas terão o maior impacto financeiro.



Prever quem provavelmente terá custos elevados ou sofrerá um acidente dá às organizações a confiança necessária para agir com antecedência, e não depois do ocorrido”, afirma Leanne Metcalfe, PhD, Senior Vice President, Health Solutions, América do Norte

Com essas informações, os empregadores podem:

- Prever riscos e custos para planejar medidas preventivas e definir orçamentos realistas.
- Desenvolver programas de saúde e bem-estar direcionados para eliminar as lacunas nos cuidados e reduzir a prevalência de doenças crônicas.
- Melhorar as adaptações e práticas de segurança no local de trabalho para reduzir a taxa e a gravidade das lesões.
- Melhorar a resposta a incidentes para reduzir o tempo de inatividade e acelerar a recuperação.

O que vem a seguir

O próximo passo é a integração e a precisão. Ao vincular a análise preditiva à [medição do custo-benefício](#), as organizações podem direcionar as pessoas certas para intervenções comprovadamente eficazes e validar os resultados. Espere uma ênfase maior em estratégias de engajamento adaptadas a diferentes segmentos da força de trabalho, usando insights comportamentais para melhorar o engajamento.

Exemplo nº 2: Construindo uma força de trabalho baseada em habilidades com IA e insights preditivos de remuneração

O problema

As habilidades e os requisitos de trabalho estão evoluindo a uma velocidade sem precedentes, tornando difícil para as organizações acompanhar quais capacidades elas têm, quais precisam e como se planejar para lacunas futuras. As estruturas tradicionais de remuneração baseadas em cargos estão desatualizadas e muitas organizações têm dificuldades para realocar talentos de forma eficaz ou investir nas iniciativas certas de requalificação

A solução

As organizações estão cada vez mais recorrendo a plataformas baseadas em IA que podem criar um "DNA de habilidades" dinâmico para cada função. Extrair as habilidades mais procuradas a partir de dados do mercado de trabalho e mapeá-las para as funções internas permite que as empresas comparem seu desempenho com o mercado e alinhem as habilidades aos cargos. Essa abordagem ajuda os líderes a identificar lacunas de habilidades e a priorizar a requalificação e o aprimoramento profissional. O uso de IA e a análise de dados de pessoal exige forte proteção de dados, segurança e transparência com os funcionários sobre como seus dados são usados. Soluções como o [SkillsGraph](#) da Aon fornecem uma base para o planejamento da força de trabalho com base em habilidades, com resultados que dependem da qualidade dos dados, da governança e das escolhas de implementação de cada organização.

39%

das habilidades essenciais dos trabalhadores devem mudar até 2030, com IA e *big data* liderando a lista das habilidades que mais crescem.

Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025

O que vem a seguir

Não se limite a catalogar as habilidades e preveja os prêmios salariais para competências essenciais, e não apenas para cargos. Combinando dados de mercado e análises internas, as organizações podem tomar decisões mais informadas sobre onde investir em requalificação profissional e como recompensar as novas habilidades. É importante ressaltar que, à medida que as organizações adotam esses insights baseados em IA, elas devem garantir responsabilidade clara, transparência com os funcionários sobre como seus dados são usados e conformidade com as regulamentações trabalhistas e de privacidade locais.

“

A verdadeira oportunidade com a IA não está apenas na redução de custos, está em questionar o que podemos fazer de novo agora que o custo para fazer isso diminuiu. Ter uma taxonomia de habilidades clara oferece às organizações um roteiro para identificar onde a IA pode agregar valor e quem precisa de requalificação”, afirma Muir Macpherson, Leader of Talent Analytics, Talent Solutions, América do Norte.

Exemplo nº 3: Visão geral da remuneração total

72%

dos empregadores afirmam que as restrições de custos são o principal obstáculo para alcançar o sucesso em termos de recompensas totais.

Fonte: Estudo sobre o Futuro das Recompensas Totais 2025 da Aon

O problema

As organizações enfrentam uma pressão crescente para atrair e reter talentos, ao mesmo tempo que lidam com o aumento dos custos médicos e com a evolução das expectativas dos funcionários. Muitos profissionais de RH têm dificuldades com dados fragmentados sobre remuneração e benefícios, o que dificulta a compreensão de como sua estratégia de recompensas totais se compara à de outras empresas ou se alinha às necessidades da força de trabalho.

A solução

Uma abordagem orientada por dados das recompensas totais, como a [Total Rewards Benchmarking Platform](#) da Aon, pode ajudar os empregadores a irem além de insights isolados. A integração de dados sobre remuneração, benefícios e força de trabalho em uma única visualização permite que os líderes tomem decisões baseadas em evidências, equilibrando custos com programas que são valorizados, utilizados e que impulsionem o desempenho.

O que vem a seguir

Espere um uso maior de painéis dinâmicos e análises em tempo real para apoiar a tomada de decisões ágeis. As organizações vão personalizar cada vez mais as estratégias de recompensas com base nas preferências e fases da vida dos funcionários, garantindo que os benefícios sejam adequados a uma força de trabalho multigeracional.

Quatro benefícios de usar dados e análises para descobrir insights

01 Melhor controle financeiro

A análise preditiva pode identificar os funcionários com mais risco de se tornarem requerentes de indenizações de alto custo, de entrarem com pedidos de indenização trabalhista, de apresentarem absenteísmo crônico e muito mais. Ter uma visão antecipada desses riscos futuros permite que a empresa evite ou gerencie esses custos.

02 A adequação não pode esperar

Usar dados para identificar quem se beneficiaria de certos tipos de apoio (por exemplo, gestão do tratamento de diabetes, ampliação do acesso a medicamentos GLP-1, acesso à saúde mental) ajudará os funcionários a se manterem mais saudáveis, engajados e produtivos.

03 Planejamento aprimorado da força de trabalho

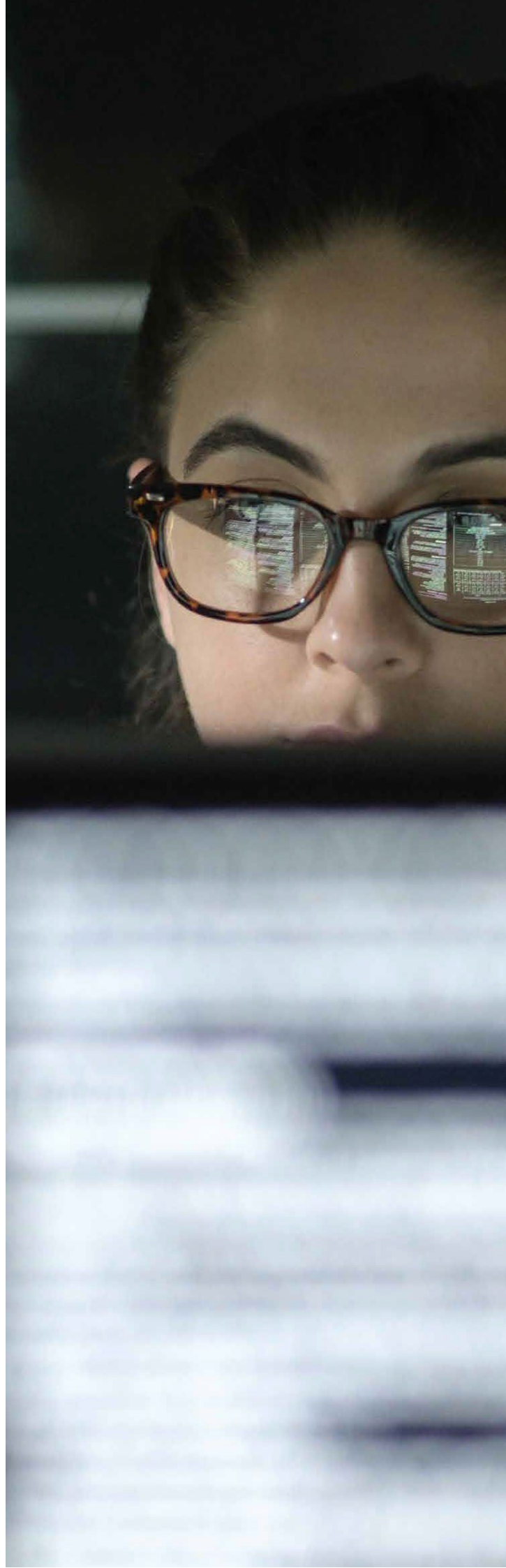
Os dados e as análises criam conexões em toda a força de trabalho que, de outra forma, poderiam passar despercebidas, como entender como as doenças crônicas ou a síndrome de burnout afetam os custos de substituição, as horas extras e a produtividade.

04 Governança e conformidade mais robustas

A análise de dados pode identificar precocemente problemas em potencial, como rejeições repetidas em uma categoria de sinistros ou padrões que possam sugerir problemas de conformidade ou qualidade. Isso permite ações corretivas mais rápidas e uma documentação mais robusta para reguladores e seguradoras.

Com contribuições de:

- **Ben Batho**, Data and Analytics Leader, Health Solutions, Europa, Oriente Médio e África
- **Stephanie DeLorm**, Global Total Rewards Commercial Leader
- **Muir Macpherson**, PhD, Leader of Talent Analytics, Talent Solutions, América do Norte
- **Leanne Metcalfe**, PhD, Senior Vice President, Health Solutions, América do Norte
-



Força nº 4: A transparência salarial não é mais opcional

Como manter a confiança e a justiça sob novo escrutínio e usá-las como vantagem competitiva

Para os funcionários, poucas coisas são mais importantes do que o seu salário. Quase metade (47%) dos entrevistados pela Aon⁹ afirmou que salários acima da média e benefícios relevantes são o principal fator que influencia sua escolha do local de trabalho. Este foi o fator com maior pontuação de todos. É isso que torna a persistente diferença salarial entre homens e mulheres uma questão tão urgente. Os efeitos dessa diferença são abrangentes, incluindo a limitação de certos grupos, como mulheres e cuidadores, a trabalhos de meio período, freelancers ou temporários, além de problemas de longo prazo, como uma significativa [lacuna na poupança para a aposentadoria](#).

As normas de transparência salarial visam eliminar a lacuna, bem como trazer mais transparência a todos os elementos das recompensas totais. A regulamentação mais notável, a [Diretiva da UE sobre Transparência Salarial](#), exige que os Estados-Membros aprovelem e implementem legislação sobre transparência salarial até junho de 2026 (os Países Baixos solicitaram um adiamento até o início de 2027).

A diretiva da UE pode servir de modelo para outros países ou estados dos EUA. A Noruega anunciou que irá adotar a diretiva da UE e a Coreia do Sul afirmou que pretende implementar um sistema de transparência salarial. Muitos estados dos EUA também estão promulgando seus próprios requisitos de transparência. Com a crescente diversidade de leis, as empresas com uma estratégia abrangente de transparência salarial terão uma vantagem, independentemente de onde atuem.

O [Estudo Global de Transparência Salarial 2025 da Aon](#) mostra que a maioria das organizações precisa se preparar, quase um quarto afirmou que não estão preparadas e um terço afirmou que sua preparação não melhorou nos últimos 12 meses.

Defina a estratégia de conformidade com 3 perguntas essenciais

Com o tempo se esgotando até o começo do vigor da diretiva da UE, a conformidade deve ser prioridade. Existem três dimensões da preparação para a transparência salarial que os líderes empresariais e de RH devem considerar:

- 0 Minha organização está preparada para as regulamentações de transparência salarial e para o movimento mais amplo?
- 02 Quais são as prioridades da minha organização e as principais maneiras de alcançar a transparência salarial?
- 0 Quão desenvolvidas estão as estratégias de comunicação com os funcionários e os planos de relatórios para as partes interessadas internas e externas da minha organização?

Esta última pergunta é especialmente importante. Os funcionários querem ter a certeza de que estão sendo tratados de forma justa e, caso descubram que não estão, precisam de uma comunicação clara e consistente sobre as medidas que a empresa está tomando para solucionar o problema. Eles também podem querer saber por que a empresa só começou a tratá-los de forma justa quando foi legalmente obrigada a fazê-lo, o que pode ser uma conversa difícil em muitos níveis.

Foco na arquitetura de cargos

A transparência salarial oferece às organizações a oportunidade de repensar a sua estrutura de cargos. Uma arquitetura de cargos bem definida ajuda os empregadores a alinhar seus objetivos de negócios com o processo de recrutamento, ao mesmo tempo que proporciona clareza sobre as funções e responsabilidades dos funcionários. Revisitar a estrutura de cargos não só contribui para a transparência salarial, como também ajuda as organizações a migrarem para uma força de trabalho baseada em habilidades.



Amplie as capacidades de benchmarking

O grupo de empresas com o qual uma organização compete por talentos é cada vez mais intersetorial, à medida que a contratação de profissionais com habilidades transferíveis se torna mais comum. Limitar o grupo de pares pode representar uma oportunidade perdida de visualizar o cenário competitivo por talentos. Isso também pode atrasar a transição para uma organização baseada em habilidades, algo que muitas empresas consideram necessário nos próximos anos.

Além de ampliar o grupo de pares, os principais empregadores também estão expandindo o que consideram como referência. Em vez de analisar apenas o salário base, eles estão comparando todo o espectro de recompensas totais (salário, incentivos, assistência médica e aposentadoria) para entender como seu pacote geral se posiciona no mercado competitivo. Ao integrar dados de remuneração, benefícios e quadro de funcionários em uma única plataforma, as organizações podem superar conjuntos de dados isolados e insights fragmentados.

Um bom ponto de partida para os empregadores é uma avaliação de prontidão para a transparência salarial. Isso dá início ao processo de conformidade, determinando quais regulamentos se aplicam e definindo o tom para a ação, destacando os objetivos do empregador.

A transparência salarial vai além do salário

A transparência salarial levará a uma mudança cultural e de mentalidade em muitas empresas. Uma maior transparência em relação à remuneração no ambiente de trabalho e mudanças nas estratégias de desempenho e recrutamento podem entrar em conflito com a cultura da organização e com a mentalidade dos indivíduos responsáveis pela implementação dessas políticas.

A gestão da mudança será importante para toda a organização e os empregadores que dominarem essas transições terão uma enorme vantagem competitiva.

Quatro benefícios de adotar a transparência salarial como vantagem competitiva

0 Os funcionários exigem providências, especialmente os mais vulneráveis

A remuneração é o aspecto central das recompensas totais e as organizações que priorizam recompensas totais justas e equitativas têm uma vantagem competitiva para atrair os melhores talentos.[g De acordo com o Estudo de Sentimento dos Funcionários 2025 da Aon, os trabalhadores de baixa renda têm uma probabilidade significativamente menor de acreditar que seus salários são justos.

02 A conformidade não vai esperar

A onda de mudanças regulatórias que impulsiona o movimento pela transparência salarial não vai desaparecer. De fato, a diretiva da UE, possivelmente a maior regulamentação sobre transparência salarial, têm prazos específicos para 2026. O não cumprimento integral das normas pode ter consequências financeiras e de reputação reais.

0 Organize sua empresa para transações

As empresas que exploram fusões e aquisições querem ter certeza de que sua estrutura interna está em ordem e que estão em condições de integrar (ou dispensar) funcionários com base em critérios racionais que determinem sua remuneração.

0 Aprimore a gestão de desempenho e a retenção de talentos

Remunerar os funcionários de acordo com suas habilidades, de forma a minimizar ou eliminar o viés, não é apenas a coisa certa a fazer, mas também uma prática recomendada que pode melhorar a moral e a lealdade dos funcionários, levando a melhores resultados para a empresa.

Com contribuições de:

- **Kate Evert**, Partner, Workforce Transformation, Talent Solutions, América do Norte
- **Sandrine DeCarnin**, Head, Aon Communications Advisory Practice Europa, Oriente Médio e África
- **Anthony Poole**, Partner, Talent Solutions, Europa, Oriente Médio e África
- **Maggie You**, Partner, Head of People Advisory, Talent Solutions, Ásia-Pacífico

Força nº 5: Soluções inteligentes para aposentadoria que impulsionam pessoas e desempenho

Como apoiar a preparação para a aposentadoria e formar futuros líderes

Com o aumento da expectativa de vida, as poupanças tradicionais para a aposentadoria se tomaram insuficientes. Isso faz com que as pessoas trabalhem por mais tempo para acumular poupanças maiores. Os países com sistemas de previdência financiados pelo governo também estão reduzindo os benefícios para poder atender uma parcela maior da população idosa. Por exemplo, na Itália, a aposentadoria anual para uma pessoa de 67 anos que se aposenta hoje com um salário de € 75.000 é de € 52.000. A aposentadoria esperada para um indivíduo de 27 anos que se aposenta em 40 anos com um salário de € 75.000 é de € 25.000. Com baixos níveis de educação financeira e poucas opções de previdência privada oferecidas pelas empresas no país, os funcionários ficam vulneráveis à possibilidade de não conseguirem se aposentar na idade desejada.

Com a previsão de que a proporção de pessoas com 65 anos ou mais quase dobrará em 25 anos,¹⁰ o risco é duplo: As poupanças para a aposentadoria serão insuficientes para sustentar uma maior expectativa de vida e poderá não haver adultos em idade ativa suficientes para financiar certos programas governamentais destinados a aposentados. Embora o governo tenha um papel político, as empresas podem ajudar a enfrentar esse desafio analisando como os benefícios oferecidos atualmente afetam a preparação para a aposentadoria, onde existem lacunas na cobertura e quais benefícios estão sendo subutilizados ou deveriam ser adicionados para ajudar a preencher essa lacuna.



Muitos benefícios oferecidos pelas empresas influenciam a possibilidade de as pessoas se aposentarem quando desejam”, afirma Melissa Elbert, Partner, Wealth Solutions, América do Norte. Dívidas de cartão de crédito, economias insuficientes para a faculdade ou falta de cobertura de seguro em caso de desastres naturais são alguns exemplos de situações em que os funcionários recorreram às suas poupanças para a aposentadoria.

“Funcionários de todas as gerações no mercado de trabalho poderiam se beneficiar de mais educação sobre esse assunto”, acrescenta ela.

2050

Espera-se que Hong Kong, Coreia do Sul, Taiwan e Japão tenham a maior proporção de idosos até 2050.

Fonte: Statista

Dicas para melhorar os resultados da aposentadoria

- Incluir bem-estar financeiro e aconselhamento financeiro como um benefício padrão.
- Proporcionar acesso fácil a orientações financeiras de alta qualidade, incluindo opções digitais e de consultoria automatizada, para ajudar funcionários de todas as idades a tomar decisões informadas sobre estratégias de poupança, investimento e desacumulação de patrimônio.
- Usar o planejamento para incentivar melhores resultados a longo prazo. Isso pode incluir a inscrição automática e o aumento automático das contribuições em planos de contribuição definida.
- Considerar medidas adicionais, como direcionar rendimentos variáveis ou não garantidos — como bônus ou prêmios pontuais — para a poupança de aposentadoria como padrão, mantendo a flexibilidade de optar por não participar.

35%

dos funcionários dos EUA enfrentam um aumento repentino nas despesas que não podem ser cobertas pela renda ou pelas reservas financeiras.

Fonte: EBRI Issue Brief, no. 591, September 2023, Employee Benefit Research Institute



Soluções de aposentadoria personalizadas para uma força de trabalho de cinco gerações

À medida que as pessoas trabalham por mais tempo, tornou-se mais comum a presença de cinco gerações na força de trabalho. No entanto, ainda existe uma grande disparidade na percepção do valor dos benefícios de aposentadoria entre as gerações e na eficácia das empresas em incentivar os trabalhadores mais jovens a investir plenamente em benefícios de aposentadoria.

Os benefícios de aposentadoria são consistentemente menos valorizados pelas gerações mais jovens, mesmo que elas reconheçam a importância do papel dos empregadores.¹¹ Os funcionários mais velhos podem estar mais preocupados em administrar suas economias, gerenciar custos com saúde ou fazer uma transição gradual para a aposentadoria. Profissionais em meio de carreira podem estar focados em benefícios de saúde para suas famílias ou na criação de contas de poupança para a faculdade. Em resumo, as estratégias de benefícios que tratam todos os funcionários da mesma forma não estão atingindo o objetivo principal.

A tecnologia de IA está tornando a personalização de benefícios mais fácil e menos dispendiosa em termos de recursos, incluindo a capacidade dos empregadores de recomendar e selecionar benefícios de acordo com o perfil do funcionário, por exemplo, proximidade da aposentadoria, riscos de saúde específicos ou lacunas em determinadas coberturas de seguro.

45%

dos trabalhadores em todo o mundo afirmam que os empregadores devem ajudar os funcionários a poupar para a aposentadoria e para necessidades de longo prazo.

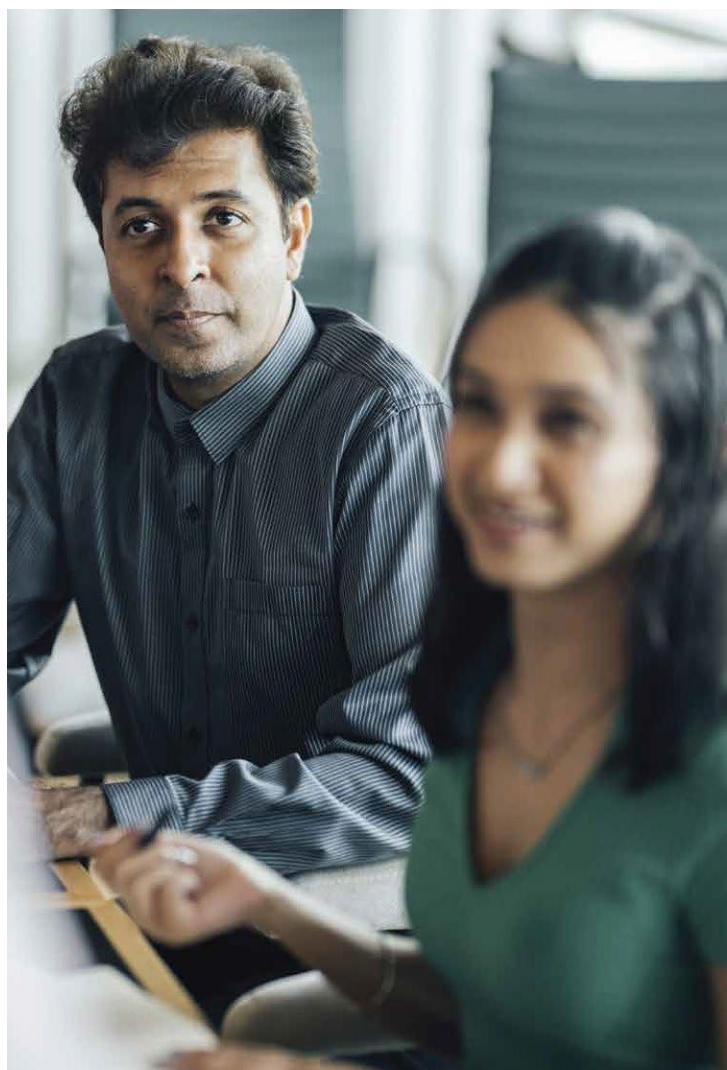
Fonte: Estudo de Sentimento dos Funcionários 2025 da Aon

Repensando a aposentadoria tradicional

À medida que os funcionários permanecem no mercado de trabalho até os 60 e 70 anos, o estresse financeiro por causa de problemas como a falta de poupança para a aposentadoria ou a incapacidade de arcar com os custos de assistência médica (um problema grave nos Estados Unidos) pode aumentar. Se não for resolvido, isso pode afetar a produtividade e o bem-estar.

“Deveríamos repensar a aposentadoria, optando por uma transição gradual para uma carreira menos intensa, em vez de um fim abrupto”, sugeriu a professora Andrea Maier, da Universidade Nacional de Singapura, no [episódio do podcast Better Being, da Aon, The Longevity Shift: Rethinking Aging in the Modern Workplace](#).

Esse tipo de transição gradual para a aposentadoria também pode auxiliar no planejamento sucessório e na transferência de conhecimento, evitando uma saída repentina devido a burnout extremo ou problemas de saúde. Os empregadores que encaram a aposentadoria não como um evento de fim de carreira, mas como uma estratégia integrada de bem-estar financeiro multigeracional, estarão em melhor posição para atrair, reter, engajar e manter pessoal em todas as fases de carreiras.



Quatro benefícios de um planejamento de aposentadoria mais inteligente

Com contribuições de:

- **Melissa Elbert**, Partner, Wealth Solutions, América do Norte
- **Ashley Palmer**, Head of Wealth Solutions, Ásia-Pacífico
- **Oliver Walker**, Senior Partner, Wealth Solutions, Reino Unido

01 Diferencial competitivo

Benefícios de aposentadoria relevantes para diferentes gerações permitem que os empregadores comuniquem benefícios em todas as fases da vida. Isso também pode ajudar a reduzir os custos de rotatividade, já que os trabalhadores mais jovens enxergam um caminho para a segurança financeira e os trabalhadores mais velhos permanecem engajados quando sentem que podem se aposentar nos seus próprios termos.

02 Maior produtividade e menor estresse financeiro

Funcionários que se sentem financeiramente seguros passam menos tempo se preocupando, lidando com crises financeiras ou assumindo trabalho extra. Isso também pode melhorar outros aspectos do bem-estar. Por exemplo, um número crescente de pesquisas encontra uma ligação entre o estresse financeiro e a saúde mental precária.

03 Melhor planejamento sucessório

Horizontes de aposentadoria mais claros facilitam a identificação e o desenvolvimento de futuros líderes, a criação de programas estruturados de transferência de conhecimento e uma abordagem mais holística ao planejamento de sucessão em toda a organização.

0 Eliminar as lacunas na cobertura de benefícios

Podem existir lacunas reais na preparação para a aposentadoria em toda a força de trabalho, frequentemente mais evidentes entre mulheres, trabalhadores de baixa renda e alguns grupos raciais. O apoio direcionado ajuda a reduzir essas lacunas. Isso é especialmente crucial em certos tipos de regulamentações sobre transparência e igualdade salarial.



Pronto para iniciar uma conversa?

Por meio de nossos dados, análises avançadas e consultoria especializada, a Aon pode ajudar sua organização a equilibrar desempenho, custo, risco e experiência em toda a força de trabalho. [Entre em contato](#) para iniciar uma conversa.

¹ [Estudo de Sentimento dos Funcionários 2025 da Aon](#)

² [The State of Skills-Based Hiring 2023, TestGorilla](#)

³ [5 maneiras baseadas em dados pelas quais o RH pode otimizar custos, Aon](#)

⁴ [Pesquisa de Saúde 2026 da Aon nos EUA](#)

⁵ [Relatório Global de Taxas de Tendência Médica 2026](#)

⁶ [Estudo sobre o Futuro das Recompensas Totais 2025 da Aon](#)

⁷ [Estudo sobre o Futuro das Recompensas Totais 2025 da Aon](#)

⁸ [Health Risk Analyzer | Aon](#)

⁹ [Estudo de Sentimento dos Funcionários 2025 da Aon](#)

¹⁰ [Divisão de População das Nações Unidas](#)

¹¹ [Estudo de Sentimento dos Funcionários 2025 da Aon](#)

Sobre a Aon

Aon plc (NYSE: AON) existe para promover melhores decisões, proteger e enriquecer a vida das pessoas em todo o mundo. Por meio de insights analíticos acionáveis, experiência globalmente integrada em Risk Capital e Human Capital, e soluções adaptadas às necessidades locais, nossos profissionais oferecem aos clientes em mais de 120 países e territórios a clareza e a confiança necessárias para tomar melhores decisões sobre riscos e pessoas, ajudando a proteger e expandir seus negócios.

Siga a Aon no [LinkedIn](#), [X](#), [Facebook](#) e [Instagram](#).

Fique por dentro de tudo acessando a [sala de imprensa da Aon](#) e inscreva-se para receber alertas de notícias [aqui](#).

[aon.com](#) © 2025 Aon plc. Todos os direitos reservados.

As informações contidas neste documento têm o objetivo de auxiliar os leitores e apenas fornecer uma orientação geral. Este documento não se destina a abordar aspectos específicos de sua situação, nem fornecer aconselhamento médico, jurídico, regulatório, financeiro ou relacionado a riscos específicos. Você deve analisar as informações no contexto de suas próprias circunstâncias e desenvolver uma resposta apropriada. Embora este documento tenha sido elaborado com todo o cuidado, a Aon não garante a precisão, adequação, completude ou adequação do conteúdo para qualquer finalidade, e não se responsabiliza por quaisquer perdas decorrentes da sua utilização por qualquer pessoa. Cada destinatário será responsável pelo uso que fizer deste documento. Este documento foi compilado com base nas informações disponíveis até a data de sua publicação e está sujeito às qualificações nele descritas.