

Relatório de aprendizagem  
no local de trabalho, 2023

# A construção de um futuro mais ágil

No treinamento e desenvolvimento  
(T&D), as pessoas e as competências  
são essenciais para o sucesso  
organizacional

**LinkedIn** Learning





### *Apresentação*

# O cenário atual exige de nós agilidade; e o T&D pode nos mostrar como fazer isso.

Para as pessoas, a agilidade traz crescimento profissional e relevância. Para as empresas, a agilidade equivale à capacidade de resistir e prosperar mesmo diante de adversidades econômicas.

A agilidade é, portanto, uma aprendizagem constante. Para construir um futuro resiliente e adaptável, os líderes de T&D precisam criar novos guias que sejam centrados nas pessoas. O trabalho deles no RH é criar culturas organizacionais que proporcionem a todos as ferramentas, o plano de carreira e as competências necessárias.

Continue lendo para ter insights e ideias que ajudem a definir sua própria trajetória.

# Índice

<b>Capítulo 1</b>	<b>O cenário do T&amp;D</b>	<b>5</b>
	O T&D usa novas estratégias para desenvolver os profissionais e suas competências	
<b>Capítulo 2</b>	<b>Como fazer com que os profissionais sejam engajados e resilientes</b>	<b>19</b>
	O desenvolvimento de carreira e a mobilidade interna tornam as pessoas e empresas mais ágeis.	
<b>Capítulo 3</b>	<b>Seis prioridades para o T&amp;D em 2023</b>	<b>31</b>
	É preciso ter uma visão geral e focar em prioridades	
<b>Conclusão</b>	<b>O T&amp;D traz mais agilidade e crescimento</b>	<b>47</b>
	<b>Agradecimentos</b>	<b>49</b>
	<b>Metodologia</b>	<b>50</b>

# Resumo

## Como os líderes de T&D podem melhorar a agilidade?

### #1

**Encontre oportunidades nas adversidades.**

Os desafios da disrupção global, da escassez de competências e da instabilidade econômica continuam. E este é o melhor momento para os profissionais de T&D entrarem em ação. Para enfrentar adversidades, é preciso aprimorar e renovar as competências, e a aprendizagem é o melhor caminho.

### #2

**Para alcançar a agilidade, é necessário desenvolver mais rapidamente competências relevantes.**

Os programas maiores de requalificação e capacitação levam tempo. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira e mobilidade interna, as empresas ágeis promovem capacitação individual.

### #3

**Inclua seis prioridades.**

- Invista em equipes multifuncionais
- Concentre-se no mais importante
- Defenda a diversidade, equidade e inclusão
- Melhore seu conhecimento sobre dados
- Envolver os gestores de pessoas
- Priorize sua própria aprendizagem

## Capítulo 1

# O cenário do T&D

*O T&D usa novas estratégias para desenvolver os profissionais e suas competências*

O relatório do ano passado mostrou que o T&D está se tornando cada vez mais centralizado, multifuncional e estratégico. Este ano, os líderes de T&D estão se esforçando ao máximo para que as estratégias de pessoas e de negócios sejam uma só.



# É preciso definir a aprendizagem como meta de negócio

## As principais áreas de foco de T&D em 2023

- #1 Alinhar programas de aprendizagem com metas de negócios
- #2 Capacitar funcionários
- #3 Criar uma cultura de aprendizagem
- #4 Melhorar a retenção de funcionários





## A maioria das empresas busca um futuro centrado nas pessoas e precisa da ajuda do T&D

Uma cultura centrada nas pessoas reconhece que o sucesso de uma empresa depende do sucesso das pessoas. Essa afirmação define toda a experiência do funcionário: do momento de integração à saída da empresa, suas necessidades são prioridade.

**83%**  
das empresas querem estabelecer uma cultura mais centrada nas pessoas



“Empresas que pensam no futuro precisam criar ambientes que aproveitem e desenvolvam o potencial de cada funcionário.”



**Linda Jingfang Cai**

Diretora Global de Treinamento e Desenvolvimento de Talentos do LinkedIn



# As macrotendências geram oportunidades

A pandemia causou impactos, como o surgimento de talentos inovadores, a inflação, a escassez de competências e a tensão global. Este é o melhor momento para o T&D ajudar, pois mais empresas entenderam que, para enfrentar os desafios, é necessário desenvolver novas competências.

25%

Desde 2015, as competências exigidas para vagas de emprego mudaram cerca de 25%. Até 2027, esse número deverá dobrar.<sup>1</sup>

89%

Mais de dois terços dos profissionais de T&D estão ajudando suas empresas a enfrentar os desafios econômicos.



# 10 competências mais valorizadas pelas empresas

Os profissionais de T&D devem garantir que os funcionários tenham as competências necessárias para enfrentar esse macroambiente em constante evolução. É por isso que o LinkedIn Learning listou as competências mais valorizadas pelas empresas atualmente com base nos anúncios de vaga pagos e em competências relevantes de profissionais que receberam um InMail de um recrutador ou foram contratados nos últimos seis meses.<sup>2</sup>

Esta lista pode ser útil para funcionários que almejem crescimento profissional ou que estejam liderando uma empresa neste momento.

- As competências continuam sendo fundamentais, sobretudo com a crescente tendência do trabalho híbrido.

1. Gestão

2. Comunicação

3. Atendimento ao cliente

4. Liderança

5. Vendas

6. Gestão de projetos

7. Pesquisa

8. Competências analíticas

9. Marketing

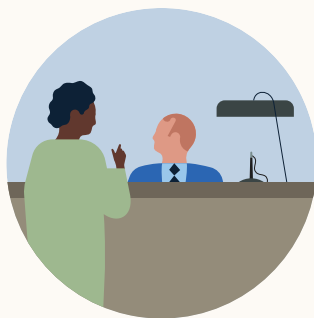
10. Trabalho em equipe

# As competências mais procuradas por sete setores<sup>2</sup>



## Negócios

1. Gestão
2. Comunicação
3. Atendimento ao cliente
4. Liderança
5. Vendas
6. Marketing
7. Gestão de projetos
8. Financeiro
9. Competências analíticas
10. Trabalho em equipe



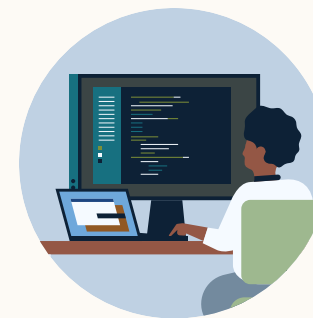
## Finanças e contabilidade

1. Gestão
2. Competências analíticas
3. Atendimento ao cliente
4. Comunicação
5. Liderança
6. Análise financeira
7. Vendas
8. Trabalho em equipe
9. Pesquisa
10. Relatórios financeiros



## Engenharia

1. JavaScript
2. Java
3. SQL
4. Python (linguagem de programação)
5. Cascading Style Sheets (CSS)
6. HTML
7. Gestão
8. Computação em nuvem
9. Git
10. C++



## Tecnologia da Informação

1. Gestão
2. SQL
3. Microsoft Office
4. Gestão de projetos
5. Competências analíticas
6. Comunicação
7. Atendimento ao cliente
8. Liderança
9. Computação em nuvem
10. Python (linguagem de programação)

# As competências mais procuradas por sete setores<sup>2</sup>



## Marketing

1. Mídias sociais
2. Gestão
3. Marketing digital
4. Comunicação
5. Estratégia
6. Estratégia de marketing
7. Liderança
8. Gestão de projetos
9. Publicidade
10. Atendimento ao cliente



## Gestão de projetos e programas

1. Gestão
2. Liderança
3. Comunicação
4. Engenharia
5. Competências analíticas
6. Atendimento ao cliente
7. Estratégia
8. Liderança de equipe
9. Marketing
10. Pesquisa



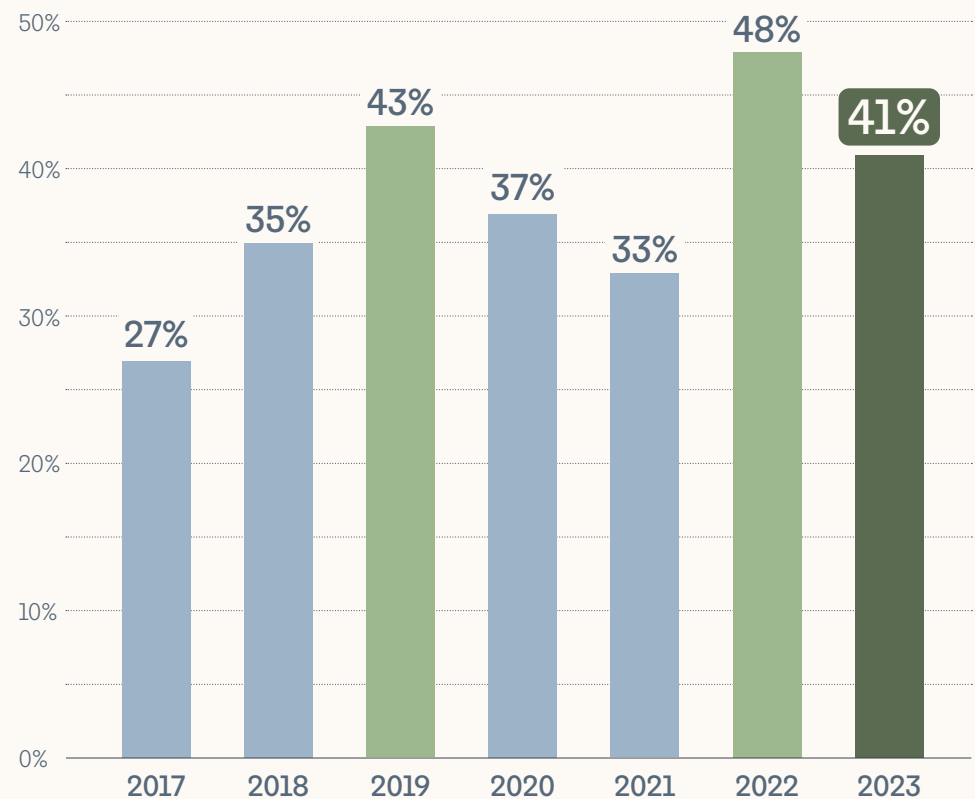
## Vendas

1. Atendimento ao cliente
2. Gestão
3. Comunicação
4. Marketing
5. Liderança
6. Gestão de contas
7. Gestão de vendas
8. Microsoft Office
9. Desenvolvimento de negócios
10. Negócios

# As previsões orçamentárias para 2023 continuam positivas

A previsão orçamentária para 2023 é relativamente positiva, talvez porque espera-se que o T&D tenha um maior impacto. Embora o número deste ano tenha diminuído um pouco em relação ao pico do ano passado, ele ainda representa a terceira perspectiva mais positiva dos últimos sete anos. Apenas 8% dos profissionais de T&D esperam uma diminuição do orçamento.

Porcentagem de líderes de T&D que contam com mais poder de compra (de 2017 a 2023\*)



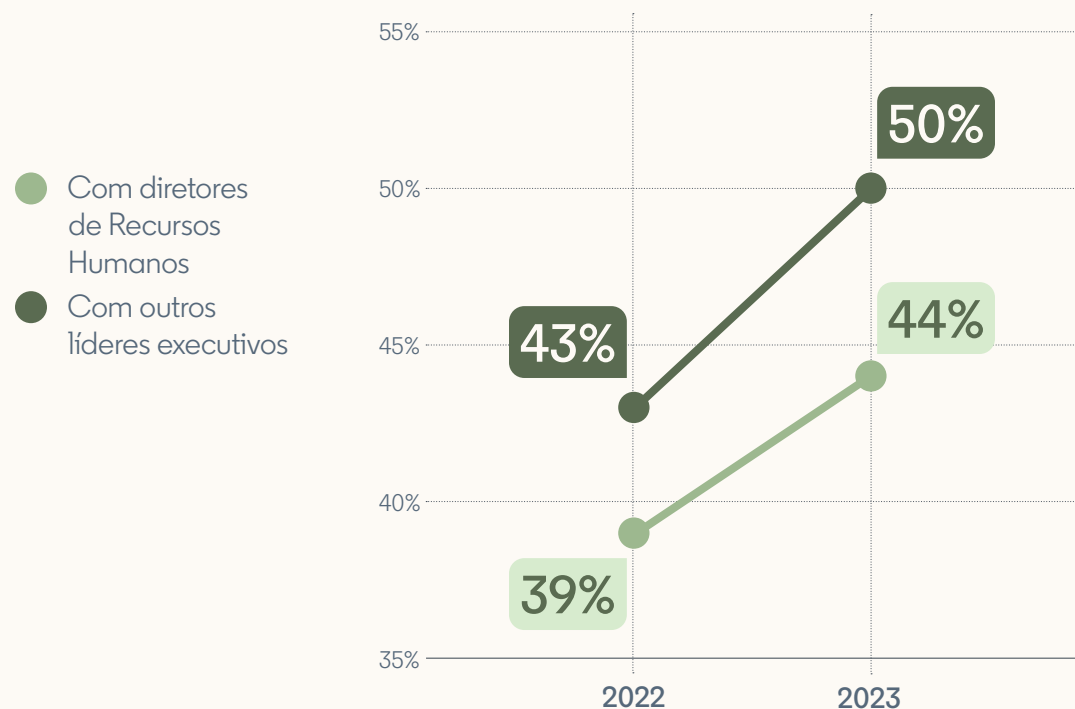
\*Pesquisas anteriores incluíram categorias mais detalhadas de aumento do orçamento. Este ano, a única pergunta feita aos profissionais de T&D foi se a expectativa era de aumento, diminuição ou manutenção do orçamento.



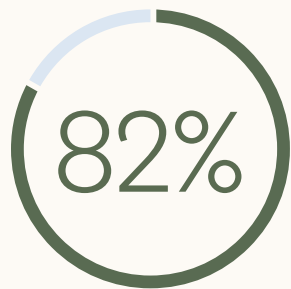
## A influência dos principais executivos continua a crescer

“O momento de destaque do T&D está apenas começando”. Assim previu o relatório de 2022 e, de fato, o setor se torna cada vez mais importante, pois os profissionais de T&D passam mais tempo com seus chefes de RH e outros executivos.

**O número de profissionais de T&D que trabalham em estreita colaboração com seus líderes tem crescido a cada ano.**



# Os executivos acreditam que uma estratégia de pessoas é fundamental para o sucesso



dos líderes globais acreditam que o papel do RH hoje é mais importante do que nunca.<sup>3</sup>

“A contratação, a retenção, o treinamento e a redistribuição de pessoas se torna cada vez mais difícil. É por isso que o RH é tão importante.”



**Josh Bersin**  
Analista De RH Global



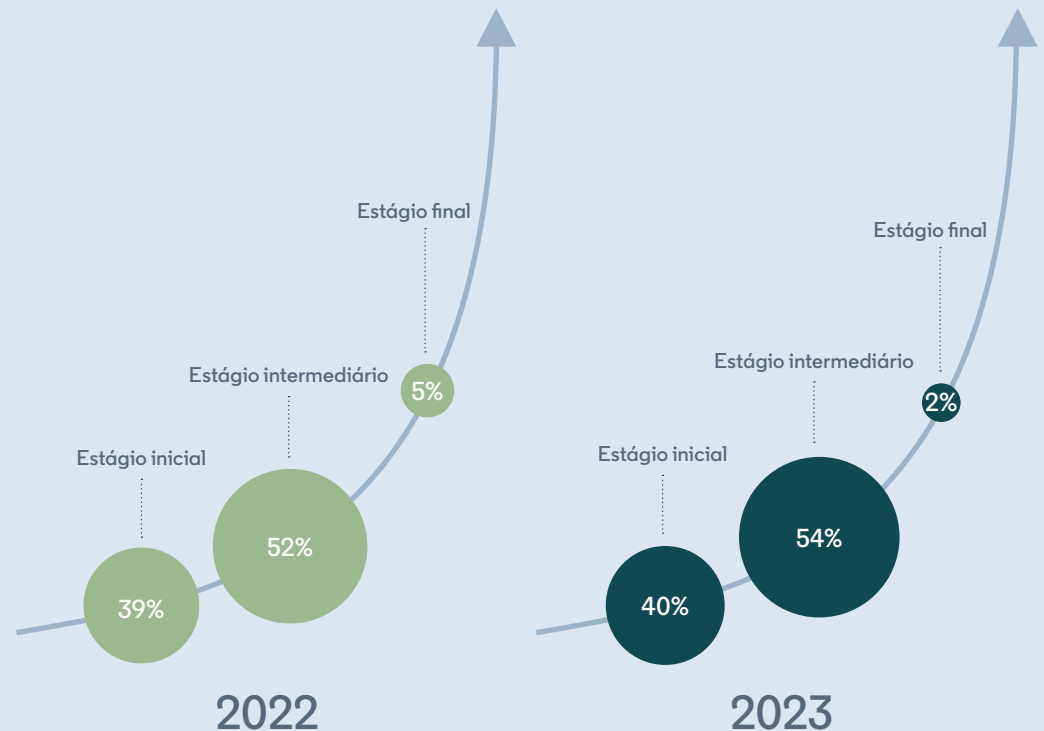
# É hora de acelerar o desenvolvimento de competências

Tanto dentro como fora dos RHs, o valor da qualificação e da requalificação em larga escala está claro para os líderes. Mas sua adoção ainda é lenta.

Entre 2022 e 2023, as empresas relataram um ligeiro avanço em relação aos estágios iniciais e intermediários, mas a porcentagem daquelas que chegaram ao estágio final caiu.

Para acelerar o desenvolvimento de competências, é necessário promover pequenas mudanças na cultura das empresas que criem novos caminhos para ainda mais pessoas.

As empresas precisam vencer uma curva acentuada para avançar em qualificação e requalificação\*



**Estágio inicial:** planejamento, apresentação a stakeholders, criação de equipe

**Estágio intermediário:** desenvolvimento e ativação do programa

**Estágio final:** medição e avaliação após a ativação

\*Não exibido no gráfico: tanto em 2022 quanto em 2023, 4% ainda não haviam começado a trabalhar.



“Em períodos de desafios econômicos, é melhor investir no desenvolvimento de competências importantes.”



**Simon Brown**  
Diretor De Aprendizagem Da Novartis

# Uma boa ideia

*Experiência com a valorização e o incentivo do desenvolvimento de competências*

“Os funcionários se animam quando são recompensados pelas competências que desenvolveram no trabalho. Toda semana, avaliamos quem passa mais tempo aprendendo e atribuímos pontos extra às competências que mais queremos que os funcionários aprendam. No final do mês, publicamos os cinco funcionários que mais dedicaram tempo à aprendizagem, apresentando-os em todas as reuniões da empresa e os recompensando financeiramente.

“Desde que começamos a fazer isso, muitos funcionários passaram o dobro do tempo aprendendo durante a semana. A princípio, temíamos que eles fossem dedicar muito tempo à aprendizagem, esquecendo-se do trabalho. Mas o que aconteceu foi justamente o contrário: as pessoas que mais aprendem também são os melhores profissionais. Elas estão nos ajudando a criar uma marca empregadora de renome, além de compartilhar os aprendizados com outros funcionários.”



**Ariel Mendes**

Líder Global de T&D e de RH da Rock Content

## Capítulo 2

# Como fazer com que os profissionais sejam engajados e resilientes

*O desenvolvimento de carreira e a mobilidade interna tornam as pessoas e empresas mais ágeis.*

Há muitas dificuldades que atrapalham a realização de maiores iniciativas. Mas cada pessoa pode fazer avanços enormes. Ao fornecer aos funcionários ferramentas de desenvolvimento de carreira e opções de mobilidade interna, você os engaja e os qualifica. A principal vantagem é que a empresa reage mais rapidamente diante de oportunidades promissoras.





# No mundo todo, as pessoas buscam o crescimento profissional

A principal motivação dos funcionários para aprender é:

- #1 Avançar em relação às metas de carreira
- #2 Atualizar-se em sua área
- #3 Ter mais tempo para aprender algo
- #4 Ter uma aprendizagem personalizada para seus interesses e metas profissionais

“O desenvolvimento de carreira é essencial em uma proposta de valor para o funcionário e a aprendizagem é a métrica principal.”



**Rajnish Borah**

Diretor Global de Eficácia e Aprendizagem Organizacional  
da WNS Global Services



# A retenção continua sendo um ponto crítico

Muitas empresas tiveram que lidar com uma enorme rotatividade devido à pandemia. Mesmo que algumas demissões tenham sido tema de notícias nos últimos meses, os profissionais de desenvolvimento de talentos ainda enfrentam a escassez de competências e o risco de rotatividade dos principais talentos. É por isso que ainda há uma preocupação com isso.

93%

das empresas se preocupam com a retenção de funcionários.

#1

A melhor maneira de aumentar a retenção é proporcionando oportunidades de aprendizagem.



# As pessoas que não estão aprendendo saem da empresa

Três dos cinco principais fatores que fazem as pessoas procurarem um novo emprego se relacionam à vontade de desenvolver e aprimorar novas competências.

## Cinco principais motivos para procurar um novo emprego

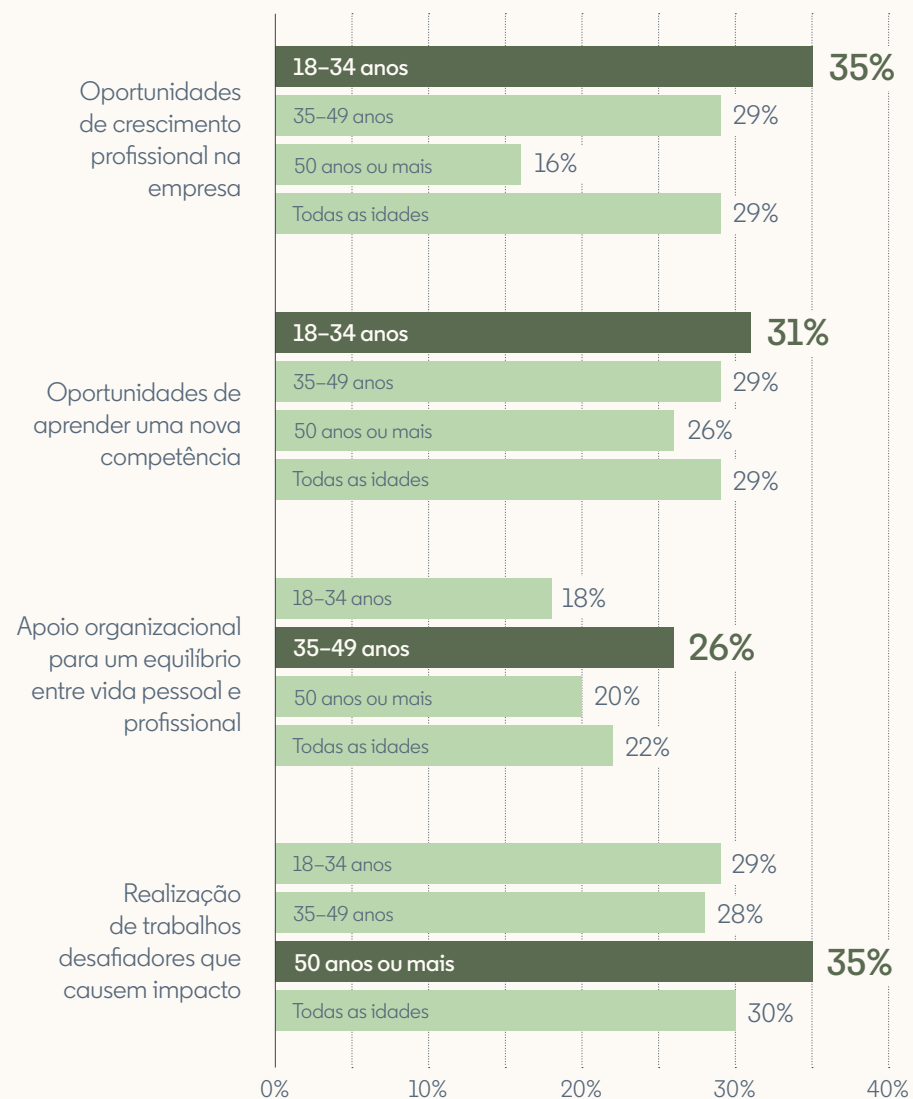
- #1 Remuneração e benefícios
- #2 Flexibilidade para trabalhar onde e quando desejar
- #3 Realizar um trabalho desafiador e que cause impacto
- #4 Oportunidades de crescimento profissional na empresa
- #5 Oportunidades de aprender uma nova competência

# Profissionais mais jovens buscam oportunidades de carreira e aprendizagem

O motivo de procurar um novo emprego varia de acordo com a faixa etária. As pessoas mais jovens (de 18 a 34 anos) costumam valorizar mais as oportunidades de crescimento profissional, aprendizagem e desenvolvimento de competências.

As pessoas de 35 a 49 anos têm mais chances de buscar empregos que equilibrem a vida pessoal e profissional. Os profissionais com mais de 50 anos procuram trabalhos mais desafiadores e que causem maior impacto.

Quais os fatores são mais importantes quando você considera uma nova oportunidade de emprego?





# As promoções não são a única maneira de crescer profissionalmente

Os funcionários merecem incentivo e reconhecimento por seus progressos, seja aprendendo uma nova competência, realizando um projeto desafiador, trabalhando com um coach ou mentor ou fazendo networking.

O engajamento com a aprendizagem traz uma sensação de crescimento, progresso e adaptabilidade.

**Funcionários engajados (aqueles que participam pelo menos mensalmente de atividades de aprendizagem on-line ou presenciais) têm mais chances de dizer:\***

- Aprender me ajuda a crescer e avançar no meu cargo atual.
- Aprender me ajuda a alcançar meus objetivos profissionais.
- Aprender ajuda na minha adaptação em períodos de mudanças.

\*em comparação com funcionários não engajados.



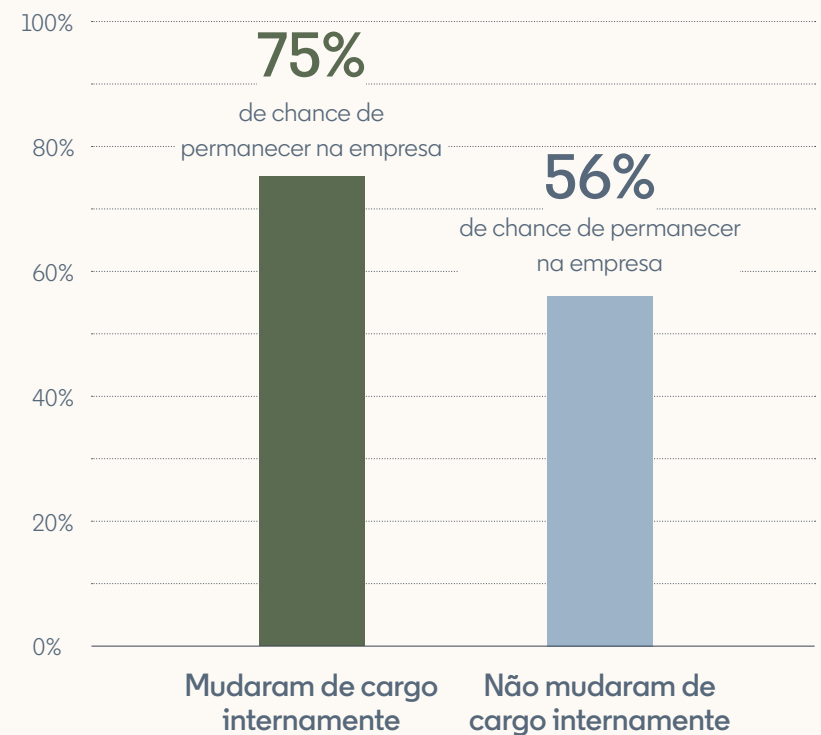
# A mobilidade interna facilita a retenção e desenvolve as competências dos profissionais

Os planos de carreira com base em objetivos organizacionais são tanto centrados nas pessoas como nos negócios.

Ajudar as pessoas a mudar de cargo internamente aumenta a retenção de funcionários. Ao desenvolver as competências dos profissionais e ajudá-los a ampliar o networking, a empresa aumenta a mobilidade interna e fica mais ágil.



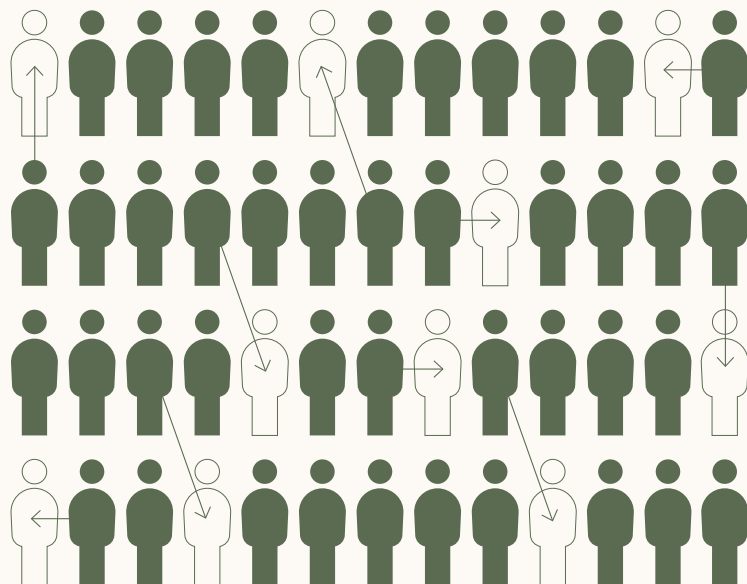
Após dois anos, os funcionários que mudaram de cargo internamente têm mais chances de permanecer nas empresas para as quais trabalham.\*<sup>4</sup>



# A desconexão da mobilidade interna

Os executivos estão cada vez mais focados na mobilidade dos funcionários.

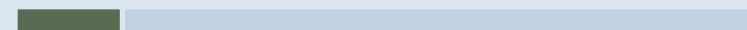
Suas prioridades têm sido “manter os funcionários motivados e engajados” e “dar a eles oportunidades de assumir diferentes funções dentro da empresa.”\*



Os funcionários não estão recebendo o suporte adequado.

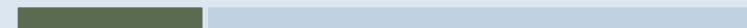
Mas, quando questionados sobre suas experiências nos últimos seis meses, os funcionários indicaram não estar recebendo o apoio necessário para promover a mobilidade interna:

## Apenas 15%



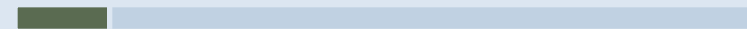
dos funcionários afirmaram ter recebido incentivos da empresa para mudar de cargo.

## Apenas 26%



afirmaram que sua empresa os encorajou a adquirir uma nova competência.

## Apenas 14%



afirmaram que sua empresa os incentivou a criar um plano de desenvolvimento de carreira



## O T&D e a atração de talentos podem trabalhar em conjunto para melhorar a mobilidade

Dentro do RH, a liderança dos programas de mobilidade interna pode ser confusa. O T&D e a atração de talentos podem alcançar melhores resultados ao compartilhar insights e inovar na seleção e no desenvolvimento de talentos internos. Veja como:



A atração de talentos cria uma cultura e um processo de contratação interna, acreditando que os profissionais da empresa sejam uma excelente fonte de talentos.



O T&D fornece ferramentas e recursos de desenvolvimento de competências, além de alinhar as necessidades da empresa com os objetivos de carreira dos funcionários. Assim, cria uma lista de talentos selecionados de acordo com as oportunidades.

“A mobilidade interna, sobretudo para funcionários pretos e indígenas, deve promover condições de trabalho equitativas.”



**Jackie Parker**

Vice-Presidente Sênior, Gestora de Talentos e Diretora de Diversidade da Global Payments

# Uma boa ideia

*Converse com cada  
funcionário sobre suas  
carreiras*

“Não importa o nível de experiência, mas toda pessoa do RH deveria conversar sobre a aprendizagem em relação à mobilidade interna.

A aprendizagem não é apenas um detalhe. Para criar um processo de aprendizagem eficaz no local de trabalho, é preciso perguntar a cada funcionário quais são suas aspirações profissionais dentro da empresa a fim de retê-los.

Conforme o cenário econômico muda, o RH precisa ajudar os profissionais a conseguir novos empregos. Precisamos criar em conjunto um plano de carreira em rede, não apenas possibilitar a ascensão profissional.

Se não houver mobilidade em determinado setor, os funcionários podem explorar outras funções, ocupando cargos provisórios de acordo com suas competências e, assim, atualizar-se com novas aprendizagens. O plano de carreira em rede permite que os funcionários que conhecem o setor mudem de função: os funcionários de um hospital podem se tornar enfermeiros e os profissionais administrativos de instituições de ensino, professores.”



**Jane Oates**

Presidente da Working Nation e ex-Secretária Adjunta do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, setor de Administração de Carreira e Treinamento

Capítulo 3

# Seis prioridades para o T&D em 2023

*É preciso ter uma visão geral e focar em prioridades*

A cultura da aprendizagem ágil não é criada sozinha. Ela só acontece quando os parceiros de uma empresa se juntam e escutam os verdadeiros especialistas: os funcionários. Continue lendo sobre as seis prioridades que ajudarão você e sua empresa a construir um futuro de aprendizagem.



“Mais do que nunca, os profissionais de treinamento e desenvolvimento devem ser agentes de transformação.”



**Rachel Richal**

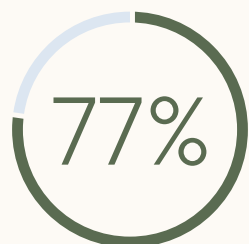
Vice-Presidente de treinamento da Buffalo Wild Wings e presidente do Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART)



# #1

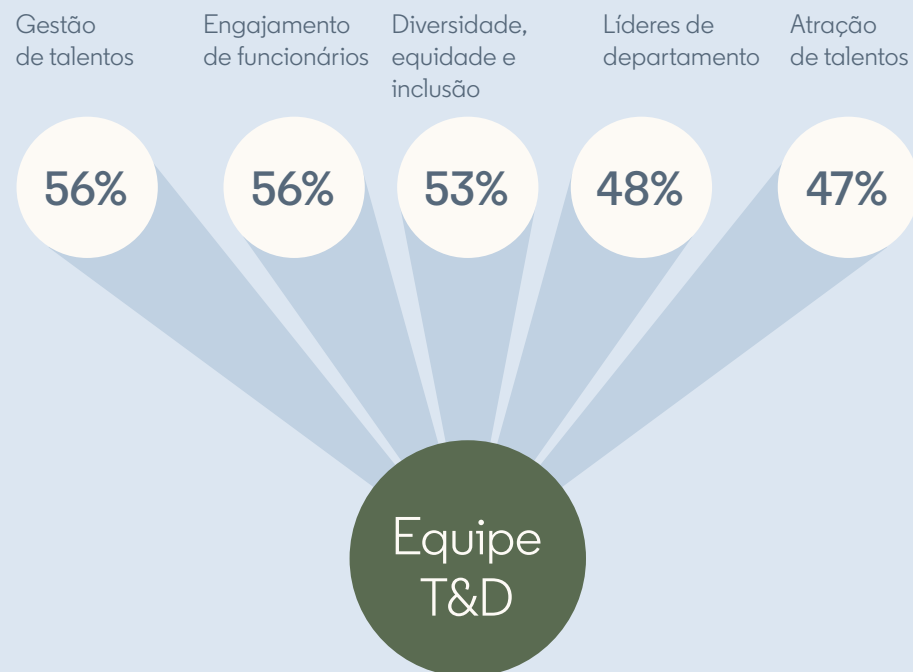
## Invista em equipes multifuncionais

As parcerias entre o T&D e as empresas continuam a crescer:



dos profissionais de T&D afirmaram que, no último ano, tornaram-se mais multifuncionais.

Porcentagem de profissionais de T&D que passaram a se envolver mais com cada função no último ano



# #2

## Concentre-se no mais importante

O relatório do ano passado mostrou que alguns profissionais de T&D se sentiram sobrecarregados. Além de implementar programas de DEI e lidar com as mudanças do setor, eles realizaram iniciativas maiores de capacitação e requalificação.

Este ano é uma oportunidade de focar nas prioridades e refletir mais sobre o impacto do trabalho mais centrado nas pessoas. A pergunta é: *por que a mobilidade interna não está entre as prioridades?*



### As 10 principais áreas do T&D em 2023

1. Mentorias
2. DEI
3. Iniciativas de capacitação e requalificação
4. Bem-estar dos funcionários
5. Programas maiores de desenvolvimento de carreira
6. Liderança em tempos de mudanças
7. Fluência ou transformação digital
8. Conformidade
9. Trabalho híbrido ou flexível
10. Programa de mobilidade interna



# #3

## Defenda a diversidade, equidade e inclusão

Em 2022, 55% dos profissionais de T&D disseram que lideraram programas de DEI. É importante ressaltar os inúmeros benefícios de capacitar os funcionários para que desenvolvam seus potenciais, como a melhor retenção.

41%

das empresas incluem programas de DEI para melhorar a retenção de funcionários

“Ao criar uma cultura de diversidade e inclusão, os funcionários compartilham suas melhores ideias, tornam-se excelentes gerentes e se abrem para a inovação.”



**Soon Mee Kim**

Diretora De Diversidade, Equidade e Inclusão da Omnicom

# #4

## Melhore seu conhecimento sobre dados

Embora o principal objetivo do T&D deste ano tenha sido alinhar os programas de aprendizagem às estratégias dos negócios, as métricas não correspondem. As três principais métricas que os profissionais de T&D utilizam são voltadas a pessoas, com base na satisfação com o programa. As métricas de negócios aparecem no meio ou no final da lista.



### Principais métricas do T&D

● Foco em pessoas    ● Foco no negócio

1. Satisfação dos funcionários — avaliada por pesquisa
2. Satisfação dos funcionários — feedback informal ou qualitativo
3. Número de funcionários que realizam cursos ou treinamentos
4. Desempenho do funcionário em testes ou avaliações após a aprendizagem
5. Número de cursos ou treinamentos que cada funcionário concluiu
6. Melhores avaliações de desempenho
7. Métricas de negócios da equipe ou empresa
8. Maior produtividade dos funcionários
9. Melhor retenção de funcionários
10. Número de horas dedicadas à aprendizagem
11. Progresso para eliminação de lacunas de competências dos profissionais
12. Número de novas competências aprendidas por funcionário



## #5

# Envolva os gestores de pessoas

A capacitação dos funcionários não deve ser evitada por medo de que eles encontrem outras oportunidades. Ela é fundamental para o negócio. É por isso que é desanimador saber que, nos últimos seis meses, apenas 35% dos funcionários foram incentivados a aprender por seus gerentes. Por outro lado, é positivo ver que, no próximo ano, “suporte ao desenvolvimento de carreira” será um dos principais tópicos de treinamento para gerentes.

### Três principais tópicos de treinamento para gerentes em 2023

- #1 Competências de liderança e gestão
- #2 Iniciativas de capacitação ou transformação digital
- #3 Suporte ao desenvolvimento de carreira do funcionário

# #6

## Priorize sua própria aprendizagem

Os profissionais de T&D precisam dedicar tempo para sua própria capacitação: é como colocar a máscara de oxigênio primeiro antes de ajudar os outros. Isso abrange o desenvolvimento em áreas além das competências essenciais de RH e treinamento para aumentar a visibilidade e a influência do T&D.

### Cinco competências que mais crescem no T&D\*<sup>5</sup>

*Competências com as maiores taxas de crescimento de setembro de 2021 a setembro de 2022 entre os profissionais de T&D em todo o mundo.*

- #1 Competências de apresentação
- #2 Competências analíticas
- #3 Experiência do cliente
- #4 Operações
- #5 Melhoria de processos



# Cursos recomendados para as competências com maior crescimento

## Competências de apresentação



### Como Preparar e Fazer Apresentações de Negócios

Tatiana Kolovou

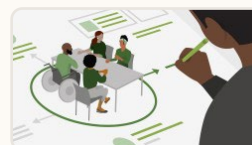
## Competências analíticas



### Fundamentos da Análise de Negócios

Greta Blash

## Experiência do cliente



### Como Conquistar a Lealdade dos Clientes

Noah Fleming

## Operações



### Fundamentos de Gestão de Operações

Eddie Davila

## Melhoria de processos



### Fundamentos da Excelência Operacional

Richard Chua

# Outras recomendações da lista de cursos mais procurados do LinkedIn<sup>6</sup>



## Como se comunicar com confiança

Pete Mockaitis



## Fundamentos da gestão de projetos

Bonnie Biafore



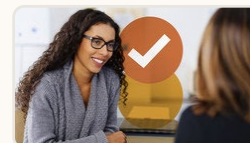
## Liderança e desenvolvimento organizacional

Britt Andreatta



## Como desenvolver sua inteligência emocional

Gemma Leigh Roberts



## Competências de treinamento para líderes e gerentes

Sara Canaday



# Uma boa ideia

*Aproveite o lado humano do T&D*

“Os robôs não conseguem fazer tudo. A pandemia nos ensinou a importância de ter pessoas dentro de uma empresa. Este é o melhor momento para os profissionais de T&D cuidarem de uma das principais necessidades das pessoas: o desenvolvimento.

Hoje, cada vez mais profissionais de T&D assumem o papel de melhorar a agilidade da empresa, o que muitas vezes significa criar menos conteúdo e focar na criação de uma cultura de aprendizagem. Os líderes de T&D inteligentes preferem sair de cena, pois criam as condições ideais para que os funcionários se capacitem, fazendo a empresa alcançar os melhores resultados.”



**Dani Johnson**

Cofundadora e Analista-Chefe da RedThread  
Research



# Dicas, táticas e palavras de inspiração de líderes globais

## Não retroceda

“Quando os funcionários não aprendem, eles não aprimoram suas competências nem inovam. Desse modo, tanto eles como a empresa retrocedem.”



**Andrew Saidy**

Vice-Presidente Global da Talentos da Ubisoft International

## Destaque a aprendizagem como parte do recrutamento

“Nos eventos de recrutamento, é importante incluir apresentações do T&D que mostrem oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento, além de casos de sucesso dos funcionários.”



**Crystal Lim-Lange**

CEO e Cofundadora da Forest Wolf

## Give learners a seat at the table

“Muitas empresas criam programas de aprendizagem sem parar para pensar se eles estão funcionando. A opinião dos aprendizes está influenciando a criação desses programas? Quais são as necessidades dos profissionais, sobretudo aqueles da linha de frente, mais jovens ou que trabalham em cargos menos remunerados? A empresa considera a opinião deles a respeito dos programas de aprendizagem?”

**Cat Ward**

Vice-Presidente da Jobs for the Future



## Reinvente a integração

“Acreditamos que a integração e a aprendizagem façam juntas parte do processo de contratação. Para melhorar essa experiência, centralizamos nossa comunicação interna, que antes era dividida em diversas plataformas. Nesse único lugar, reunimos os recursos de aprendizagem e as instruções essenciais para o período inicial do trabalho, além de enviar mensagens automáticas aos funcionários. Temos visto uma melhoria considerável na adaptação dos novos funcionários durante seus primeiros meses na empresa.”



**Christopher Lind**  
Vice-Presidente e Diretor de Aprendizagem  
Da ChenMed

### Saiba responder à pergunta: “e se isso não for para mim?”

“O trabalho de um líder de qualquer empresa se torna cada vez mais complexo e se espera muito dele hoje. Devemos dedicar bastante atenção aos aprendizes, garantindo que eles consigam responder à pergunta: 'E se isso não for para mim?' Será metade do caminho andado quando eles entenderem a importância do aprendizado e das oportunidades de desenvolvimento.”



**Nikhil Shahane**  
Vice-Presidente Global de Talentos e Engajamento da TechnipFMC

### Quebre o ciclo de roubar talentos

“Todos querem profissionais com experiência, mas têm dificuldade de treinar novos funcionários. Por isso, acabam roubando talentos de outras empresas. Precisamos descobrir como quebrar esse ciclo, assim como investir em treinamentos para capacitar os novos talentos.”



**Van Ton-Quinlivan**  
Diretor Executivo da Futuro Health

### Think big

“O mundo enfrenta questões de sustentabilidade, mudança climática, desigualdade internacional e um possível colapso ambiental. Quando aprendemos, podemos mudar nossos pensamentos e comportamentos, além de fazer novas escolhas. Não se distraia. Aja com coragem.”



**David Perring**  
Diretor de Pesquisa do Fosway Group

# Inclua talentos refugiados e imigrantes

“A maioria das empresas deveria contratar e capacitar talentos refugiados e imigrantes. Em muitas comunidades, os refugiados e imigrantes serão responsáveis pelo futuro crescimento da mão de obra. As empresas que já contratam imigrantes e refugiados devem se perguntar: “Estamos fornecendo a esses funcionários o ensino do idioma e as competências digitais necessárias para seu crescimento profissional dentro da empresa e aproveitando seu conhecimento multicultural e bilíngue?” Caso não estejam procurando esses profissionais, é possível que haja dificuldade no crescimento da mão de obra e até no crescimento e lucro do negócio.”



**Anson Green**  
Gerente Sênior de Talento e Cultura  
da Tyson Foods

## Envolva-se com o seu negócio

“Acompanhamos diferentes equipes para entender como o negócio lucra, como cada equipe trabalha e quais são os pontos críticos. Assim, criamos programas de aprendizagem de acordo com os objetivos do negócio, as necessidades da equipe e a estratégia geral.”



**Benton McTaggart**  
Diretor de Recursos Humanos da Meritize

## Use os KPIs (principais indicadores de desempenho)

“Com o surgimento da experiência do funcionário e análise de pessoas, o RH mudou. Isso nos lembra que o resultado das atividades de RH não são KPIs independentes, mas uma experiência conectada com cada funcionário. Quando usamos os dados do RH para resolver questões multifuncionais (como o impacto do T&D no desempenho ou nos talentos), diferentes funções podem ser usadas em conjunto, melhorando umas às outras.”



**Nigel Dias**  
Diretor-Geral da 3n Strategy e Presidente da HR Analytics Think Tank

## Priorize a prática de competências

“Resista à tentação de investir demais no desenvolvimento de conteúdo. A maior parte do conteúdo desenvolvido pela equipe de T&D pode ser adquirido. Em vez disso, invista em oportunidades para que os funcionários pratiquem e usem novas competências.”



**Sheyra Sarkat-Barney**  
CEO da Human Growth Capital, Inc.

# Considere os três Es da aprendizagem

“O desenvolvimento consiste em três Es: Educação, Experiência e Exposição. A educação abrange os programas e os recursos necessários para os funcionários desenvolverem competências relevantes. A experiência permite que os funcionários avaliem projetos, trabalhos ou tarefas que podem fazer para melhorar suas competências e se preparar para outros cargos. A exposição incentiva os funcionários a interagir intencionalmente com outras pessoas, áreas de negócios ou empresas que aumentam sua visibilidade e fornecem uma visão completa da Johnson & Johnson.”



**Sandra Humbles**

Diretora de Aprendizagem da Johnson & Johnson

## Não separe o T&D da atração de talentos

“Acredito que não devamos ver a gestão de talentos e o T&D de maneira separada. Mesmo que você tenha que separar o líder de treinamento e o líder de talentos, muitas vezes seus trabalhos vão coincidir. Uma estratégia geral de talentos inclui a atração de talentos, a gestão de desempenho, o plano de sucessão, o plano de carreira, a aprendizagem, o engajamento dos funcionários e todas as outras áreas relacionadas.”



**Peter Attfield**

Diretor de Talentos e Aprendizagem da Jardine Matheson

## Deixe que os especialistas façam o T&D

“Costuma-se pensar que, como a maioria das pessoas já teve algum tipo de aprendizagem, elas têm a capacidade inata de criar uma experiência de aprendizagem eficaz. Isso não é verdade. Você não levaria seu carro para trocar o óleo em um dentista, mesmo que ele soubesse dirigir.”



**Lori Niles-Hofmann**

Estrategista Sênior de Transformação da Tecnologia de Aprendizagem da NilesNolen

## Siga o exemplo da geração Z

“A geração que treinamos hoje sabe que qualquer informação está disponível a um clique e em um formato muito acessível. Quando precisam de alguma informação, sabem que a encontrarão facilmente na internet. O treinamento deve ser assim também.”



**David Faro**

Gerente sênior de Desenvolvimento Profissional e de Negócios da National Restaurant Association

# Não supervalorize a formação acadêmica

“Os líderes de RH e os gestores de contratações costumam confundir formação acadêmica com treinamento e competências. Muitas vezes, certificados de cursos do setor são mais relevantes que um diploma de graduação de 20 anos atrás. Tanto para vagas internas como externas, os líderes de pessoas precisam focar nas exigências, nas preferências e no que pode ser aprendido. Assim, eles conseguem conhecer melhor quais são os profissionais da fonte de talentos com potencial para crescer na carreira independentemente de sua formação, além de ampliar as possibilidades de seleção de candidatos.”



**Yscaira Jimenez**  
Diretora de Inovação da  
Opportunity@Work

## Organize competições

“A Buffalo Wild Wings organiza uma competição de 10 meses chamada Blazin’ Games. É uma competição de aprendizagem com mais de 1.200 equipes disputando pontos de diversos tipos, como a conclusão de treinamentos e testes. A Blazin’ Games é fundamental para incentivar tanto as métricas culturais como as de negócios. As equipes que se destacam melhoram o desempenho das vendas e têm uma menor rotatividade.”



**Rachel Richal**  
Vice-Presidente de Treinamento da Buffalo Wild Wings e  
Presidente do Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART)

## Seja mais flexível

“A flexibilidade não é só uma questão de localidade, mas de como os profissionais aprendem e se os líderes possibilitam esse aprendizado. Seria uma pena se os profissionais de T&D não repensassem o que significa a flexibilidade para a aprendizagem.”



**Amy Williams**  
Diretora de Desenvolvimento Global da Austin International

## Prepare-se para a gestão de mudanças

“Quando me preparo para a gestão de mudanças, colete o maior número de dados possível. Uso um caderno para anotar todos os processos e comunicados de maneira extremamente detalhada, incluindo cada stakeholder e cada tarefa que eu preciso fazer.”



**Deborah Wilson**  
Diretora Global de Desenvolvimento de Talentos da Shutterstock

Conclusão

# O T&D traz mais agilidade e crescimento

Talvez você tenha liderado sua empresa durante períodos de mudança nos últimos anos. Talvez sua carreira tenha acabado de começar ou você mudou recentemente para T&D. Não importa qual seja a sua situação, este é o melhor momento para defender a aprendizagem como a força motriz do crescimento e da agilidade, tanto para sua empresa como para os funcionários.

Conforme as organizações buscam maneiras de lidar com as mudanças nas prioridades, com a maior expectativa dos funcionários e com a instabilidade econômica, a aprendizagem sempre ajudará a capacitar as pessoas para criar um futuro melhor.



“A aprendizagem é essencial para a resiliência do seu negócio. Se você investir na aprendizagem e na agilidade de seus profissionais, conseguirá se recuperar de crises, adaptar-se a mudanças e se preparar para eventos futuros.”



**Cat Ward**  
Vice-Presidente da Jobs For the Future



# Agradecimentos

Agradecemos a todos que contribuíram imensamente com seus conhecimentos, insights e dedicaram tempo a este relatório.

[Gogi Anand da LinkedIn](#)

[Jodi Atkinson da Deltek](#)

[Peter Attfield da Jardine Matheson](#)

[Josh Bersin da The Josh Bersin Company](#)

[Rajnish Borah da WNS Global Services](#)

[Devika Brij da Brij the Gap Consulting](#)

[Simon Brown da Novartis](#)

[Linda Jingfang Cai da LinkedIn](#)

[Nigel Dias da 3n Strategy e da HRAnalytics Think Tank](#)

[David Faro da National Restaurant Association](#)

[Anson Green da Tyson Foods](#)

[Sandra Humbles da Johnson & Johnson](#)

[Yscaira Jimenez da Opportunity@Work](#)

[Dani Johnson da RedThread](#)

[Crystal Lim-Lange da Forest Wolf](#)

[Christopher Lind da ChenMed](#)

[Johannes Lystbæk do LEGO Group](#)

[Benton McTaggart da Meritize](#)

[Ariel Mendes da Rock Content](#)

[Tiffany Poeppelman da LinkedIn](#)

[Lori Niles-Hofmann da NilesNolen](#)

[Jane Oates da WorkingNation](#)

[David Perring do Fosway Group](#)

[Rachel Richal da Buffalo Wild Wings](#)

[Andrew Saidy da Ubisoft International](#)

[Shreya Sarkar-Barney da Human Growth Capital, Inc.](#)

[Nikhil Shahane da TechnipFMC](#)

[Van Ton-Quinlivan da Futuro Health](#)

[Cat Ward da Jobs for the Future](#)

[Amy Williams da Austin International](#)

[Deborah Wilson da Shutterstock](#)

## Pesquisa e insights

[Sabrina Hodjati](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Cesar Zulaica Pineyro](#)

## Editorial e liderança inovadora

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Sonya Bessalel](#)

## Conteúdo

[Molly Adler](#)

[Daniel Daquigan](#)

[Tim Dolen](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Kelsey Wilkins](#)

[Tyler Wilson](#)

# Metodologia

## Relatório de aprendizagem no local de trabalho do LinkedIn Learning de 2023

Entrevistamos 722 aprendizes e 1.579 profissionais de T&D e RH responsáveis por iniciativas de T&D que influenciavam decisões orçamentárias. A lista completa de locais onde realizamos a pesquisa inclui: Estados Unidos, Canadá, Brasil, Austrália, Nova Zelândia, Índia, Camboja, Indonésia, Cingapura, Malásia, Mianmar, Filipinas, Tailândia, Hong Kong, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Países Baixos, Luxemburgo, Noruega, Finlândia, Suécia, Islândia, Dinamarca, França, Alemanha e Áustria.

### Dados da pesquisa sobre os principais executivos:

O LinkedIn, em parceria com a YouGov, fez uma pesquisa com 2.929 principais executivos do mundo (Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, França, Alemanha, Países Baixos, Itália, Espanha, Suécia, Suíça, Emirados Árabes Unidos, Brasil, México, Índia, Cingapura, Austrália, China e Japão), de empresas com mais de 1.000 funcionários e um faturamento anual de mais de 250 milhões de libras entre 27 de setembro e 19 de outubro de 2022. A pesquisa foi realizada on-line.

### Behavioral and Economic Graph Data do LinkedIn Learning:

Os insights do Behavioral and Economic Graph Data do LinkedIn Learning usados neste relatório foram gerados a partir de bilhões de pontos de dados criados por mais de 850 milhões de usuários do LinkedIn do mundo.

**Dados sobre as competências mais procuradas:** as competências mais procuradas são aquelas mais utilizadas por empregadores/anunciantes de vagas nos últimos seis meses. Para determinar se uma competência era mais procurada, consideramos quais competências os contratados tinham nos últimos meses, assim como aquelas adicionadas em anúncios de vaga. Foram analisados os seguintes três critérios: 1) competências de usuários contratados recentemente; 2) competências de usuários que receberam InMails de recrutadores recentemente; 3) competências listadas em anúncios de vaga pagos recentes.

**Dados sobre as competências que mais crescem:** esta análise traz as competências que mais crescem entre os profissionais de T&D do mundo, no período de 1 de setembro de 2021 a 1 de setembro de 2022. As competências que mais crescem são aquelas que, a cada ano, aumentam entre os profissionais de T&D. Uma maneira de analisar esses dados é considerar as competências que mais crescem como aquelas que já são importantes hoje, ou seja, as competências que diversos usuários de dada região estão desenvolvendo ou adicionando a seus perfis.

**Dados sobre o futuro das competências:** para cada cargo, identificamos as competências mais importantes de cada ano com base no LinkedIn's Skills Genome. A pontuação semelhante dos dois anos mostra a sobreposição das mesmas competências em cada ano e a importância delas. A semelhança entre as duas competências foi calculada com base na frequência que ambas apareciam no perfil de um usuário do LinkedIn e em outros dados. Todos os dados foram coletados nos últimos 6 anos. Os cargos e setores podem variar de acordo com o país; foram incluídos apenas aqueles que atenderam aos requisitos mínimos de privacidade. Os dados de 2021 representam apenas as competências adicionadas até novembro de 2021, e não do ano inteiro.

**Dados sobre mobilidade interna das Tendências globais de talentos:** todos os dados refletem as atividades dos usuários do LinkedIn até agosto de 2022. A “probabilidade de funcionários na média permanecerem na empresa” foi determinada usando dados de tempo até o evento. Nesta estimativa, analisamos dados empregatícios de usuários ativos que começaram a trabalhar para empresas com mais de 200 funcionários depois do ano de 2013.

# Saiba como o LinkedIn Learning pode ajudar sua equipe

Entre em contato conosco para agendar uma demonstração gratuita e entender como o LinkedIn Learning pode ajudar você a lidar com as mudanças enquanto seus funcionários desenvolvem competências relevantes, alcançam as metas e geram um impacto ainda maior nos negócios.

Solicite uma demonstração gratuita

Solicite uma [demonstração](#) ou entre em contato com a equipe de vendas.



**LinkedIn** Learning