

## Cinco grandes tendências em Recursos Humanos para transformar seu negócio

Nunca foi tão importante para os líderes de RH ajudar a moldar e apoiar a execução das estratégias de negócio. Porém, para ter sucesso em um mundo tão volátil como o de hoje, os times de RH precisam estar preparados para entender e colocar em prática cinco tendências que estão se estabelecendo rapidamente.

**Estamos à disposição para apoiar sua empresa nessa jornada!**

**Fale conosco**

### Principais conclusões

1. Gerenciar de forma eficaz os programas e orçamentos já não é o suficiente: os profissionais de RH devem usar dados, análises e tecnologia para otimizar o impacto sobre a força de trabalho.
2. As novas exigências de compliance, como a transparência salarial, requerem atenção urgente, mas também criam oportunidades interessantes para uma mudança transformadora.
3. A relação entre o bem-estar e o desempenho dos funcionários não fica mais só na teoria. Estão surgindo novas formas de avaliar e desenvolver a sustentabilidade humana.

Ao entrarmos em 2024, não resta muita dúvida sobre o papel fundamental que os líderes e profissionais de recursos humanos (RH) desempenham no sucesso, ou fracasso, das estratégias empresariais. Segundo a **Pesquisa Global em Gerenciamento de Riscos** mais recente da Aon, a incapacidade de atrair e reter talentos ocupa agora a quarta posição na lista dos principais riscos globais para as organizações. Essa é a posição mais alta que um risco relacionado à área de RH já ocupou em quase 20 anos, desde o lançamento da pesquisa da Aon. Como resultado, as organizações estão reavaliando seus planos de força de trabalho, incluindo a introdução de novos modelos operacionais, estratégias de localização atualizadas, programas de recompensa total remodelados e meios pelos quais a inteligência artificial (IA) poderá influenciar os futuros requisitos da força de trabalho.

É claro que, após os eventos transformacionais da pandemia da COVID-19, os colaboradores também têm algo a dizer. Eles continuam a defender mudanças em várias áreas importantes:

- A saúde mental e o esgotamento são as principais preocupações tanto dos funcionários quanto dos empregadores. Para lidar com isso, os profissionais de RH devem se esforçar para **integrar ao DNA de suas empresas** programas de saúde e bem-estar ágeis e direcionados.
- Os funcionários continuam a expressar um forte desejo de melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e o trabalho voltado para a missão. Isso significa que as **propostas de valor para os funcionários** (EVP) devem ser modernizadas para refletir melhor as expectativas de uma força de trabalho pós-pandêmica.
- As pessoas estão vivendo mais, o que significa que tanto suas carreiras quanto seus anos de aposentadoria estão durando mais. A retenção de funcionários fixos apresenta oportunidades de manter o conhecimento e as habilidades essenciais dentro da empresa, mas cria uma nova pressão sobre os custos e o planejamento da força de trabalho.

**“Nossos funcionários nos veem como uma empresa que se preocupa com eles, com seu bem-estar e que facilita suas vidas. Precisamos ser flexíveis para atender a essas necessidades.”**

Vice-presidente sênior

*Total Rewards, empresa global de entretenimento e mídia esportiva*

**Aumente a segurança do seu Capital Humano**

**Entre em contato com a Aon**

Para ajudar os líderes e profissionais de RH a entender a volatilidade dos fatores que podem afetar os trabalhadores hoje, conversamos com clientes e líderes de capital humano de toda a Aon para identificar as cinco principais tendências em RH que devemos considerar neste ano.

### **Tendência nº 1: Encontrar novas maneiras de melhorar os custos e o impacto**

A inflação pode estar desacelerando em muitos mercados, mas não vai desaparecer. E a incerteza econômica também não vai sumir. Os custos continuam a subir, especialmente em relação a programas de benefícios e assistência médica, os preços continuarão sendo um desafio importante para os líderes e profissionais de RH.

De acordo com uma pesquisa recente da Aon, a previsão para a taxa média global de aumento nos custos médicos em 2024 é de 10,1%, superior aos 9,2% de 2023, a mais alta desde 2015. Essa taxa representa a mudança esperada no custo dos planos de saúde (de seguradoras e autofinanciados) em virtude da inflação de preços, dos avanços tecnológicos na área médica, dos padrões de uso dos planos e da transferência de custos de programas sociais.

Embora a taxa de tendência médica nos Estados Unidos deva se manter estável em 6,5%, proporcionando algum alívio para as empresas, espera-se que os planos patrocinados pelo empregador na Europa apresentem aumentos recordes de custos.

As empresas podem combater essas tendências de diversas maneiras, inclusive com o uso mais amplo de planos de benefícios flexíveis ou voluntários, intervenções específicas para o **bem-estar** e a oferta de opções de saúde preventiva de melhor qualidade. Como observa Farheen Dam, Head de Prática de Saúde da Aon na América do Norte, uma maneira importante de reduzir os custos e melhorar os preços é simplificar a escolha de um plano de saúde de alta qualidade e econômico.

**“Uma das coisas mais importantes que você pode fazer para reduzir os custos e melhorar os preços e a qualidade da assistência médica para os funcionários e suas famílias é tornar bem mais simples a escolha de um plano de saúde de alta qualidade e econômico.”**

Farheen Dam

*Head de Health, América do Norte, Aon*

Na Europa e em outras regiões do mundo, os **planos de benefícios voluntários** oferecem oportunidades interessantes para os empregadores encontrarem o equilíbrio certo entre custo e impacto. Lisa Patel, Head de Talents na Europa, Oriente Médio e África, aconselha os clientes, prioritariamente, a eliminar lacunas e a dar mais controle aos funcionários, apoiando iniciativas de personalização e customização.

**“Pense no que sua empresa é capaz de custear, em geral, para apoiar iniciativas voltadas para a personalização, benefícios personalizados e benefícios voluntários. Em seguida, concentre-se nas ferramentas que podem ajudá-lo a eliminar lacunas e dar mais controle aos funcionários.”**

**Lisa Patel**

*Head de Talents, EMEA, Aon*

Além dos custos com assistência médica e benefícios, a pressão inflacionária sobre a remuneração monetária, incluindo salários e bonificações, continua aumentando. **Comparar a remuneração** com a da concorrência anualmente, oferecer uma remuneração diferenciada para funcionários com melhor desempenho e usar subsídios de capital específicos são formas de garantir que os gastos com remuneração sejam sustentáveis e gerem um grande retorno sobre o investimento. Não é de surpreender que as empresas que têm mais sucesso em reter os principais talentos são aquelas que conseguem diferenciar orçamentos de remuneração variável e **aumento salarial** de acordo com o desempenho.

Outra maneira interessante de atacar os custos e, ao mesmo tempo, fornecer resultados mais eficazes para os funcionários é usar planos coletivos de previdência. Os planos coletivos, conhecidos como Master Trusts no Reino Unido e na Irlanda e **Pooled Employer Plans (PEPs)** nos EUA, permitem que as empresas ganhem escala no mercado, reduzam os custos administrativos e diminuam as taxas para os funcionários. Quase um em cada cinco membros de planos de previdência na Europa já estão em um plano coletivo, e o número de empresas que está deixando de operar seu próprio Plano 401k para um **PEP está aumentando rapidamente** nos EUA.<sup>1</sup>

Como os planos de contribuição definida continuam a ser a fonte predominante de renda de aposentadoria para os funcionários, os órgãos de governo perceberam que pedir a cada empregador que financie seu próprio programa de aposentadoria não é um modelo eficiente”, diz Byron Beebe, Head Comercial Global de Recursos de Capital Humano da Aon.

Os Master Trusts e PEPs começaram com empresas menores, mas provaram ser eficazes no Reino Unido, na Irlanda e nos EUA, explica Beebe. Isso se deve ao fato de que eles reduzem os custos e os encargos administrativos e ainda oferecem acesso a melhores ferramentas para os funcionários. “Esperamos que esses programas se multipliquem exponencialmente em 2024.”

## **Tendência nº 2: Usar a análise de dados para tomar decisões melhores sobre a força de trabalho**

Parece natural que **os dados e a análise do capital humano** possam ajudar os empregadores a projetar e oferecer programas mais eficazes, mas, para muitos líderes e profissionais de RH, ainda é difícil fazer isso.

Um bom ponto de partida é usar pesquisas baseadas em evidência para avaliar a eficácia dos programas, baseando-se em resultados mensuráveis, como engajamento, produtividade, retenção e bem-estar dos funcionários. Esse tipo de estudo pode ajudar os funcionários a identificar as práticas recomendadas, estabelecer padrões de referência e desenvolver testes controlados para explorar novas estratégias e intervenções.

Doug Melton, Chefe Global de Análise de Saúde da Aon, observa que a análise de dados avançada pode ser um guia valioso, não apenas para manter a força de trabalho satisfeita, mas também como algo que afeta as despesas diretas com saúde, produtividade e taxas de ausência.

**“Estamos realizando, ativamente, várias análises de regressão multivariada que podem ajudar os empregadores a determinar o que está ou não funcionando no que se refere à combinação de benefícios segurados, benefícios não segurados e parceiros de assistência médica.”**

**Doug Melton**

*Head de Global Health Analytics, Aon*

Por exemplo, uma grande empresa farmacêutica nos contratou para medir o retorno sobre o investimento de seus programas de bem-estar em resposta à preocupação de seus líderes administrativos com o aumento dos custos com assistência médica. Usando dados e análises, descobrimos que, com uma melhoria discreta no bem-estar dos funcionários, houve um aumento médio de produtividade de 5%. Esse resultado corresponde a um valor agregado de US\$ 3.500 por pessoa, o que mais do que compensa o custo médio de US\$ 500 por pessoa das iniciativas de bem-estar.

As organizações também podem usar dados e análises para apoiar programas e intervenções personalizados, dirigindo aos funcionários os benefícios que eles têm mais probabilidade de usar. A segmentação das populações de funcionários de acordo com fatores como local de residência, fase da vida, tipos de risco à saúde, preferências pessoais e comportamentos pode revelar oportunidades importantes de reduzir os custos e melhorar significativamente os desfechos de saúde.

Por fim, os profissionais de RH podem desenvolver modelos adaptativos para monitorar e acompanhar o desempenho de seus programas ao longo do tempo, além de ajustá-los e otimizá-los conforme necessário. Isso permite que os empregadores usem dados e análise para prever e responder a tendências e desafios emergentes, como novas regulamentações, inovações em saúde e tecnologia.

Por exemplo, uma explosão nas terapias gênicas e celular (GCT) está levantando novas questões para os empregadores, desde como cobrir as GCTs nos planos de saúde até ajudar os funcionários e suas famílias a determinar a elegibilidade e a eficácia das terapias de ponta e trabalhar com (re)seguradoras e governos para custear tratamentos caros.

“Embora os dados já estejam sendo coletados, as GCTs são tão novas que ainda não se sabe ao certo qual será sua eficácia ao longo da vida de uma pessoa”, diz Melton, da Aon. “No entanto, quando mais dados clínicos de longo prazo estiverem disponíveis, a eficácia e a duração dos tratamentos ficarão mais claras. Para estarem prontas para agir, é importante que as empresas fiquem atentas e tenham as ferramentas necessárias.”

### **Tendência nº 3: Garantir um salário justo e transparente**

À medida que novos regimes regulatórios entram em vigor em todo o mundo, incluindo a **Diretiva de Transparência Salarial da UE** e várias leis estaduais e municipais nos EUA, pagar as pessoas de forma justa e transparente não é mais uma opção. Além da pressão que as empresas enfrentam, há o fato de que muitos trabalhadores mais jovens não se importam em compartilhar suas informações pessoais de remuneração com os outros. Para eles, o clássico tabu de não falar sobre remuneração só contribui para a desigualdade salarial.<sup>2</sup>

Brooke Green, Head de Prática de Talentos da Aon na América do Norte, diz que a ênfase das regulamentações de transparência salarial continuará a aumentar. Entretanto, o que impulsionará a mudança ainda mais são as expectativas da força de trabalho.

**“O movimento de transparência salarial continuará a crescer por meio da regulamentação, mas também pelas mudanças nas expectativas da força de trabalho. Vivemos em um ambiente em que os funcionários estão exigindo, com razão, justiça, clareza e transparência na forma como são pagos.”**

**Brooke Green**

*Head de Talent, América do Norte, Aon*

No entanto, para muitas organizações, passar da conformidade regulatória básica para soluções sustentáveis de **equidade** e transparência salarial é um desafio. Para complicar a situação, tem a **compressão salarial**, um instrumento do mercado hipercompetitivo de talentos que surgiu com a pandemia da COVID-19, depois de mais de uma década de estagnação salarial. Quando o mercado de trabalho estava em seu momento mais competitivo, as empresas contratavam por faixas salariais iguais ou superiores às estabelecidas. Obviamente, isso não era sustentável. Os custos aumentaram e, em muitos casos, as desigualdades também.

# +20%

Estudos comprovam que leis de transparência salarial reduzem em 20% a 40% a diferença de salários entre os gêneros.

Para começar a atender aos requisitos de equidade e transparência salarial de uma maneira mais sustentável, as empresas precisam voltar ao princípio. Elas precisam desenvolver uma arquitetura de cargos mais sólida e reavaliar suas práticas de gestão de desempenho e salário.

As arquiteturas de cargos fornecem uma maneira clara e coerente de definir, avaliar e nivelar cargos em uma empresa de acordo com as habilidades, as responsabilidades e o impacto. Elas viabilizam planos de carreira, mobilidade e oportunidades de aprendizagem para os funcionários. E, quando se trata de igualdade salarial, a arquitetura de cargos também ajuda a alinhar as faixas salariais internas aos padrões de referência do mercado externo.

As práticas salariais regem os processos de acordo com os quais os funcionários são remunerados, incluindo o treinamento de gerentes sobre salário-base, salário variável, benefícios e programas de reconhecimento. Essas práticas devem ser justas, competitivas e transparentes, refletindo o valor e a contribuição de cada funcionário.

Por fim, as práticas de gestão de desempenho incluem os métodos e ferramentas utilizados para avaliar e gerenciar o desempenho, o feedback e o desenvolvimento dos funcionários. Elas devem ser objetivas, oportunas e relevantes, atribuir recompensas e reconhecimento aos resultados de desempenho e promover uma cultura de crescimento contínuo.

Com a revisão e a renovação da arquitetura de trabalho e das práticas de gestão de salários e desempenho, as empresas têm a base de que precisam para promover mudanças transformadoras. Elas podem atingir suas metas mais abrangentes de **diversidade, igualdade, inclusão e pertencimento**, além de melhorar o bem-estar financeiro no longo prazo.

### **Tendência nº 4: Investir em bem-estar para que alcançar a sustentabilidade humana**

Mais do que nunca, as empresas estão interessadas em bem-estar, e deveriam estar mesmo. Infelizmente, parte desse interesse se dá pelo fato de que o acesso à assistência médica ainda é um desafio e os custos estão altíssimos. Para que se mantenham engajados, sejam produtivos e tenham sucesso, os funcionários precisam estar bem.

No entanto, apesar das evidências apontadas pela Pesquisa Global de Bem-Estar 2022-2023 da Aon de que a melhoria do bem-estar dos funcionários aumenta o desempenho da empresa entre 11% e 55%, ainda não está claro qual é o caminho para se atingir esse potencial.

A Aon desenvolveu uma abordagem de bem-estar baseada em dados que integra nossas capacidades de forma simples, pensando em gerar valor agregado para os nossos clientes. Ela inclui diversas soluções adaptadas aos clientes, onde quer que eles estejam:

#### **Assistência médica**

A maioria das empresas é muito focada nessa área. Elas se esforçam para oferecer um suporte de alto nível a seus colegas em momentos de necessidade, e com toda a razão. É claro que sempre é possível melhorar, dando mais ênfase à gestão dos custos de assistência médica e à melhoria dos resultados no longo prazo, particularmente, ao identificar riscos específicos para a população, tratamento de enfermidades específicas e inclusão das pessoas certas no momento certo.

#### **Bem-estar**

As empresas estão cada vez mais empregando sua energia e investimento em bem-estar, com o objetivo de ensinar colegas, gerentes e líderes a capacitar suas equipes, e a si

mesmos, a manter a saúde e ter sucesso no mundo atual. Essa abordagem preventiva, em geral, consiste em oferecer às pessoas avaliações digitais, mais tempo livre e novos benefícios de autoatendimento, auxílio e treinamento. Embora sejam bem-intencionadas, muitas vezes, as empresas caem na armadilha de oferecer muitos programas de bem-estar desarticulados. O resultado é a falta de informações sobre o que realmente faz diferença para os funcionários.

### **Sustentabilidade humana**

No longo prazo, as empresas têm uma grande oportunidade de reinventar suas organizações com uma lente voltada para o ser humano, integrando seus dados e insights sobre falta de assistência e bem-estar às estratégias centradas em talentos. Com isso, os líderes de RH podem reformular as abordagens tradicionais de desempenho, os benefícios totais e o engajamento. Essas soluções estão na vanguarda e permitem que as organizações identifiquem os fatores ideais que impulsionam o desempenho sustentável, como compreender se arranjos de trabalho flexíveis, em comparação a uma remuneração maior, são mais ou menos eficazes como ferramentas de retenção.

# +11%

Melhorar o bem-estar dos funcionários aumenta o desempenho da empresa em 11% a 55%, dependendo das áreas de bem-estar que são favorecidas.

Fonte: Pesquisa Global de Bem-estar 2022-2023 da Aon.

**“As empresas precisam levar o bem-estar a sério, em todas as dimensões. Por muito tempo, o foco tem sido o suporte reativo, em vez da prevenção. Ao adotarmos a mentalidade de bem-estar, aumentamos a resiliência dos funcionários e, ao mesmo tempo, melhoramos os desfechos de saúde.”**

**Lisa Patel**

*Head de Talentos, EMEA, Aon*

## **Tendência 5: Gerenciar a adoção da IA de maneira proativa**

A pandemia da COVID-19 revolucionou a forma como as empresas e profissionais de RH usam a tecnologia para realizar o trabalho. A mudança mais significativa foi a adoção de diversas ferramentas e práticas para viabilizar o trabalho remoto para grande parte da força de trabalho.

Quer as organizações estejam prontas ou não, o surgimento das ferramentas de IA generativa significa que estamos diante de uma nova revolução no trabalho. Os líderes e profissionais de RH devem estar preparados para enfrentar **esse desafio e essa oportunidade**, já que os funcionários não vão esperar para explorar o que a IA pode fazer por eles.

Embora as tecnologias de IA prometam benefícios interessantes para as organizações, como maior eficiência, custos reduzidos, uma experiência melhor para os funcionários e clientes e uma entrega mais rápida de informações baseadas em dados, o uso da IA também apresenta riscos significativos. Esses desafios incluem implicações éticas, legais e sociais do uso da IA, bem como a necessidade de desenvolver habilidades e competências nessa área. Por isso, os líderes e profissionais de RH devem adotar uma abordagem proativa e estratégica para implementar e usar a IA em suas organizações. Aqui estão algumas maneiras de começar:

### **Proteja e promova os valores da sua organização**

Os líderes e profissionais de RH devem assegurar que o uso de aplicativos de IA esteja alinhado à visão, à missão e aos valores gerais da empresa. Por exemplo, se assumiu o compromisso de promover a inclusão e a diversidade, a organização deve examinar cuidadosamente as ferramentas de IA para recrutamento, a fim de garantir que promovam práticas de contratação justas e imparciais. Além disso, as equipes de RH devem ajudar outros líderes a comunicar a finalidade e os benefícios da IA às partes interessadas, incluindo funcionários, gerentes, clientes e reguladores, além de criar espaços seguros para discutir como melhorar os resultados da IA.

### **Garanta a responsabilidade e a qualidade**

Os líderes e profissionais de RH têm um papel importante a desempenhar para definir a forma como as pessoas usam a IA. Isso significa que as equipes de RH devem monitorar e avaliar cuidadosamente o desempenho e o impacto de todos os aplicativos de IA que utilizam, além de empregar as práticas recomendadas em suas organizações para identificar, relatar e mitigar possíveis erros, vieses ou danos. Também é necessário que haja uma comunicação entre as diferentes funções para estabelecer claramente as tarefas e responsabilidades quanto ao planejamento, desenvolvimento, implementação e monitoramento da IA e dos dados relacionados.

### **Desenvolva habilidades e competências**

Os líderes e profissionais de RH sabem, naturalmente, que a IA não substitui a inteligência ou as emoções humanas, mas funciona como um complemento e facilitador.

Portanto, eles devem investir no desenvolvimento e aprimoramento das habilidades e competências dos funcionários para trabalhar com ferramentas de IA. Essa iniciativa inclui desenvolver habilidades de alfabetização em dados, análise e programação, bem como promover habilidades interpessoais (pensamento crítico, criatividade, colaboração e inteligência emocional). Além disso, os líderes de RH devem promover uma cultura de aprendizagem e inovação na qual os funcionários sejam encorajados a experimentar e aprender sobre os aplicativos de IA aprovados.

É importante ressaltar que, embora haja um grande alarde sobre os riscos que a IA representa para os empregos — na realidade, nossa própria pesquisa sugere que cerca de um quarto dos empregos pode sofrer grandes transformações relacionadas à IA —, a forma como as empresas decidirem implementar a IA e, conseqüentemente, requalificar e aprimorar as habilidades dos funcionários determinará, em grande parte, o desfecho dessa história.

### **Tomar decisões melhores sobre a força de trabalho**

Se você pensa em reformular sua estratégia de localização, introduzir com sucesso e de forma segura e responsável ferramentas de IA em suas operações, estabelecer práticas salariais justas e transparentes, aumentar o engajamento, a retenção e o desempenho dos funcionários criando melhorias nos programas de recompensas totais e bem-estar ou combater o rápido aumento dos custos com saúde, será fundamental para o seu sucesso em 2024 e depois saber como responder e gerenciar as cinco grandes tendências que descrevemos acima.

Além disso, como observa Lambros Lambrou, Diretor Executivo de Capital Humano da Aon, “é importante lembrar que essas tendências estão intimamente ligadas. A diretoria e os líderes executivos estão buscando os líderes de RH e suas equipes para fornecer soluções integradas, informadas por dados e análises, que atendam às necessidades da força de trabalho de forma holística para apoiar as metas de negócios”.

Com esse objetivo em mente, uma forma de abordar os desafios e as oportunidades apresentados acima de maneira integrada é envolver as equipes de RH em projetos transformadores. Por exemplo, reinventar a proposta de valor de seus funcionários, modernizar seus programas de recompensa total ou desenvolver uma estratégia de força de trabalho baseada em habilidades são esforços que oferecem às equipes de Recursos Humanos a oportunidade de eliminar silos internos e tomar decisões melhores.

1 [https://www.eiopa.europa.eu/system/files/2023-03/EIOPA-BoS-23-071\\_CP-advice-IORP-II-review.pdf](https://www.eiopa.europa.eu/system/files/2023-03/EIOPA-BoS-23-071_CP-advice-IORP-II-review.pdf)

2 [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w25834/w25834.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w25834/w25834.pdf)

### **Aviso de isenção de responsabilidade geral**

As informações contidas neste documento e as declarações aqui expressas são de natureza geral e não têm por objetivo abordar as necessidades de qualquer indivíduo ou entidade em especial. Embora nos esforcemos para fornecer informações precisas e oportunas e utilizemos fontes que consideramos confiáveis, não é possível garantir que elas sejam precisas na data em que foram recebidas ou que continuarão sendo precisas no futuro. Não é recomendável agir com base nessas informações sem o devido aconselhamento profissional após um exame minucioso de cada situação específica..

### **Termos de uso**

É proibida a reprodução, reutilização, reimpressão ou redistribuição do conteúdo deste documento sem o consentimento expresso e por escrito da Aon, a menos que ela tenha autorizado de outra forma. Para utilizar as informações contidas neste documento, escreva para nossa equipe.