

Relatório de aprendizagem
no local de trabalho 2022

A transformação do treinamento e desenvolvimento

A área de T&D ficou em evidência
durante a grande reestruturação.

LinkedIn Learning



Análise detalhada

Índice

Introdução	A transformação do treinamento e desenvolvimento A aprendizagem ficou em evidência durante a grande reestruturação.	3
Resumo	Como líderes de T&D devem adotar a transformação? Esta é a hora de colocar a capacitação no centro de uma estratégia holística focada em pessoas.	5
Capítulo 1	A transição da área de T&D T&D ficou mais central, estratégica e multifuncional, mas também está mais sobrecarregada. Discutiremos como o aprendizado valoriza a cultura da empresa e daremos ideias inovadoras para serem experimentadas.	6
Capítulo 2	As dificuldades crescentes A rápida ascensão da área de T&D gera uma nova pressão pela entrega de resultados. Veremos o peso crescente da área nas estratégias de inclusão e diversidade, além da importância de promover um ambiente seguro sem deixar de lado o cuidado e o bem-estar.	17
Capítulo 3	Como desenvolver competências de sinergia Os líderes têm a oportunidade de ampliar o impacto nos negócios conectando competências à mobilidade interna e retenção. Analizaremos estatísticas que mostram que os especialistas estão apenas começando a criar programas de treinamento, veremos como a motivação para aprender varia de geração para geração e apresentaremos uma ideia interessante sobre mobilidade interna.	29
Capítulo 4	Como ter sucesso na área de T&D O sucesso dos profissionais de T&D é baseado na capacidade de investir em relacionamentos, recursos, capital político e, acima de tudo, em si mesmos. Compartilharemos dicas de colaboração de um líder em análise de pessoas, técnicas úteis para influenciar o gerenciamento e outras dicas e sugestões inspiradoras do mundo todo.	38
Conclusão	O próximo passo	53
	Agradecimentos	54
	Metodologia	55

Introdução

A transformação do treinamento e desenvolvimento

A aprendizagem ficou em evidência durante a grande reestruturação.

No sexto ano do relatório de aprendizagem no local de trabalho, a única constante é a mudança. Ao redor do mundo, empresas de diferentes setores foram impactadas pela pandemia, que causou a aceleração de **macrotendências**, incluindo a transformação digital e a crescente lacuna de competências. Como resultado, profissionais e empresas foram forçados a repensar como, onde e até por que trabalham.

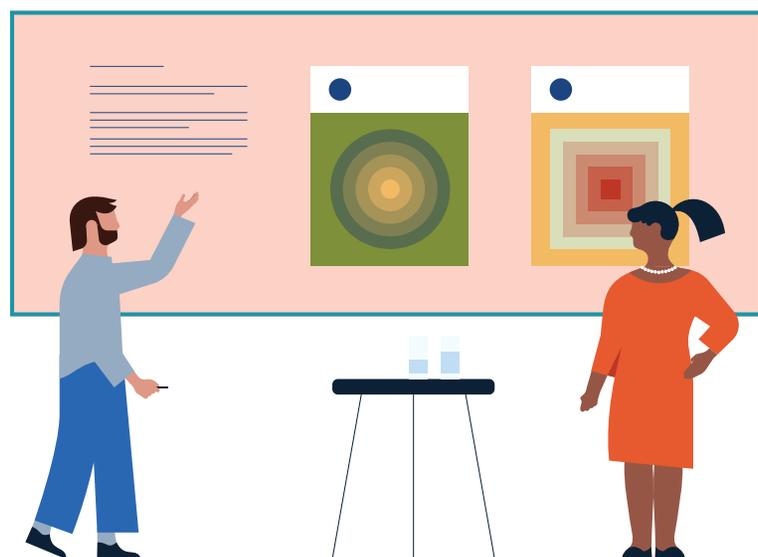
O LinkedIn descreve esses eventos como a grande reestruturação, um período sem precedentes na história do trabalho. Viver e trabalhar em meio à pandemia e ao tumulto econômico e social estimulou os profissionais a priorizar a flexibilidade e a realização pessoal. As empresas, influenciadas pelas novas demandas dos funcionários, passaram a reavaliar suas estratégias de negócios, modelos de força de trabalho, valores e cultura.

Em meio a essa era de grandes transformações, a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) precisou se aperfeiçoar. Os líderes de T&D estão atendendo aos apelos dos funcionários por crescimento e propósito e agora enfrentam o desafio de preparar suas empresas para o futuro.

A transformação da capacitação é a prova de que líderes inovadores de T&D estão desconstruindo a tradicional estrutura de trabalho para colaborar para uma visão mais holística de Recursos Humanos. Eles estão buscando novas soluções para conectar o desenvolvimento de competências a planos de carreira, mobilidade interna e retenção de funcionários e, além disso, trazer um senso de cuidado e humanidade com o bem-estar, diversidade e inclusão dos funcionários.

Acompanhar o ritmo dessa mudança é um desafio enorme e esperamos que este relatório possa ajudar. Acreditamos que o caminho do sucesso é trilhado passo por passo. Nesse sentido, é importante analisar e capitalizar os dados do setor, contar com o apoio e o conhecimento dos colegas, aprender com recomendações de lideranças do mercado e, acima de tudo, é preciso adotar uma postura de transformação, pois a capacitação é a base de qualquer grande iniciativa. As empresas que valorizam a capacitação contínua liderarão o mundo construindo um novo normal.

A grande reestruturação está redefinindo o trabalho e as competências



81%

dos executivos estão modificando as políticas da empresa para oferecer maior flexibilidade para sua força de trabalho.

25%

As competências dos usuários do LinkedIn para a mesma função mudaram cerca de 25% de 2015 a 2021. Neste ritmo, a expectativa é de que as competências dos usuários mudem cerca de 40% até 2025²

+25%

Globalmente, a proporção de usuários que mudou de cargo em outubro de 2021 aumentou 25% em comparação ao período pré-pandemia, em outubro de 2019³

Resumo

Como líderes de T&D devem adotar a transformação?

Esta é a hora de colocar a capacitação no centro de uma estratégia holística focada em pessoas.

#1

Avalie as oportunidades e desafios

A pandemia acelerou a transformação digital e aumentou a lacuna de competências.

A área de T&D foi incorporada ao centro de uma demanda extensa pela adaptação a mudanças, na qual capacitação, retenção de funcionários, bem-estar, liderança, diversidade, equidade e inclusão são prioridades.

#2

Desenvolva um novo olhar sobre a convergência das áreas de RH

A volatilidade dos negócios e a rotatividade dos funcionários aumentam a necessidade de romper as estruturas isoladas do RH e conectar suas áreas.

A convergência do desenvolvimento de talentos, do planejamento baseado em competências e da mobilidade interna para construir uma cultura corporativa baseada na aprendizagem contínua se tornaram prioridades para líderes inovadores de T&D.

#3

Conheça as 6 chaves para o sucesso

- Colabore com colegas de RH
- Mantenha a proximidade com a liderança
- Planeje seu orçamento com sabedoria
- Envolver os gestores
- Escute os funcionários
- Dê o exemplo e capacite-se sempre

Capítulo 1

A transição da área de T&D

A área de T&D ficou mais central, estratégica e multifuncional, mas também está mais sobrecarregada.



“A responsabilidade da aprendizagem sempre foi ajudar as empresas a lidar com a incerteza e o caos no mundo.”



Linda Cai

Vice-presidente de desenvolvimento de talentos do LinkedIn

A área de T&D está em evidência

Nos últimos dois anos, os líderes de T&D vêm lidando com uma alta expectativa, que vai desde o auxílio na implementação de protocolos para a pandemia ao trabalho remoto e operações híbridas. Eles agora têm a atenção da liderança e vão continuar a influenciar a forma como suas empresas se adaptam às mudanças e reinventam o futuro.

74%



concordam que t&d ficou multifuncional ⁴

72%



concordam que T&D tornou-se uma área mais estratégica em suas empresas em 2021 ⁴

87%



tiveram algum envolvimento na adaptação à mudança em suas empresas ⁴

62%



concordam que o foco de T&D está na reconstrução ou redefinição de suas empresas em 2022 ⁴





O número de cargos e promoções está aumentando

+15%

Os profissionais de T&D tiveram 15% mais promoções este ano em comparação aos demais colegas de RH ⁵

+94%

A demanda por especialistas de T&D cresceu 94% até a metade de 2021 ⁶

“Não será uma surpresa se cada vez mais empresas criarem cargos de diretores de treinamento e desenvolvimento, exatamente como aconteceu com os diretores de diversidade quando esta foi reconhecida como uma vantagem para os negócios.”



Andrew Saidy

Vice-presidente global de talentos
na Ubisoft International

Os orçamentos são mais uma evidência

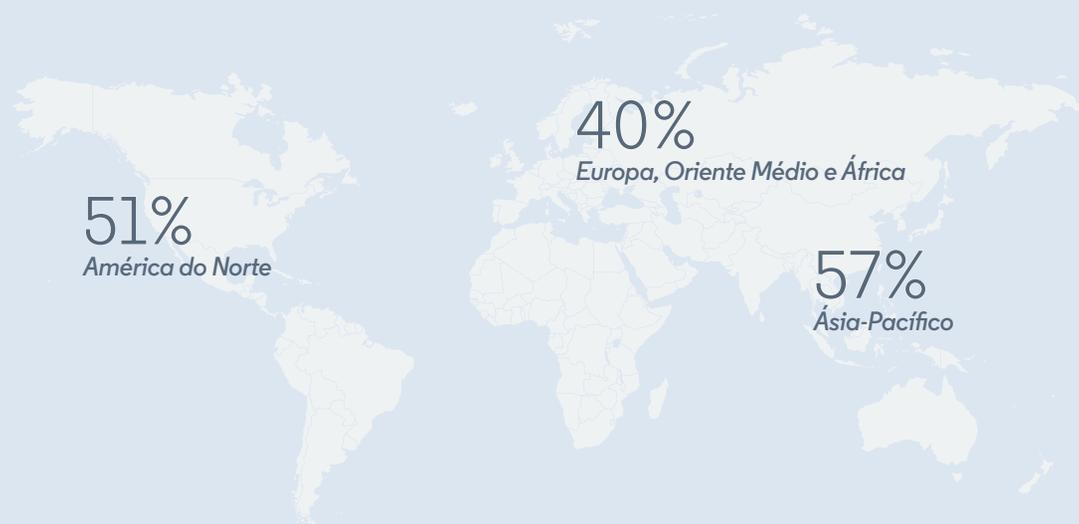
Existe algum indicador de prioridade mais eficaz do que o orçamento? A porcentagem de profissionais de T&D que esperam ter mais recursos é a mais alta em seis anos, — um aumento anual de 15 pontos percentuais.⁴

Quase metade dos profissionais de T&D esperam que seu orçamento aumente este ano.⁴



Ásia-Pacífico planejam o maior investimento em T&D.

Porcentagem de profissionais de T&D que esperam que os orçamentos aumentem por região.⁴

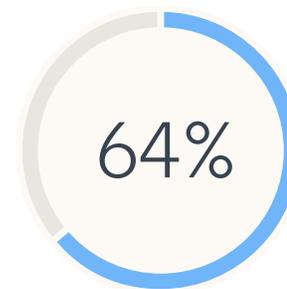


*Pesquisas anteriores incluíam categorias mais detalhadas de aumento de orçamento. Este ano, a pergunta realizada aos profissionais de T&D foi simplesmente se a expectativa era de o orçamento aumentar, diminuir ou permanecer o mesmo.



A aprendizagem evidencia a cultura das empresas

A cultura está vivendo um momento decisivo. De acordo com [dados do Glint](#), oportunidades de capacitação e crescimento são agora o principal fator a definir um bom ambiente de trabalho.⁷ Além disso, funcionários que avaliam a cultura corporativa positivamente têm 25% mais chances de estarem satisfeitos no trabalho e são 31% mais propensos a recomendar a empresa como empregadora.⁷ A proposta é clara: a capacitação fortalece a cultura e a cultura gera funcionários engajados e motivados a inovar, encantar os clientes e superar a concorrência. Felizmente, cerca de dois terços dos profissionais de T&D observam a cultura de suas empresas seguir o caminho certo.



dos profissionais de T&D afirmam que a cultura de aprendizagem de suas empresas se fortaleceu no ano passado ⁴

Os 5 principais impulsores de uma boa cultura corporativa:⁷

1. Oportunidades de crescimento e capacitação*
2. Pertencimento
3. Valores corporativos
4. Suporte ao bem-estar
5. Colaboração

* Classificada em 9º lugar em 2019, uma mudança significativa em apenas dois anos

Liderança e capacitação estão no topo das prioridades de T&D

Embora as demais prioridades possam direcionar os profissionais de T&D a diferentes caminhos, eles ainda conseguem elencar as prioridades. Porém, ao combinarmos a prioridade de capacitação e atualização de competências à necessidade de desenvolvimento de habilidades digitais, surge uma preocupação para empresas em todo o mundo.

As prioridades dos programas de T&D em 2022 ⁴

Quem selecionou a prioridade como uma das três principais opções.

Ásia-Pacífico

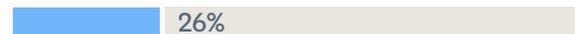
Treinamento de liderança e gestão



Capacitação e atualização de competência dos funcionários



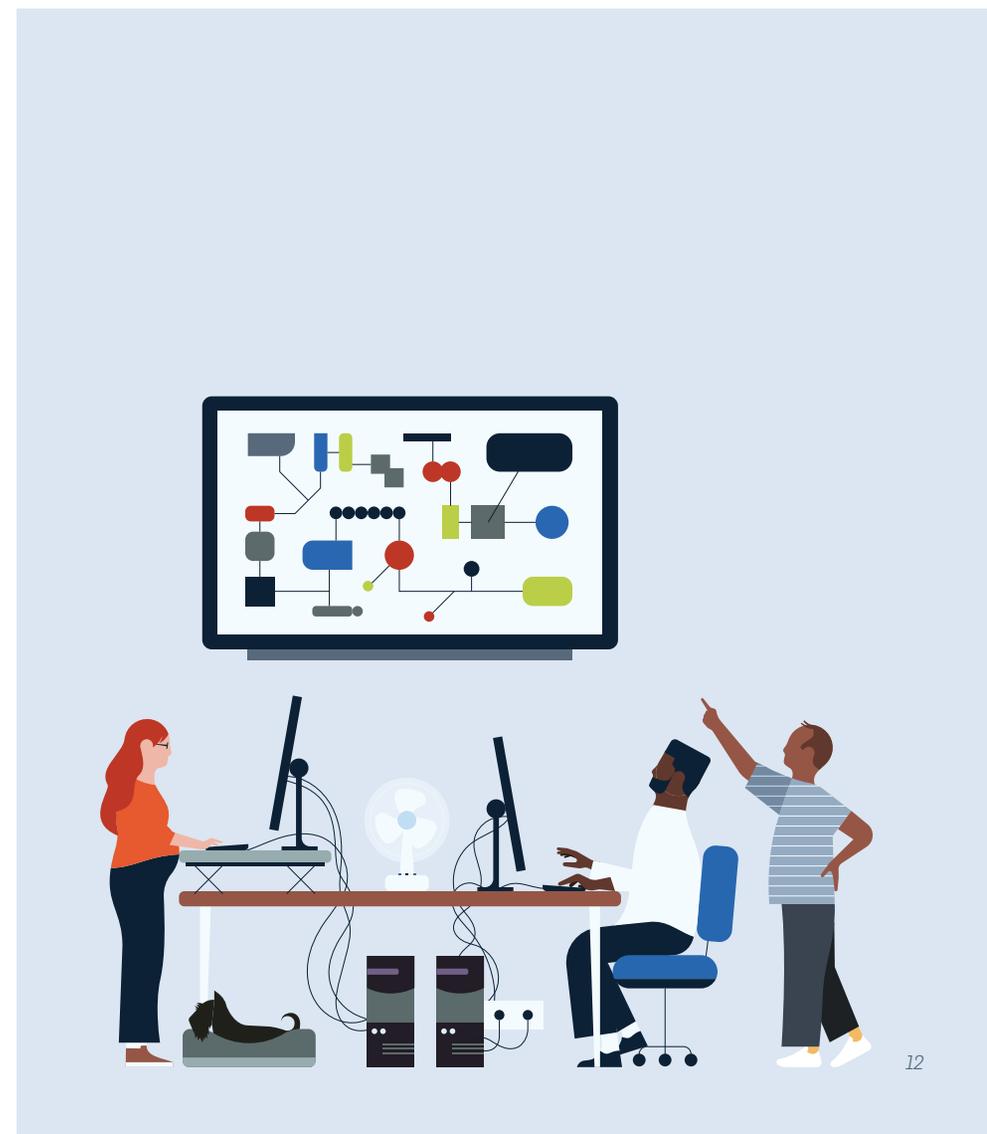
Capacitação/transformação digital



Diversidade, equidade e inclusão



72%
focado em
habilidades



T&D nas diferentes regiões

O treinamento de liderança e gestão está no topo da lista em todas as regiões, exceto na Ásia-Pacífico, onde 60% dos profissionais estão focados em capacitação e atualização de competências.⁴

As prioridades dos programas de T&D por região⁴

Quem selecionou a prioridade como uma das três principais opções.

Ásia-Pacífico

Capacitação e atualização de competência dos funcionários



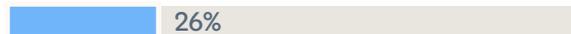
Treinamento de liderança e gestão



Capacitação/transição digital



Diversidade, equidade e inclusão



Europa, Oriente Médio e África

Treinamento de liderança e gestão



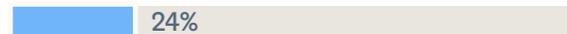
Capacitação e atualização de competência dos funcionários



Capacitação/transição digital



Apoio ao desenvolvimento dos funcionários



América do Norte

Treinamento de liderança e gestão



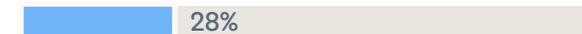
Capacitação e atualização de competência dos funcionários



Diversidade, equidade e inclusão



Apoio ao desenvolvimento dos funcionários

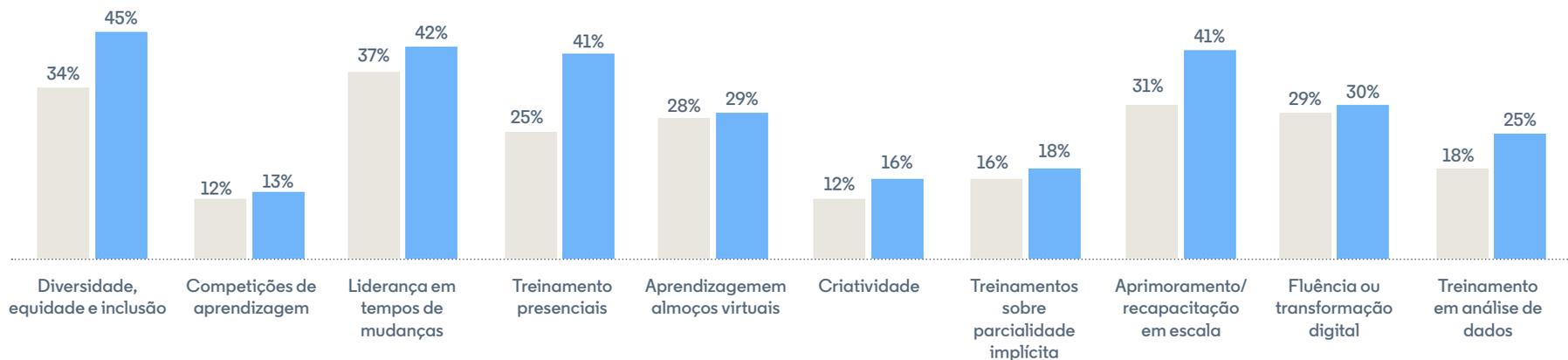


A popularidade tem seu lado negativo

Como os líderes de T&D estão focados em programas de capacitação em liderança e desenvolvimento de competências, eles estão cada vez mais ocupados. Este ano, pedimos aos profissionais de T&D para selecionar todos os programas que planejam implementar e o número de respostas para cada programa que acompanhamos aumentou (em termos gerais ou direcionados a algum tópico específico), ilustrando como os profissionais de T&D estão ocupados e enfrentando crescentes dificuldades, o que exploraremos no próximo capítulo.

Programas de T&D para implantação em 2021 e 2022 ⁴

● 2021 ● 2022



A aprendizagem está se tornando uma prioridade para profissionais de diferentes hierarquias

Para compreendermos a pressão gerada por esta nova demanda, é preciso reconhecer que a aprendizagem vem rapidamente se tornando uma parte essencial do trabalho de muitas pessoas, incluindo os próprios profissionais de T&D. A tendência se reflete em um dos formatos de aprendizagem que, segundo os profissionais de T&D, deveremos ver com mais frequência este ano: **a aprendizagem prática por meio de projetos e funções temporárias.**



dos profissionais de T&D esperam manter ou aumentar a aprendizagem prática por meio de projetos e funções temporárias⁴

“Queremos que a Ketchum continue sendo um local atrativo para o desenvolvimento de carreiras a longo prazo, onde as pessoas tenham oportunidades de crescer e mudar para diferentes equipes e projetos. Tudo começa incorporando a aprendizagem e o desenvolvimento de competências no dia a dia das pessoas.”



Amanda Kowal Kenyon
Diretora de experiência dos funcionários na Ketchum



Uma boa ideia

Experimente ferramentas e formatos inovadores

“Nos últimos dois anos, observamos uma infinidade de produtos de tecnologia de aprendizagem baseados em inteligência artificial chegarem ao mercado. Combinados a outras tecnologias emergentes, como realidade virtual ou aumentada, computação em nuvem e Internet das Coisas (IoT), há produtos bastante inovadores para apoiar a aprendizagem no ambiente corporativo.

Enquanto os cursos de aprendizagem à distância e os sistemas de gestão da aprendizagem (LMS) têm sido a solução para o momento, há uma oportunidade de experimentar diferentes atividades e ferramentas de T&D, como conteúdos de aprendizagem personalizados via sistemas de recomendação, envio de conteúdos via chatbots, compartilhamento de conhecimento em plataformas colaborativas e integração da curadoria de conteúdos externos (conteúdos de terceiros) aos conteúdos internos.”

Stella Lee, PhD

Diretora na Paradox Learning

Capítulo 2

As dificuldades crescentes

A rápida ascensão da área de T&D gera uma nova pressão pela entrega de resultados.



“Os funcionários querem oportunidades de capacitação e crescimento sem limitações. Além disso, querem gestores que compreendam diferentes estilos e ambientes de trabalho, além de empresas que ofereçam flexibilidade como um fator básico de empregabilidade.”



Gogi Anand

Consultor sênior de ciência de pessoal do LinkedIn

A hora e a vez da pressão

T&D é responsável por criar experiências de aprendizagem de qualidade e impactos significativos. Porém, a área também precisa solucionar equações maiores e mais complexas, como preparar a empresa para o futuro. Isso significa que os profissionais de T&D precisam pensar em novas formas de gerenciar e priorizar demandas. Além disso, também precisarão desenvolver suas próprias competências, como o gerenciamento do estresse, dada a crescente preocupação com a lacuna de competências (a distância entre as competências de que as empresas precisam e as que os profissionais possuem).

Os profissionais de T&D têm identificado uma crescente lacuna de competências. Eles também observam a preocupação da liderança.⁴

46% **+4 pontos X 2021**

afirmam que a lacuna de competências é a maior já atingida em sua empresa

49% **+9 pontos X 2021**

afirmam que os executivos estão preocupados com a possibilidade de os funcionários não terem as competências certas para executar estratégias de negócios



A área de T&D desempenha um papel importante na estratégia de diversidade, equidade e inclusão

O mundo se uniu na batalha contra a COVID-19, e há um novo olhar sobre a desigualdade em relação à saúde, distribuição de riquezas e oportunidades. E a área de T&D respondeu à altura. As equipes de T&D estão na vanguarda da transformação da aprendizagem voltada à diversidade, equidade e inclusão, com algumas assumindo total responsabilidade pela estratégia. A tendência é mais forte na América do Norte, onde um movimento de justiça social acompanhou a pandemia.

As responsabilidades de T&D incluem combater desafios sistêmicos⁴

T&D assumiu total responsabilidade pela estratégia de diversidade, equidade e inclusão

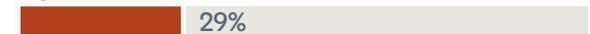


T&D assumiu parte da responsabilidade pela estratégia de diversidade, equidade e inclusão

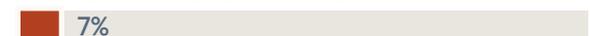


55% é totalmente responsável ou compartilha a responsabilidade

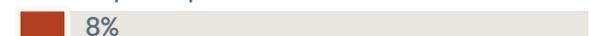
T&D não participa da estratégia de diversidade, equidade e inclusão



Não temos uma estratégia de diversidade, equidade e inclusão, mas há uma sendo desenvolvida



Não temos uma estratégia de diversidade, equidade e inclusão e não há planos para desenvolvê-la



Uma boa ideia

Enfatize a segurança psicológica gerada pela diversidade, equidade e inclusão

“Os programas de diversidade, equidade e inclusão não são todos iguais. Por exemplo, muitas empresas começaram a lançar treinamentos na Ásia e descobriram que a abordagem ocidental não funciona por lá. Pedir às pessoas para serem vulneráveis, enfatizar a linguagem politicamente correta ou estimular conversas incômodas pode ser contraproducente e acabar gerando ansiedade, ressentimentos e insegurança entre os funcionários.

A diversidade e a inclusão são uma base fundamental para a segurança psicológica. Mas é mais fácil abordá-las como o caminho para um melhor desempenho. As pessoas não estão interessadas em ações corretivas que as envergonhem, mas sim em oportunidades para se tornarem melhores e mais bem-sucedidas.”

Crystal Lim-Lange
CEO da Forest Wolf



T&D teve que focar também em cuidado e bem-estar

Com empresas e funcionários repensando suas prioridades no trabalho, o cuidado está se tornando o foco central dos esforços para reduzir o estresse e aumentar o bem-estar.

Um dos fatores essenciais para uma experiência de cuidados com o funcionário são os gestores. Nesse sentido, no ano passado, 49% dos profissionais de T&D ampliaram o foco no treinamento e suporte aos gestores.⁴ Mas há espaço para melhorias, pois apenas 25% deles afirmam que suas empresas priorizam o treinamento focado no bem-estar e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal.⁴



dos profissionais de T&D ajudaram suas empresas a se adaptarem às mudanças⁴

Dados da Glint revelam que funcionários que se sentem cuidados têm:

3,2x vezes mais chances de relatar sua satisfação em trabalhar na empresa atual e são⁸

3,7x vezes mais propensos a recomendar suas empresas como empregadoras⁸



Os gestores precisam de cuidados

Nas empresas com dificuldades para cuidar dos seus gestores, os funcionários têm quase 50% mais probabilidades de se candidatarem a um novo emprego.⁹ Os gerentes de hoje precisam desenvolver **competências interpessoais** mais aguçadas para atrair e reter talentos.

Profissionais de T&D ocupados têm menos tempo para se capacitar

Encontrar tempo para se capacitar não é um problema novo. Mas agora há uma urgência. Novos desafios exigem uma atualização nas tradicionais ferramentas de T&D. E, embora os profissionais de aprendizagem tenham desenvolvido novas competências em certas áreas, ainda há mais trabalho a ser feito. Infelizmente, os profissionais de T&D não estão acompanhando os demais na categoria tempo investido em aprendizagem.¹⁰

-23%

Em comparação aos demais funcionários do LinkedIn, os de T&D investiram 23% menos tempo em aprendizagem em 2021.

-35%

Em comparação aos colegas de RH, os profissionais de T&D investiram 35% menos tempo em aprendizagem em 2021.



O pensamento estratégico requer métricas estratégicas

Por mais que os programas de T&D tenham se tornado mais estratégicos e multifuncionais, muitos profissionais da área não mudam a forma como avaliam os resultados de seus programas desde 2020 (pré-pandemia). Os resultados da pesquisa deste relatório revelam que os líderes de aprendizagem estão avaliando o resultado dos atuais programas, que potencialmente possuem maior impacto na capacitação e atualização de competências, da mesma forma que avaliavam programas genéricos de aprendizagem on-line executados antes da pandemia de COVID-19.⁴

CrITÉrios de avaliação do impacto da aprendizagem on-line na sua empresa: (Pesquisa de 2021)

- #1 Feedback dos funcionários que fazem cursos on-line
- #2 Satisfação dos funcionários que fazem cursos on-line
- #3 Pontuações em pesquisas de engajamento

CrITÉrios de avaliação do impacto do programa de capacitação na empresa: (Pesquisa de 2022)

- #1 Feedback dos funcionários que fazem cursos on-line
- #2 Pontuações em pesquisas de engajamento
- #3 Feedback dos gerentes

“As métricas tradicionais de T&D, como facilidade de acesso a conteúdos de aprendizagem e conclusão de cursos, foram criadas com o objetivo de remover as barreiras para os funcionários. Elas são o básico. As empresas precisam evoluir para possibilitar as transformações pessoais e individuais de cada funcionário. Em outras palavras, os líderes precisam estar cientes de que, quando seus funcionários são bem-sucedidos, seus negócios prosperarão”



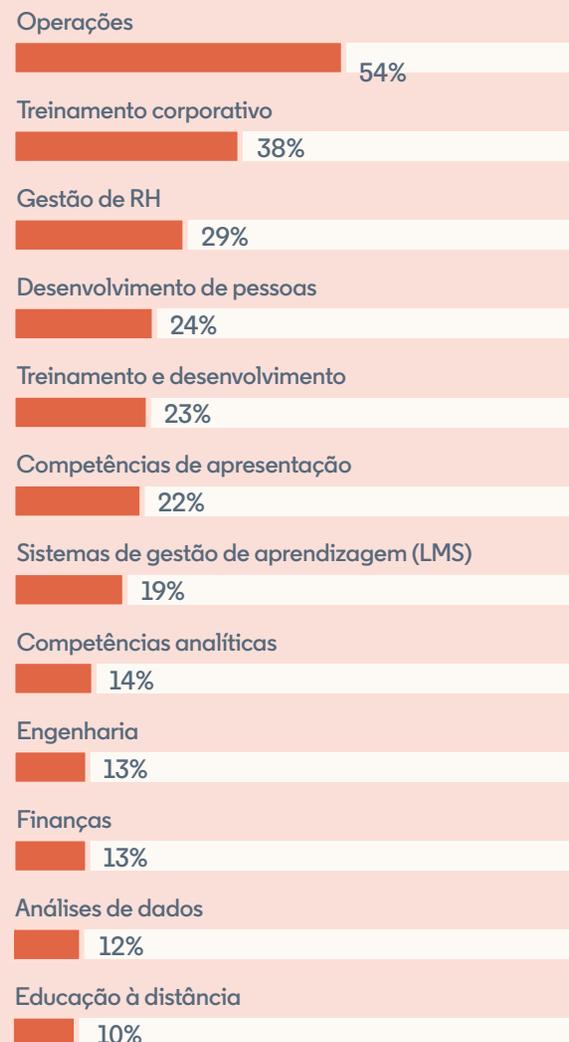
Linda Cai
Vice-presidente de desenvolvimento de talentos do LinkedIn

Onde os profissionais de T&D estão investindo seu tempo

Quando os profissionais de T&D encontram tempo para desenvolver suas competências, observamos algumas tendências. “Operações”, a chave para realizar atividades em grande escala, encabeça a lista de competências com mais chances de serem adicionadas aos perfis do LinkedIn dos profissionais de T&D. “Gestão de RH” e “Desenvolvimento de pessoas” também estão sendo adicionadas à lista, indicando uma demanda maior por competências de liderança. E o aumento das competências analíticas e da análise de dados revela um foco maior nas métricas de impacto dos negócios.

As 12 competências com maior probabilidade de serem adicionadas aos perfis do LinkedIn dos profissionais de T&D no ano passado¹¹

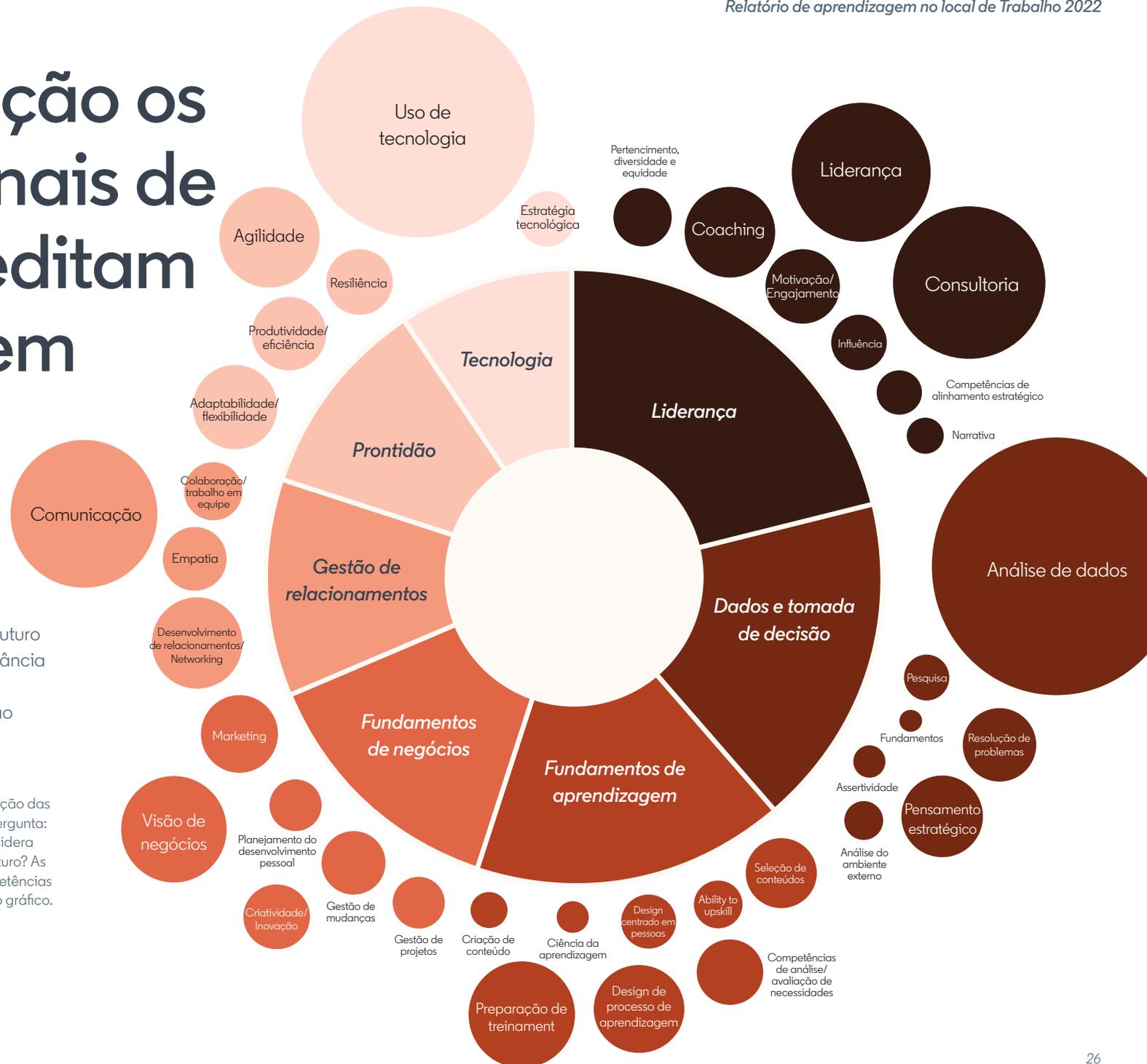
Crescimento percentual anual



Que direção os profissionais de T&D acreditam que devem seguir

A recente pesquisa da RedThread Research, com mais de 300 profissionais de T&D, revelou 7 categorias e 39 competências consideradas necessárias para o futuro da área.* Com a crescente importância estratégica das funções de T&D, não surpreende que categorias não tradicionais tenham aparecido.

* Esse modelo foi criado a partir da classificação das respostas dos profissionais de T&D para a pergunta: Quais são as 3 competências que você considera que as funções de T&D precisarão para o futuro? As respostas foram categorizadas em 39 competências e separadas em grupos conforme exibido no gráfico.



Competências essenciais para profissionais de T&D em empresas de alto desempenho

Curiosamente, os profissionais de T&D em empresas de alto desempenho* identificam as competências de liderança como mais importantes para o futuro (18%). Cada vez mais eles têm assumido diversas iniciativas importantes nas empresas, incluindo a requalificação da força de trabalho e a mobilidade interna. Esta é uma grande mudança para os profissionais de T&D, que muitas vezes batalharam contra o estereótipo de serem reativos.

Além disso, os profissionais de T&D em empresas de alto desempenho consideram as competências de negócios tão importantes quanto as básicas de T&D (16%), já que têm precisado aplicar seus conhecimentos sobre desenvolvimento de pessoas em discussões mais estratégicas.

*O desempenho da empresa foi definido a partir de uma combinação de quatro resultados de negócios: (1) a empresa atingiu ou superou suas metas de negócios nos últimos três anos, (2) a empresa responde rapidamente às mudanças do mercado, (3) a empresa inova com mais rapidez do que seus concorrentes e (4) os clientes da empresa estão mais satisfeitos do que os de seus concorrentes. Empresas de alto desempenho estão entre as 25% melhores.

Profissionais de T&D em empresas de alto desempenho com foco em competências de liderança e de negócios.



“T&D está vivendo um momento de expansão. Os profissionais de T&D agora lideram iniciativas mais abrangentes, como mobilidade e atualização de competências. Nossos dados indicam que esses profissionais podem se sentir despreparados e, portanto, estão ativamente buscando desenvolver competências de liderança, negócios e análise de dados na mesma proporção, se não mais, das competências tradicionais de T&D.”



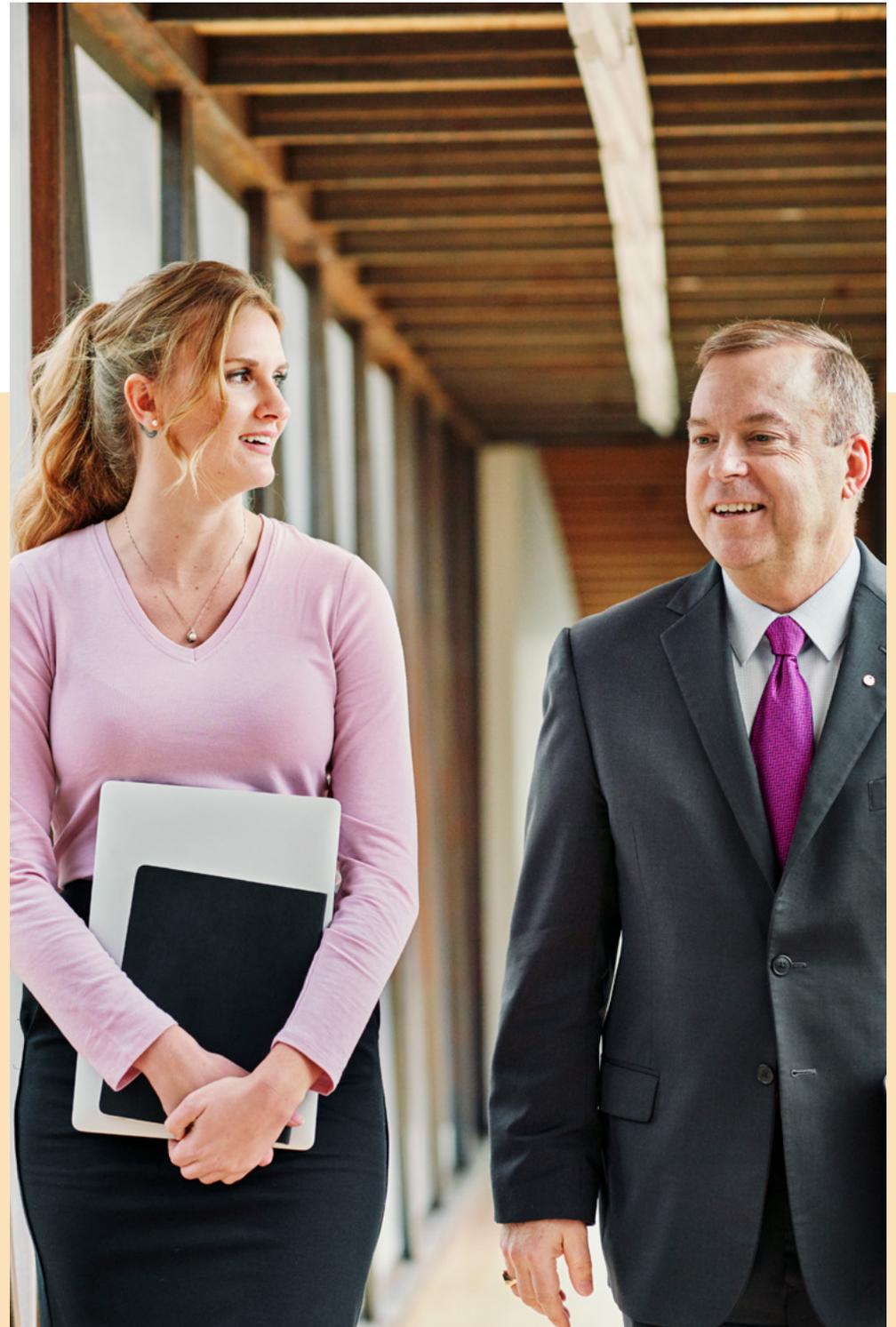
Dani Johnson

Cofundadora e analista-chefe da RedThread Research

Capítulo 3

Como desenvolver competências de sinergia

Os líderes têm a oportunidade de ampliar o impacto nos negócios, conectando competências à mobilidade interna e retenção.



“Se você quer liderar o mundo, você precisa aprender sempre.”



David Perring
Diretos de pesquisa, Fosway Group

Transforme a crise de competências em oportunidades

Em meio às prioridades de 2022, o desenvolvimento e o planejamento baseado em competências se destacam como áreas de maior impacto. Embora seja natural alguma ansiedade, já que **apenas 10% dos executivos de RH e de negócios afirmam que suas empresas possuem um banco de dados com mapeamento de competências e perfis de todos os funcionários**, há uma luz no fim do túnel.

As empresas que adotam um planejamento baseado em competências têm uma chance única de catalisar a cultura de aprendizagem e capitalizar as tendências emergentes, especialmente com a convergência da aprendizagem, da atração e desenvolvimento de talentos e do crescimento da mobilidade interna.



10x

Os funcionários que consideram que suas competências não estão sendo aproveitadas em seu cargo atual têm 10 vezes mais chances de procurar um novo emprego ¹²

79%

Os profissionais de T&D concordam: é mais econômico capacitar um funcionário atual do que contratar um novo ⁴

54%

dos profissionais de T&D concordam que a mobilidade interna se tornou uma prioridade em suas empresas desde o começo da pandemia de COVID-19 ⁴



Está começando agora? Você não está só.

Muitos programas de capacitação e atualização de competências dão bons resultados, mas é preciso dar o primeiro passo. Apenas 15% dos profissionais de T&D afirmam ter programas ativos de capacitação e atualização de competências e somente 5% chegaram ao estágio de avaliar e analisar os resultados.⁴

Onde se encontram os líderes de T&D ao iniciar programas de capacitação e atualização de competências?

Conceito inicial / análises



Apresentação do plano/convencimento de partes interessadas



Identificação/criação de uma equipe de trabalho



Desenvolvimento do programa (identificação de lacunas de competências, definição de competências)



Ativação (piloto do programa com uma equipe)



Avaliação pós-ativação/Análise



Ainda não iniciamos o desenvolvimento



39% estão em estágios iniciais

A mobilidade interna incentiva o desenvolvimento e a retenção dos funcionários

Embora a instabilidade da economia possa dificultar as previsões para o futuro, uma tendência está clara: as empresas estão priorizando a mobilidade interna. Incentivar uma cultura de mobilidade interna significa permitir aos funcionários acesso a oportunidades de aprendizagem na prática, como mentorias, projetos temporários, aprendizagem por observação e novas funções. Os benefícios são cada vez mais claros: retenção, engajamento, agilidade, além de redução no custo e tempo de contratação.

Quase 2x

Empresas que primam pela mobilidade interna conseguem reter funcionários por uma média de 5,4 anos. É quase o dobro do tempo das empresas com dificuldades na mobilidade interna, com uma média de 2,9 anos.¹³





Uma boa ideia

Promova a mobilidade interna a partir de uma conversa sincera

“No momento, estamos procurando modernizar nossa proposta de valor do empregador, principalmente em relação às oportunidades de carreira. Independentemente do seu tempo na nossa empresa, sejam dois ou 30 anos, você desenvolverá uma carreira enriquecedora e com oportunidades de crescimento.

Tudo começa com conversas abertas e proativas sobre seu cenário atual, as possibilidades para o futuro e como podemos criar juntos uma trajetória personalizada para você. Isso pode significar um projeto que se alinhe aos seus interesses ou oportunidades de trabalhar com clientes em diferentes setores. Embora nem sempre seja possível prometer uma mudança futura, podemos desenvolver um plano de carreira alinhado às suas aspirações.”

Amanda Kowal Kenyon

Diretora de experiência dos funcionários na Ketchum

Conecte os pontos entre competências, mobilidade e retenção

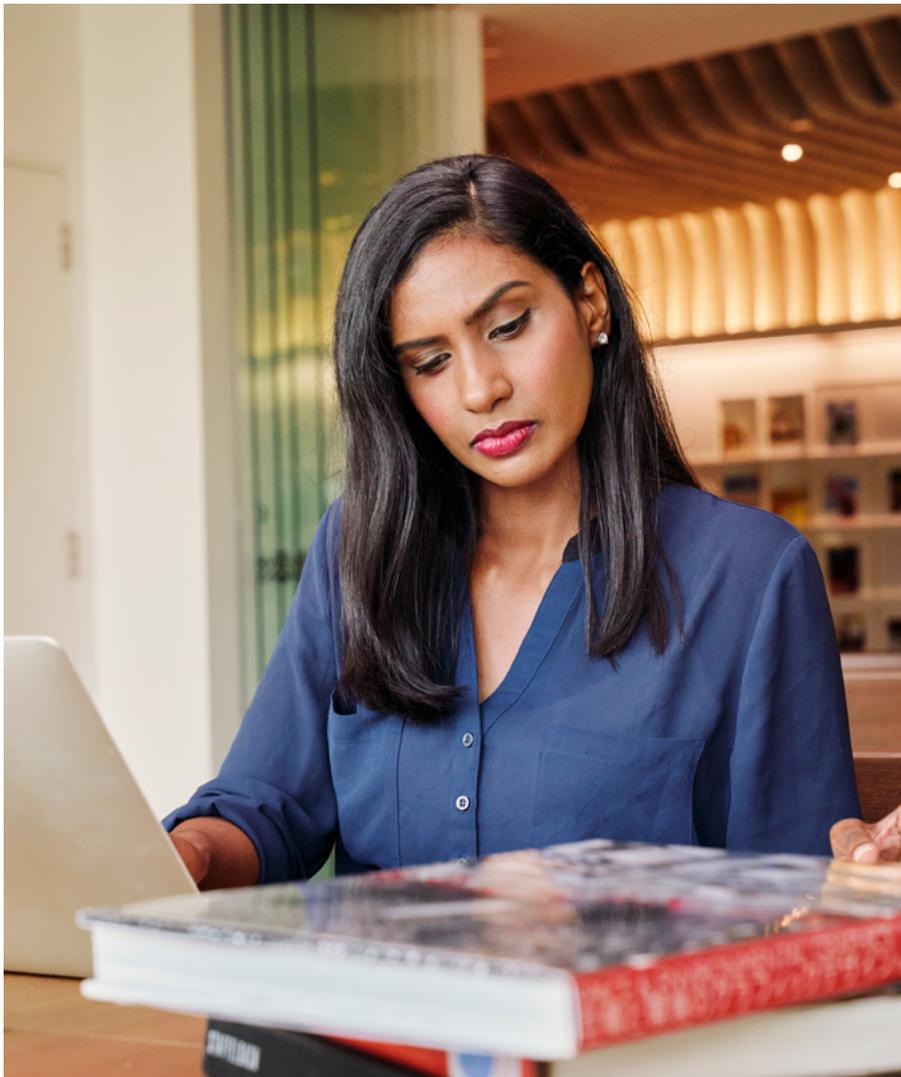
Para que os programas de desenvolvimento de competências gerem impacto direto nos negócios, os profissionais de T&D precisam deixar de trabalhar de forma isolada. No contexto da grande reestruturação, as competências geram mais impacto para as empresas quando são associadas ao desenvolvimento de carreira. Quando o desenvolvimento de competências é conectado a planos de carreira, mobilidade interna e retenção, programas mais robustos e sustentáveis são criados, ajudando os profissionais de T&D a demonstrar com clareza o impacto gerado nos negócios. Criar programas sustentáveis de desenvolvimento de carreira e que tenham sinergia com as demais prioridades da empresa é o que fará com que a aprendizagem evolua de uma série de cursos pontuais para uma necessidade imperativa e sustentável de negócios.

No entanto, muitos profissionais de T&D ainda não se deram conta disso. Enquanto 46% dos profissionais de T&D afirmam que a capacitação e a atualização de competências foram as prioridades neste ano, mobilidade interna, plano de carreira e retenção de funcionários caíram de posição.⁴

Foco dos programas de T&D em 2022.

% dos 3 mais selecionados entre os programas globais de T&D

1. Treinamento de liderança e gestão
2. Aprimoramento/recapitação de funcionários
3. Aprimoramento/transformação digital
4. Pertencimento, diversidade e equidade
5. Apoio ao desenvolvimento dos funcionários
6. Implementação de ferramentas de aprendizagem e análise
7. Liderança em tempos de mudanças
8. Bem-estar dos funcionários
9. Retenção de funcionários
10. Apoio à mobilidade interna



Os funcionários também desejam desenvolver competências

É provável que os profissionais de T&D se lembrem deste velho ditado: “Se eu não me importar com algo, não me lembrarei. E se não me lembrar, certamente não o colocarei em prática”. Mobilidade interna, plano de carreira e retenção são programas essenciais, que dão aos funcionários uma razão concreta para que se importem, lembrem e apliquem suas novas competências.

As três principais maneiras de motivar os funcionários a se capacitarem estão ligadas à carreira:⁴

- #1 Se ajudasse a me atualizar em minha área
- #2 Se a aprendizagem fosse personalizada especificamente para os meus interesses e metas profissionais
- #3 Se me ajudasse a mudar de cargo internamente, a receber uma promoção ou chegar mais perto de conquistar minhas metas profissionais

Gestores + T&D = impacto

A principal razão pela qual os gestores recomendam oportunidades de aprendizagem para suas equipes é “para o desenvolvimento de carreira”.¹⁴ Ao mesmo tempo, funcionários sem uma área de T&D têm muito mais chances de considerar mais difícil mudar de função internamente do que arranjar um novo emprego em outra empresa.¹⁵

A motivação para a aprendizagem varia entre as gerações

O que motivaria você a investir mais tempo em capacitação em 2022?

Profissionais abaixo dos 35 anos estão mais interessados em desenvolver suas carreiras, enquanto os acima querem se manter atualizados em suas áreas. Todas as faixas etárias preferem aprendizagem personalizada e querem mais tempo de capacitação.⁴ (Os profissionais podiam selecionar apenas uma opção.)

Todos os alunos

Manter-me em dia sobre minha área



Ações personalizadas de acordo com meus interesses e objetivos de carreira



Mudar de cargo internamente, receber uma promoção ou chegar mais perto de conquistar minhas metas profissionais



De 35 a 49 anos

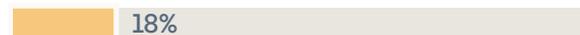
Manter-me em dia sobre minha área



Ações personalizadas de acordo com meus interesses e objetivos de carreira



Mais tempo



De 18 a 34 anos

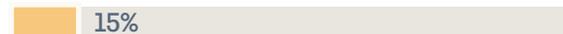
Mudar de cargo internamente, receber uma promoção ou chegar mais perto de atingir minhas metas profissionais



Ações personalizadas de acordo com meus interesses e objetivos de carreira



Mais tempo



Acima de 50 anos

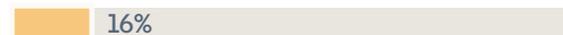
Manter-me em dia sobre minha área



Ações personalizadas de acordo com meus interesses e objetivos de carreira



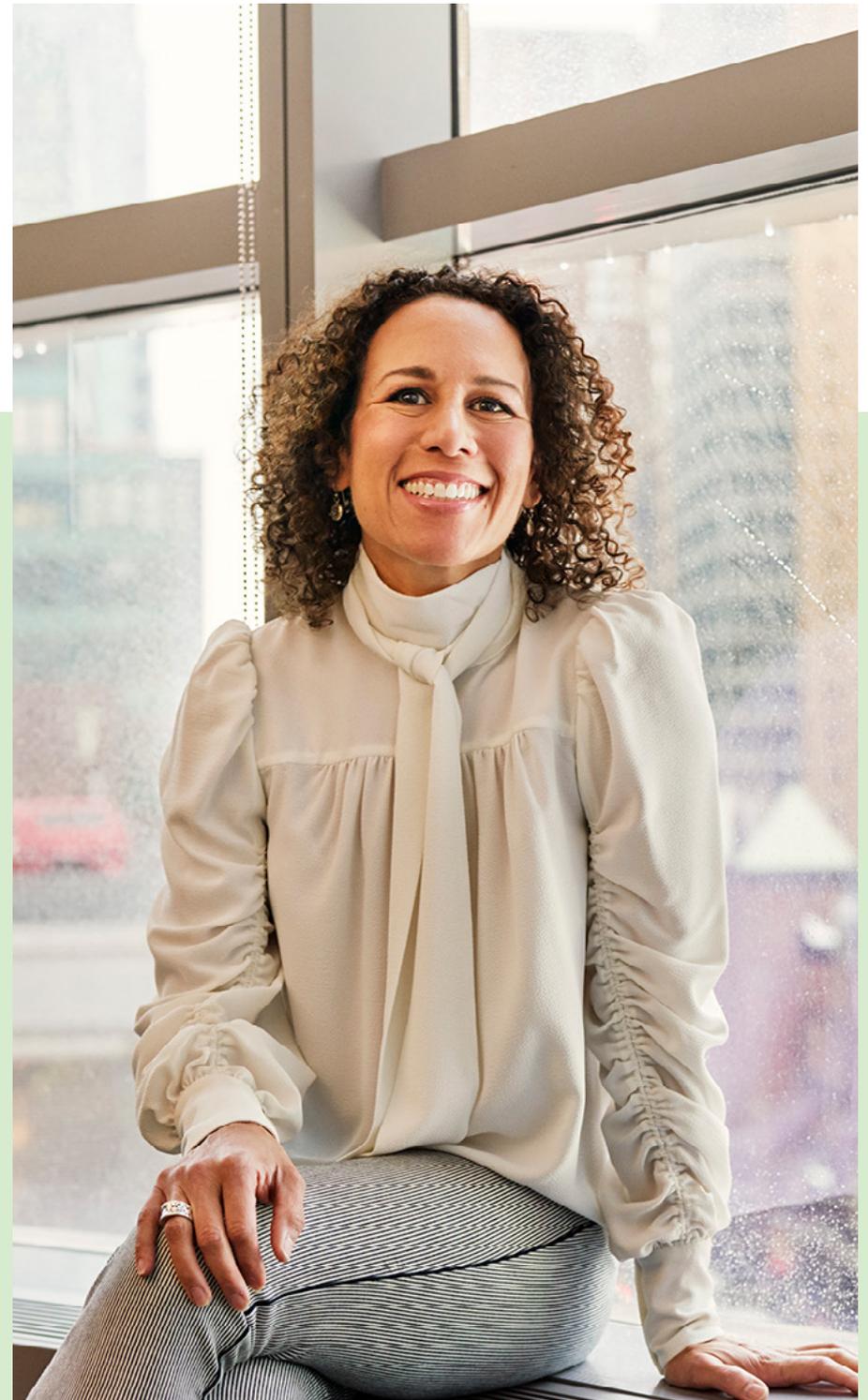
Mais tempo



Capítulo 4

Como ter sucesso na área de T&D

O sucesso dos profissionais de T&D é baseado na capacidade de investir em relacionamentos, recursos, capital político e, acima de tudo, em si mesmos.



“Nossa oportunidade está em quantificar o impacto e garantir que esse impacto seja estendido por toda a empresa para que a aprendizagem lidere a transformação.”



Sean Hudson

Vice-presidente e diretor digital e global de treinamento e desenvolvimento
Pfizer



A transformação começa agora

O sucesso atual na função de T&D depende da desconstrução das estruturas isoladas e verticais de trabalho e da implementação de uma organização horizontal. Isso significa trabalhar em estreita colaboração com colegas de RH, liderança executiva e diretores de departamentos na elaboração de uma estratégia de aprendizagem. Embora o caminho para chegar a este ideal possa parecer longo, muitos líderes de T&D já deram o primeiro passo.

Continue a leitura para conferir uma série de dados e recomendações para impulsionar a área de T&D.

Conte com seus colegas

Muitos profissionais de T&D relatam que se tornaram multifuncionais este ano,⁴ mas ainda há espaço para desenvolver parcerias com os colegas de RH. A atração de talentos é uma área com grandes oportunidades para o próximo ano. Conforme a contratação baseada em competências ganha importância, a análise de pessoas pode se transformar em uma forte aliada para evidenciar o impacto dos programas de desenvolvimento de competências nos negócios.

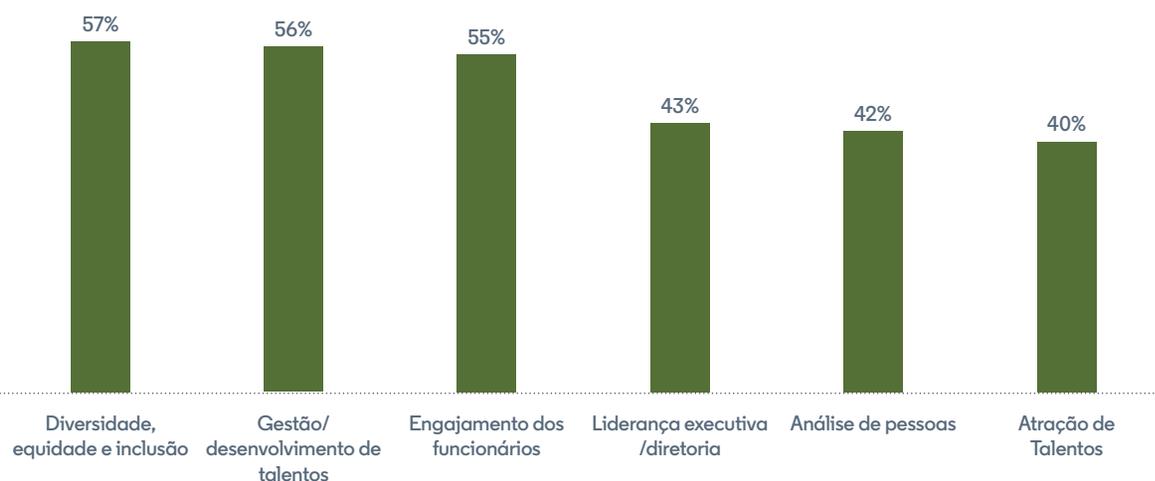
“Em um momento único, quando empresas têm a chance de repensar como abordam diversos aspectos de RH, a colaboração entre as áreas de T&D e de análise de pessoas está gerando experiências de aprendizagem mais eficazes e baseadas em dados.”



Nigel Dias
Diretor administrativo
3n Strategy

Colaboração com o RH está em ascensão

Porcentagem de profissionais de T&D cujas equipes estão trabalhando um pouco ou muito mais próximas aos principais parceiros em comparação ao ano passado:⁴



Dicas de colaboração de Serena Huang, diretora global de análise de pessoas no Paypal

“Muitas vezes, percebo que a equipe de análise de pessoas chega tarde demais. Perdemos a oportunidade de ajudar a desenvolver o experimento ideal desde o início.”



Serena Huang, PhD
Diretora global de análise de pessoas no Paypal

#1

Comece cedo.

Não subestime a quantidade de trabalho necessário para estabelecer métricas de avaliação para os programas de T&D. Leva tempo para que os programas gerem impacto nos negócios, e os esforços de ajustes nos dados geralmente levam ainda mais tempo do que o estimado.

#2

Crie experimentos.

Projete métricas de avaliação de programas em uma espécie de ensaio clínico. Por exemplo, use dois formatos de cursos (como on-line e presencial) e teste a retenção do conhecimento após um determinado período.

#3

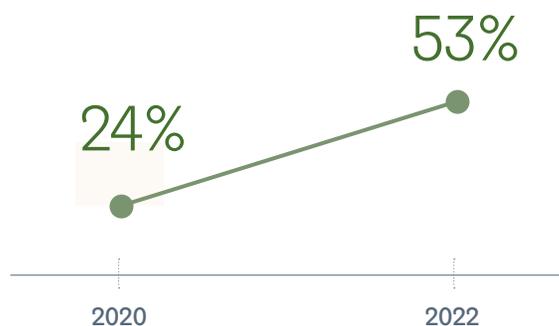
Use lembretes.

Considere trabalhar com psicólogos organizacionais para criar lembretes motivacionais e estimular a aprendizagem. Realize testes de design para identificar quais lembretes são mais eficazes.

Mantenha a proximidade com a liderança executiva

Em comparação à pré-pandemia, um número maior de profissionais de T&D relatam ter mais influência nas decisões da liderança.⁴ Conectar programas de aprendizagem ao impacto gerado nos negócios com base nas prioridades da empresa, como a mobilidade interna, será essencial para manter essa influência.

Porcentagem de profissionais de T&D que concordam que a área tem mais influência nas decisões da liderança:⁴



Espaço para crescimento

Enquanto para 59% dos profissionais de T&D seu CEO apoia a área, ficam de fora 41% dos CEOs que ainda podem fazer o mesmo.⁴



Táticas úteis para influenciar a liderança executiva

#1 Conheça o público

Alinhe o planejamento de T&D à estratégia geral de negócios, mas também investigue as prioridades pessoais e os projetos que entusiasmam o CEO e demonstre a contribuição que a aprendizagem pode gerar.

#2 Fale a língua da liderança

A liderança tem o tempo escasso. Eles avaliam o valor das ideias não necessariamente pela quantidade de detalhes que você inclui, mas pela rapidez com que as entendem. As propostas devem ser breves, apresentar uma visão geral e abordar prioridades, desempenho e lucros.

#3 Não se esqueça do CFO

Aproveite toda e qualquer oportunidade para demonstrar como a aprendizagem contribui para o resultado final.

#4 Cultive relacionamentos com a liderança

Cada lacuna de competências que você ajuda a preencher é uma oportunidade de recrutar mais um apoiador executivo. Registre casos de sucesso e destaque o papel dos diretores de departamento ao promovê-los para a empresa.

#5 Torne-se a prioridade da liderança

A aprendizagem pode ser o aspecto mais palpável da estratégia de negócios, o que estimula o apoio dos CEOs. Aproveite o tempo para envolver seu CEO em iniciativas de aprendizagem.

Pense grande na hora do orçamento

Conforme mencionado anteriormente, a porcentagem de profissionais de T&D que esperam aumentar seu poder de compra atingiu um recorde nos últimos seis anos.⁴ E o que é ainda mais impressionante, apenas 8% acreditam que o orçamento diminuirá.⁴ Esta é uma ótima notícia, dada a expectativa para o volume de trabalho da área. Agora, os líderes de T&D devem usar a verba com sabedoria. É importante considerar a terceirização de tarefas manuais e administrativas, que liberarão tempo para explorar áreas que geram impacto nos negócios.



“Os principais líderes de T&D planejam meticulosamente e constroem seus orçamentos de aprendizagem com base em diversas fontes. Eles estão sempre atualizados sobre o que está acontecendo nas diferentes equipes e regiões e identificam como apoiar iniciativas locais. Além disso, eles mapeiam como as iniciativas que realizam contribuem para as prioridades de negócios e asseguram futuros recursos avaliando até que ponto a aprendizagem contribui para esses objetivos.”

Adaptado do Guia dos pioneiros em T&D do LinkedIn Learning

Estimule o potencial dos gestores

O relatório do ano passado definiu os gestores como “a arma secreta para o desenvolvimento de competências”. Este ano, a importância dos gestores aumentou ainda mais, especialmente em empresas remotas e híbridas, nas quais os funcionários têm menos oportunidades de se encontrarem presencialmente para desenvolver suas redes e respirar a cultura da empresa.

“Hoje, os gestores têm fácil acesso a informações sobre a experiência dos funcionários”, diz **Danny Guillory**, vice-presidente e diretor de diversidade da Dropbox, que criou conferências trimestrais de suporte aos gestores. Embora os dados mostrem que muitos profissionais de T&D estejam focados em estimular o potencial dos gestores, é preciso cautela. Recentemente, os gestores apresentaram níveis mais elevados de estresse quando comparados a colaboradores individuais. Vale um cuidado extra ao depositar muitas expectativas nesses talentos em alta demanda.

Como ajudar sua empresa a se adaptar às mudanças e ser mais resiliente? ⁴

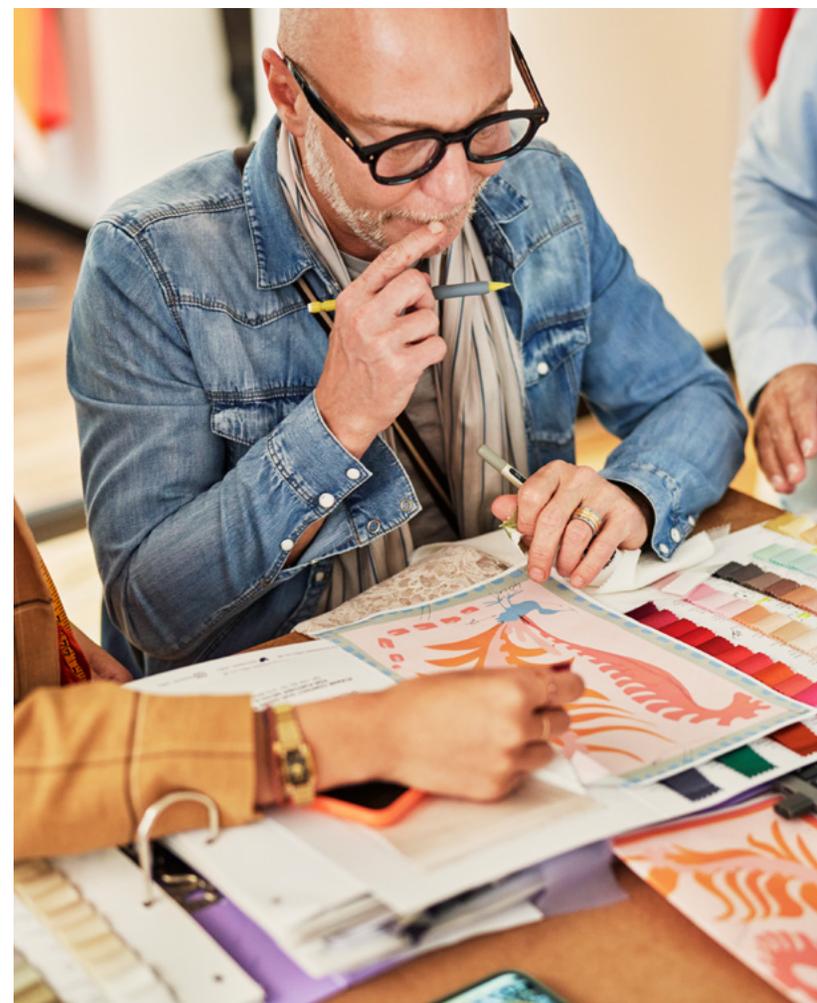
Criando programas de aprendizagem sobre gestão em tempos de mudanças com foco em gestores



Aumentando o número de treinamentos e suporte para os gerentes



Focando no fortalecimento das competências de coaching dos gerentes





Escute os funcionários

Uma lição para tempos de transformação: a melhor fonte para entender o que os funcionários querem e precisam são os próprios funcionários. No ano passado, as empresas deram mais atenção à opinião de cada um deles. As pesquisas de satisfação interna se tornaram mais frequentes e os profissionais de T&D as utilizaram com maior frequência para avaliar o impacto dos programas implementados.

Ao mesmo tempo, o Relatório de aprendizagem no local de trabalho deste ano revelou uma incômoda realidade: apenas 20% dos funcionários concordam que “a liderança de suas empresas valoriza mais a aprendizagem hoje do que anteriormente”.⁴ Esta é a hora de priorizar a aprendizagem no local de trabalho.



dos profissionais globais de T&D estão usando os resultados da pesquisa de satisfação dos funcionários para avaliar o impacto dos programas de desenvolvimento de competências.⁴

Dê o exemplo e capacite-se sempre

Não se esqueça de investir em você. Enquanto os profissionais de T&D estimulam a aprendizagem diariamente, muitos se esquecem de reservar tempo para seu próprio desenvolvimento. Jamais vimos um momento tão importante para os profissionais de T&D investirem no desenvolvimento de suas próprias competências.

Confira os cinco cursos mais populares do LinkedIn Learning entre os profissionais de T&D este ano:¹⁶



Como Lidar com Mudanças Inesperadas

by Todd Dewett



Fundamentos de Análise de Dados

by Karine Lago / Robin Hunt



Gestão da Diversidade nas Organizações

by Catherine Mattice Zundel



Como se Comunicar com Atitude e Autenticidade

by Marc Tawil



Agilidade de Aprendizagem

by Gary Bolles

Mais recomendações de cursos

Compilamos também uma lista adicional com recomendações de cursos para líderes de T&D desenvolverem suas competências este ano. Esta seleção é baseada em dados do LinkedIn e da RedThread Research e se concentra nas competências que precisam ser desenvolvidas por líderes de aprendizagem que desejam acompanhar a evolução da área de T&D.

Competências de liderança



[Como influenciar outras pessoas](#)

by John Ullmen

Prontidão



[Agilidade no aprendizado](#)

by Gary Bolles

Competências de negociação



[Fundamentos da gestão de mudanças](#)

by Scott Mautz

Dados e tomada de decisão



[Design de aprendizado baseado em dados](#)

by Lori Niles

Como gerenciar relacionamentos com chefes, colegas e subordinados



[Construa um relacionamento sólido — rapidamente!](#)

by Simon T. Bailey



Confira mais dicas, táticas e palavras de inspiração de líderes globais

Seja proativo sempre

“Não espere que a empresa ou o cliente diga o que você precisa. Identifique proativamente o que está acontecendo e o impacto que isso gera para seus negócios e funcionários. O foco da área de T&D deve ser em antecipar as competências do futuro, recomendar tecnologias de aprendizagem e compartilhar com os líderes o valor da capacitação.”

Nikhil Shahane

Vice-presidente de talento e engajamento na TechnipFMC

Lembre-se, a experiência do usuário é determinante.

“No atual cenário superdigitalizado de trabalho híbrido ou remoto, se a experiência de aprendizagem não for intuitiva e divertida, a atenção dos alunos se perderá”

Andrew Saidy

Vice-presidente global de talentos na Ubisoft International

Transforme a aprendizagem em uma experiência compartilhada

“Incentive o desenvolvimento contínuo e estimule os alunos a compartilhar regularmente o que estão aprendendo. Crie ‘círculos de aprendizagem’ nos quais as pessoas possam absorver novas perspectivas e surpreender com suas inovações.”

Jodi Atkinson

Diretora global de capacitação na Deltek

Confie na análise de pessoas

“As equipes de T&D sempre foram fortes consumidoras de dados de RH para responder a perguntas operacionais sobre presenteísmo e conclusão de cursos. No entanto, nos últimos 12 meses, muitas funções de T&D estão adotando uma abordagem mais ponderada, procurando a análise de pessoas para responder a perguntas como: ‘Nosso treinamento está impactando a todos da mesma forma?’, ou ‘Nosso treinamento desenvolve competências essenciais para o futuro?’ ou ainda ‘O treinamento está contribuindo positivamente para a retenção de funcionários?’ ”



Nigel Dias
Diretor administrativo na 3N Strategy

Conecte a aprendizagem aos resultados de negócios

“Lembre-se de alinhar a aprendizagem às necessidades do negócio. Ao invés de avaliar a quantidade de horas de aprendizagem e as taxas de conclusão de cursos, procure identificar as competências que sua empresa precisa desenvolver. Com essa definição, a área de T&D pode criar um programa de desenvolvimento de competências em sintonia com a estratégia de negócios.”

Lori Niles-Hofmann

Estrategista sênior de transformação da tecnologia de aprendizagem na NilesNolen

Aproveite o poder dos dados e da tecnologia

“Grande parte da transformação está sendo gerada pela tecnologia digital. Estamos usufruindo de avançadas análises preditivas e ferramentas digitais, não apenas para conseguir quantificar o impacto da aprendizagem e tornar a experiência mais envolvente, mas genuinamente transformadora.”

Sean Hudson

Vice-presidente e diretor digital e global de treinamento e desenvolvimento da Pfizer

Considere implementar mentorias digitais para fortalecer as conexões de aprendizagem

“Lembra quando a mentoria era apenas um telefonema ou uma breve reunião na cafeteria mais próxima? Para recriar essas experiências dentro de um cenário híbrido de trabalho, recorremos a um programa de mentoria digital. Nossa plataforma é desenvolvida para o fucionário em busca de mentoria, que pode escolher seu mentor a partir de recomendações baseadas em algoritmos. Muitos optam por mentores em uma região geográfica totalmente diferente. Estamos animados em perceber que as pessoas querem desenvolver relacionamentos em diversas partes do mundo.”

Jeff Hahn

Diretor sênior de desenvolvimento de talentos globais na LexisNexis Risk Solutions

Evolua do design para a jornada de aprendizagem

“A área de T&D tem muito a aprender com o marketing. Tudo começa com uma abordagem sistemática para o problema dos negócios que você está tentando resolver. A partir daí, deve-se criar perfis ideais para os stakeholders e definir seus objetivos. Em seguida, é preciso alinhar as métricas de desempenho antes de lançar a iniciativa para poder monitorar, coletar e analisar os dados. Quando estiver tudo pronto para estruturar a jornada de aprendizagem, pense estrategicamente sobre a frequência de comunicação com seus funcionários, como estimulá-los a clicar e visualizar o módulo de aprendizagem e a compartilhar feedbacks que trarão melhorias à sua estratégia.”



David Perring

Diretor de pesquisa na Fosway Group.

Faça uma analogia com o universo dos esportes

“Desafie os parceiros de negócios com este pensamento: ‘Cite um time esportivo que não esteja comprometido com a aprendizagem e o desenvolvimento e eu citarei um time que perderá.’”

Torrance L. Ford

Vice-presidente de gestão de talentos na Shaw Industries

Programas de capacitação devem funcionar tanto para empresas como para funcionários

“Um planejamento eficaz de capacitação e atualização de competências precisa ser personalizado para o funcionário e considerar o contexto em que está inserido. Além disso, deve ser baseado no equilíbrio entre os objetivos profissionais do aluno e as necessidades da empresa.”

Stella Lee, PhD

Diretora na Paradox Learning

Aproveite a oportunidade de conectar todos os pontos

“A área de T&D está preparada para evoluir como o ponto de conexão entre talentos, recursos e experiências que proporcionam desenvolvimento contínuo e sucesso para os funcionários. Da integração ao desenvolvimento de carreira, T&D conecta as prioridades de negócios às necessidades dos funcionários e cria maneiras de ampliar as oportunidades ao longo de todo o ciclo profissional.”

Alyson DeMaso

Fundadora e CEO da Raising Beauty

Conclusão

O próximo passo

Os líderes de T&D finalmente podem influenciar as decisões da liderança executiva.

Eles transformaram estruturas isoladas e verticais de trabalho em funções horizontais e colaborativas na área de RH. Suas equipes trabalham em parceria com o RH e demais colegas, conectando o desenvolvimento e a aprendizagem baseados em competências e objetivos mútuos da força de trabalho.

Além disso, proporcionam aos funcionários a possibilidade de controlarem seu desenvolvimento de carreira, garantindo que todos tenham acesso às ferramentas e estejam motivados para trilhar um caminho de aprendizagem contínua ao longo de suas vidas.

Para os líderes de T&D, não importa onde estejam na jornada, o progresso começa hoje.

Agradecimentos

Este relatório foi desenvolvido com contribuições de diversas pessoas ao redor do mundo, às quais devemos nossos sinceros agradecimentos.

[Jodi Atkinson da Deltek](#)

[Rabah Bu Hamdan da National Aviation Services](#)

[Alyson DeMaso da Raising Beauty](#)

[Nigel Dias da 3n Strategy](#)

[Torrance L. Ford da Shaw Industries, Inc.](#)

[Danny Guillory da Dropbox](#)

[Jeff Hahn da LexisNexis Risk Solutions](#)

[Serena Huang, PhD da PayPal](#)

[Sean Hudson da Pfizer](#)

[Stella Lee, PhD da Paradox Learning](#)

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

[Amanda Kowal Kenyon da Ketchum](#)

[Lori Niles-Hofmann da NilesNolen](#)

[David Perring da Fosway Group](#)

[Dani Johnson da RedThread Research](#)

[Andrew Saidy da Ubisoft International](#)

[Nikhil Shahane da TechnipFMC](#)

[Stacia Sherman Garr da RedThread Research](#)

LinkedIn Voices

[Gogi Anand](#)

[Melissa Barry](#)

[Linda Cai](#)

[Kenji Matsumoto](#)

[Ryan Roslansky](#)

Pesquisa e Insights

[Eric Knudsen](#)

[Gopika Maya Santhosh](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Kai Stritter](#)

Criativo

[Andrew DeBenedictis](#)

[David Dodge](#)

[Tim Dolen](#)

[Kevin Frank](#)

[Jared Freedен](#)

[Kaelin McGill](#)

[Rachel Mui](#)

[Chase Stevens](#)

Editorial e liderança inovadora

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Ellen Gomes](#)

[Kris Kitto](#)

[Anthony Santa Maria](#)

Metodologia

1. <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-great-reshuffle-ryan-roslansky>
2. <https://linkedin.github.io/future-of-skills/>
3. <https://www.linkedin.com/pulse/job-transitions-across-globe-up-25-great-reshuffle-labor-kimbrough/>
4. Pesquisa do Relatório de aprendizagem no local de trabalho: com uma amostra interna do LinkedIn, pesquisamos 1.444 profissionais de T&D e 610 alunos em novembro de 2021 nos idiomas inglês, francês, alemão e português. A lista completa de locais em que realizamos a pesquisa inclui: Brasil, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, França, Alemanha, Áustria, Noruega, Finlândia, Suécia, Islândia, Dinamarca, Austrália, Nova Zelândia, Índia, Camboja, Indonésia, Cingapura, Filipinas, Malásia, Mianmar, Tailândia e Hong Kong.
5. Para comparar os índices de promoção entre especialistas em aprendizagem e desenvolvimento e a soma dos demais profissionais de RH, comparamos qual proporção de todas as transições de cargo dessas funções foram promoções entre dezembro de 2020 e novembro de 2021.
6. A demanda de funções é avaliada pelo número de anúncios de vagas para determinada função no LinkedIn. Houve um aumento de 94% na demanda por especialistas de T&D entre julho e setembro de 2021 em comparação com abril a junho de 2021.
7. <https://www.glintinc.com/wp-content/uploads/2021/05/Glint-May-2021-Employee-Well-Being-Report.pdf>
8. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/glint/pdf/Employee-Well-Being-Report-LinkedIn-Glint.pdf>
9. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/stressed-employees-browse-unsupported-employee-apply>
10. Para comparar o tempo de aprendizagem, comparamos o tempo médio que os especialistas de T&D ativos passaram assistindo aos cursos do LinkedIn Learning ao tempo médio investido pelos demais profissionais de RH e todos os alunos ativos entre dezembro de 2020 e novembro de 2021.
11. As principais competências adicionadas aos perfis do LinkedIn de profissionais de T&D são as que apresentaram o maior crescimento anual (2021 x 2020) e foram adicionadas por pelo menos 7.000 profissionais em 2021.
12. Esses insights foram derivados de dados preenchidos pelos próprios usuários do LinkedIn em seus perfis e coletados a partir de uma amostra de 2.036 usuários em setembro de 2021.
13. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/where-internal-mobility-is-most-common>
14. Esses dados foram preenchidos pelos próprios usuários do LinkedIn em seus perfis e coletados a partir de uma amostra interna de 2.869 usuários em novembro de 2021. Nessa amostra, 1.849 usuários atualmente empregados forneceram dados para as perguntas.
15. Esses dados foram preenchidos pelos próprios usuários do LinkedIn em seus perfis e coletados a partir de uma amostra interna de 2.626 usuários em dezembro de 2021.
16. Os cursos mais populares entre especialistas de T&D são baseados em dados globais da plataforma LinkedIn Learning entre dezembro de 2020 e novembro de 2021. Os cursos mais procurados são baseados no número de alunos únicos no grupo de T&D.

Quer saber como o LinkedIn Learning pode ajudar sua equipe a se preparar para o que vem por aí?

Entre em contato conosco para agendar uma **demonstração gratuita** e entender como o LinkedIn Learning pode ajudar seus funcionários a desenvolver competências relevantes, alcançar as metas e gerar um impacto ainda maior nos negócios.

[Solicite uma demonstração agora](#)



LinkedIn Learning