

Relatório de aprendizagem no local de trabalho

2024

LinkedIn Learning



Apresentação

As iniciativas de treinamento e desenvolvimento contribuem para o futuro da IA

Estamos na era da IA, e os líderes de treinamento e desenvolvimento de talentos têm uma nova missão: ajudar profissionais e empresas a aproveitar as oportunidades com agilidade e impacto.

Conforme a IA transforma a aprendizagem, o trabalho e o planejamento de carreira das pessoas, as equipes de T&D se tornam fundamentais para a agilidade organizacional, garantindo o desenvolvimento de competências importantes e a inovação nas empresas.

Ao combinar resultados de pesquisas, dados comportamentais do LinkedIn e conhecimentos dos profissionais de T&D no mundo todo, este relatório ajuda você a ajustar sua estratégia para o futuro do mercado de trabalho.

Continue lendo para ver dados, sugestões e ideias inovadoras.



Conteúdos

Capítulo 1	O atual cenário de T&D	4
Capítulo 2	Agilidade no desenvolvimento de competências	12
Capítulo 3	Sucesso das iniciativas de T&D	24
Bônus	Recomendações de cursos do LinkedIn Learning para 2024	34
Conclusão	O futuro é construído em coletividade	35
	Metodologia	36
	Agradecimentos	38



Capítulo 1

O atual cenário de T&D

O desenvolvimento de carreira ganha destaque junto ao impacto dos negócios.



As 5 principais áreas de foco das equipes de T&D para 2024

Em um mundo que reconhece o impacto da IA, o desenvolvimento de competências deixou de ser um diferencial para os funcionários e passou a ser uma prioridade para o sucesso das empresas. Portanto, não é surpreendente que o alinhamento entre a aprendizagem e os objetivos de negócios tenha sido indicado, pelo segundo ano consecutivo, como a principal área de foco das equipes de T&D.

Ao mesmo tempo, uma nova prioridade exige atenção. Em um ano, o objetivo de **ajudar funcionários a desenvolver carreiras** passou do 9º para o 4º lugar na lista de prioridades de T&D.

Este ano, a pesquisa analisará detalhadamente como o desenvolvimento de carreira afeta os negócios.

1. Alinhamento entre os programas de aprendizagem e os objetivos de negócios
2. Capacitação de funcionários
3. Criação de uma cultura de aprendizagem

4. Apoio ao desenvolvimento de carreira dos funcionários

... do 9º ao 4º lugar no ano passado

5. Aumento na retenção de funcionários

4 em
cada 5

peças querem aprender a utilizar melhor a IA profissionalmente.

4x

Funcionários que definem objetivos de carreira têm engajamento **4x** maior com a aprendizagem em comparação com os demais funcionários.*

90%

das empresas se preocupam com a retenção de funcionários, e oferecer **oportunidades de aprendizagem é melhor maneira de promover a retenção.**

O desenvolvimento da carreira e das competências de IA acelera o sucesso.

Para alcançar sucesso, as empresas agora precisarão encarar o crescimento como um ciclo virtuoso. O avanço profissional promovido pela aprendizagem e pelo desenvolvimento da carreira impulsiona o crescimento das empresas. Da mesma forma, o crescimento das empresas promovido pela inovação nos negócios motiva os funcionários a permanecerem e se desenvolverem cada vez mais.

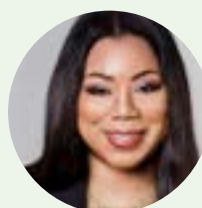
Os três pontos de dados à esquerda ilustram isso:

- As pessoas querem desenvolver competências relacionadas à IA para avançar na carreira.
- E as empresas precisam priorizar o desenvolvimento da carreira e das competências de IA se quiserem reter talentos e mantê-los motivados.

*Fonte: pesquisa de produto realizada em 2023 sobre como funcionários utilizam o LinkedIn Learning.

Perspectivas globais sobre a IA

“Líderes de talentos podem influenciar o sucesso dos negócios no futuro. Você **ajudará sua empresa a se preparar e alcançar sucesso** ou apenas se adaptará?”



Dr. Terri Horton

Consultora global e especialista
no futuro do trabalho
FuturePath, LLC

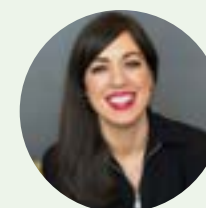
“Os mais importantes eventos históricos foram provocados por mudanças drásticas. Quero ver como a IA desafiará a nossa capacidade **estratégica, criativa e de inovação.**”



Naphtali Bryant

Diretor de Pessoal e Cultura
Lucas Museum of Narrative Art

“Na era da IA, os líderes seniores precisam discutir junto aos executivos **o alinhamento entre as estratégias de talentos e negócios** — um assunto que não pode ser simplesmente deixado para o RH.”



Jennifer Shappley

Vice-Presidente de Talentos LinkedIn

“As empresas que estão investindo na aprendizagem terão **funcionários mais engajados e competentes** para enfrentar os desafios futuros.”



Sara Dionne

Vice-Presidente de Treinamento
e Desenvolvimento (CLO)
Comcast

“A IA será uma **mudança de paradigma** no mercado de trabalho com a democratização/individualização da aprendizagem e a reafirmação do desenvolvimento profissional dos funcionários como o principal objetivo.”



Guillaume Delacour

Diretor Global de Desenvolvimento de Pessoal ABB

“A IA trará mudanças em termos de competências exigidas para os cargos do futuro, e cabe a nós fomentar a curiosidade e **inspirar os funcionários a agir rapidamente e adotar um mindset de crescimento.**”



Ekpedeme “Pamay” Bassey

Diretora de Aprendizagem e Diversidade
Kraft Heinz

“Com a IA, a experiência de aprendizagem se tornará mais **inteligente, personalizada e flexível.**”



Li Juan Cheng

Diretora de Recursos Humanos
Chint New Energy

“O futuro pertence a quem **sabe lidar com as mudanças.** Precisamos ajudar os funcionários a se dedicarem à aprendizagem contínua, principalmente das competências de IA; assim, poderemos amenizar preocupações e promover a inovação.”



Sophie Wade

Fundadora e Especialista em Inovação da Força de Trabalho Flexcel Network

“Conforme a IA transforma a prática de aprendizagem no trabalho, encontrar o equilíbrio entre a eficácia da tecnologia e a autenticidade das **competências interpessoais** se tornará essencial.”



Jenna Alexander

Líder do Centro de Excelência de Talentos (TCoE),
Atração de Talentos Internos Randstad

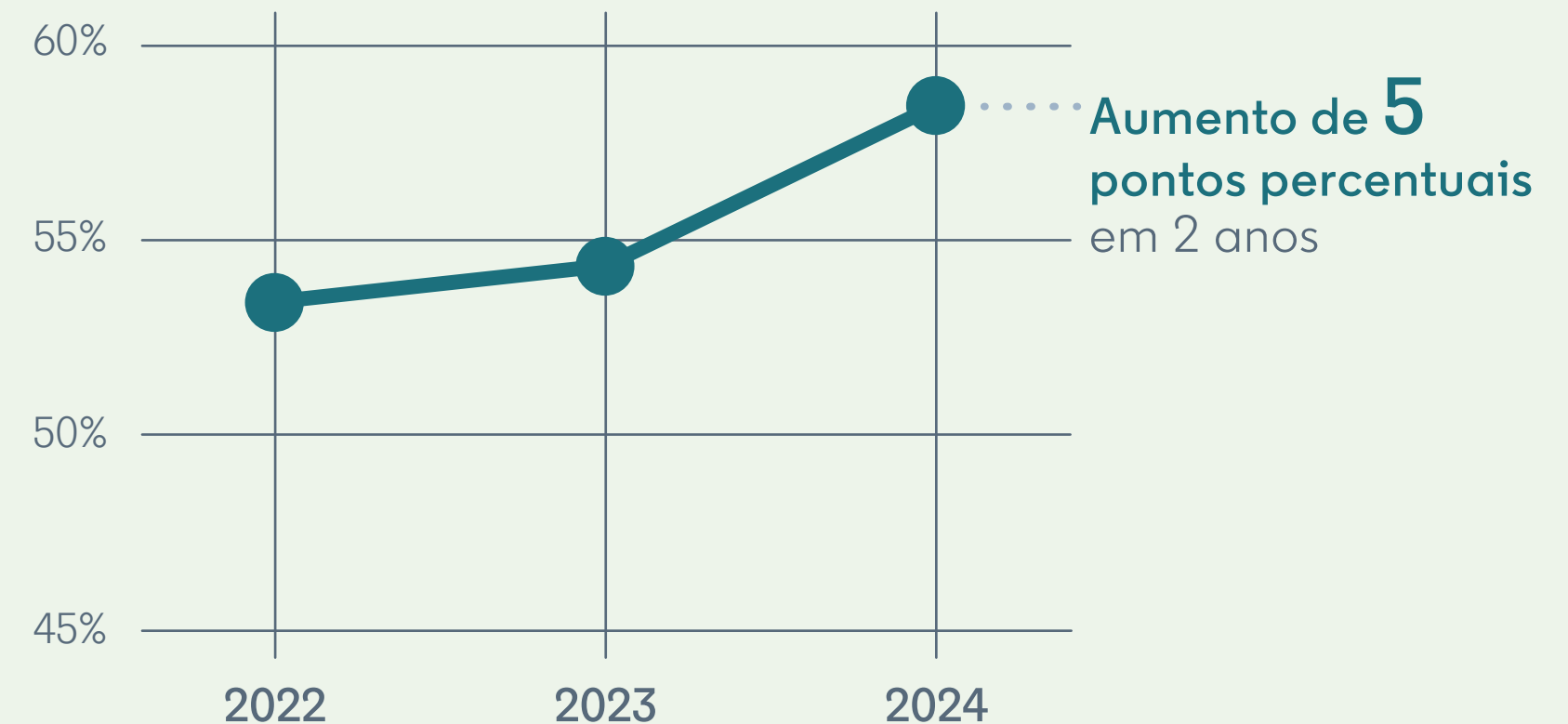
A alta administração está aberta ao diálogo.

Fazer mais com menos recursos é um dos desafios enfrentados pelos profissionais de T&D. De 2022 para cá, houve uma queda de 10 pontos percentuais na quantidade de profissionais dessa área que prevê aumento de recursos (38% deles esperam aumento orçamentário este ano em comparação com os 48% que afirmaram isso há 2 anos).

Mas há um ponto positivo. A alta administração está cada vez mais receptiva às conversas sobre T&D. A aprendizagem é essencial na era da IA, e as equipes de T&D estão preparadas para liderar conversas importantes sobre o impacto dela nos negócios.

Os profissionais de T&D estão ganhando mais espaço.

Porcentagem de profissionais de T&D que concordam que a área conquistou seu espaço junto à alta administração



O argumento de negócios relacionado à aprendizagem é claro.

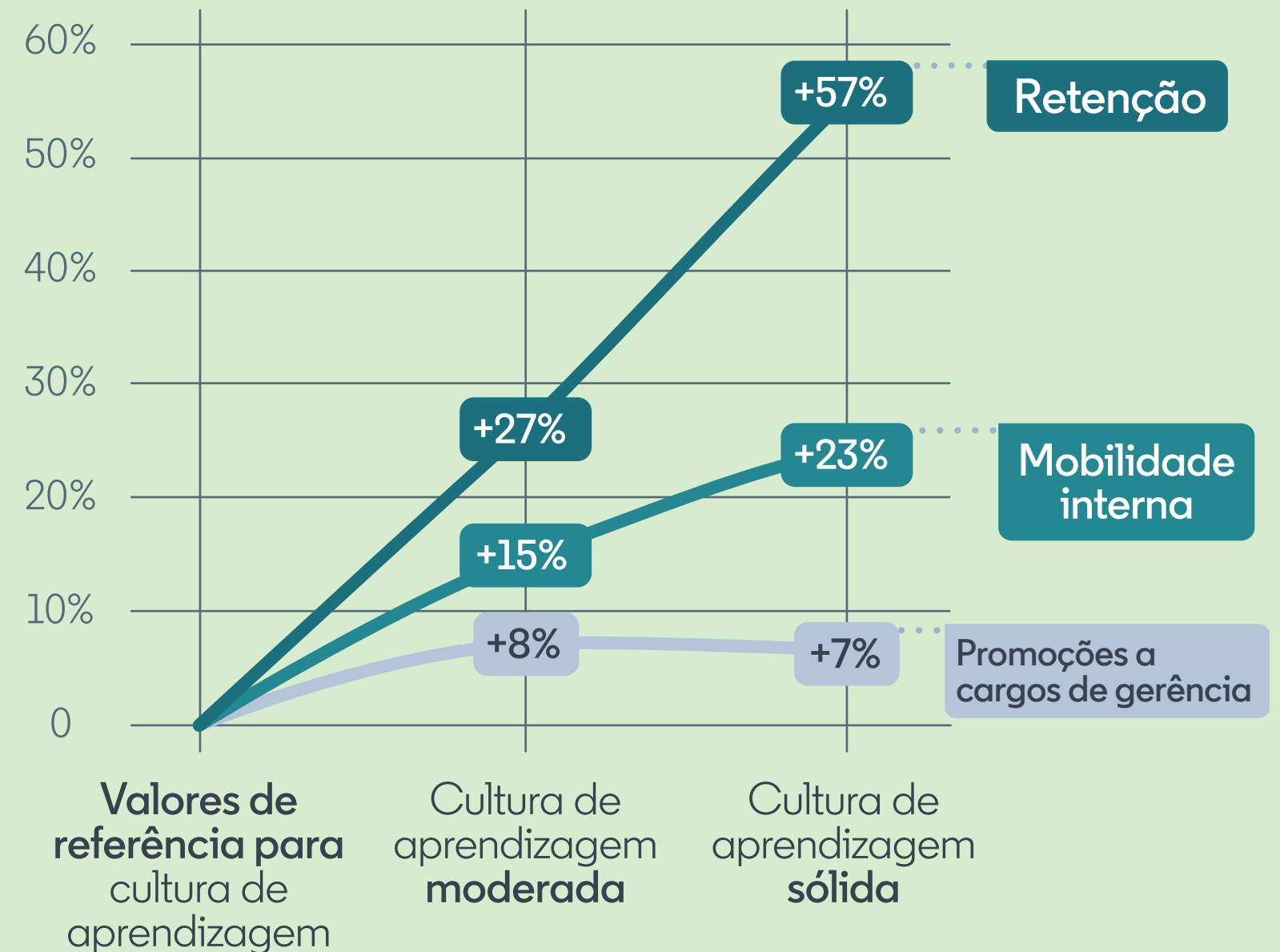
Ao se reunirem com executivos, os profissionais de T&D contam com um conjunto de dados sólido: a pesquisa do LinkedIn, que mostra como a aprendizagem afeta positivamente os resultados de negócios. A análise utiliza dados da plataforma do LinkedIn para classificar empresas em um **índice de cultura de aprendizagem** com base no seguinte:

- tamanho da equipe de T&D
- taxa de desenvolvimento de competências dos funcionários
- volume de publicações relacionadas à aprendizagem na plataforma do LinkedIn

Em seguida, ela avalia o desempenho das empresas em relação às principais métricas de talentos. As conclusões são surpreendentes. Empresas com cultura de aprendizagem sólida exibem taxas de retenção mais altas, maior mobilidade interna e um pipeline mais forte de candidatos à gerência em comparação com empresas que apresentam menores níveis de comprometimento.

Resultados de negócios e cultura de aprendizagem

A análise classifica empresas usando um índice de cultura de aprendizagem e avalia as taxas de retenção, a mobilidade interna e as promoções a cargos de gerência.



A aprendizagem aumenta a conexão e o propósito.

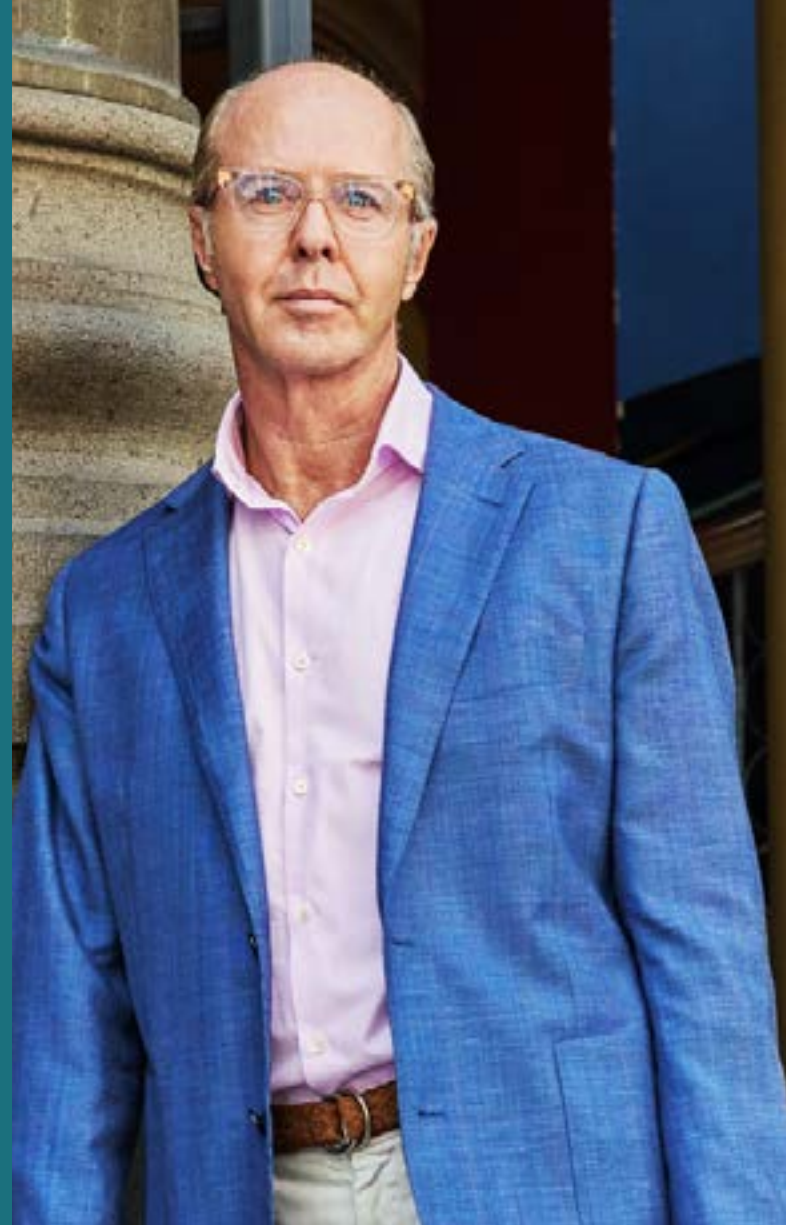
Outro ponto a ser discutido: a aprendizagem edifica o senso de companheirismo e propósito. As empresas continuam buscando as melhores maneiras de engajar equipes diversificadas que trabalham em localidades diferentes, e a aprendizagem aumenta o senso de conexão entre as pessoas e evidencia a importância do trabalho que elas exercem.

Resumindo: o investimento na aprendizagem garante funcionários mais comprometidos com o sucesso da empresa.

7 em cada 10 pessoas afirmam que a aprendizagem aumenta o **senso de conexão** com as empresas.

8 em cada 10 pessoas afirmam que a aprendizagem dá mais **propósito ao trabalho delas**.





Capítulo 2

Agilidade no desenvolvimento de competências

Para ter sucesso na era da IA, as empresas precisam apoiar o desenvolvimento de cada um dos funcionários.

A agilidade no desenvolvimento de competências (aprender as competências necessárias, no momento certo e para o cargo apropriado) garantirá sucesso no futuro.

Para promover a agilidade no desenvolvimento de competências, os profissionais de T&D precisam eliminar tarefas que consomem tempo excessivo, por exemplo, selecionar manualmente conteúdos personalizados e realizar sessões de treinamento muito longas. Ao ajudar mais pessoas a traçar um futuro profissional, a IA se mostra muito promissora em termos de personalização.

Da mesma forma, os programas de mobilidade interna e desenvolvimento de carreira que alinham metas individuais às prioridades de negócios promovem um progresso acelerado.

Vejamos o que está ajudando as empresas a desenvolver competências de maneira perspicaz e adaptável em grande escala.

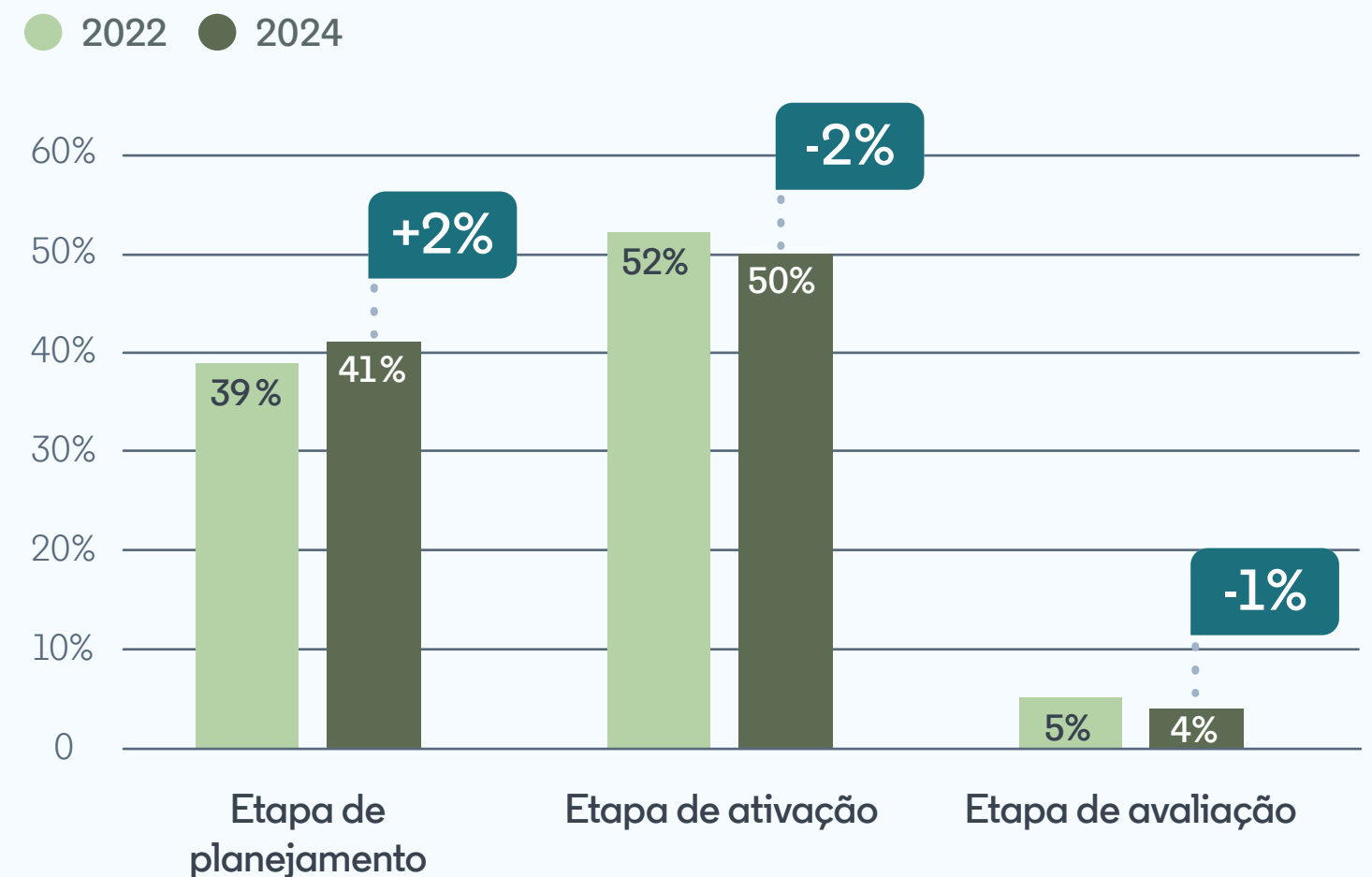
Os programas de capacitação em grande escala ainda deixam a desejar.

Antes de vermos o que contribui para a agilidade no desenvolvimento de competências, vamos analisar o que atrapalha isso. Pelo terceiro ano consecutivo, as iniciativas mais abrangentes (programas não personalizados e caros que visam a recapacitação de centenas ou milhares de funcionários de uma só vez) ainda fazem parte dos estágios de planejamento e ativação. Por ano, menos de 5% dessas iniciativas têm um avanço considerável para a avaliação de sucesso.

A *Harvard Business Review* resume bem: “Pouquíssimas empresas que lidam com os desafios da recapacitação demonstram eficiência; ainda assim, com iniciativas insatisfatórias e impacto limitado.”

Poucas iniciativas avançam até o estágio de avaliação.

Porcentagem de empresas trabalhando em cada estágio para implementar programas amplos de 2022 a 2024



A cada ano, 4% a 5% das empresas não haviam começado seus projetos.

Objetivos de carreira aceleram o desenvolvimento de competências.

Quando se trata de desenvolvimento de competências, o melhor é adotar uma abordagem dinâmica, eficaz e personalizada com base nas motivações de carreira de cada funcionário. Não é de se surpreender que o desenvolvimento de carreira apareça neste relatório como uma das maiores prioridades.

E quando ele está alinhado às prioridades de negócios, os funcionários e as empresas desenvolvem competências importantes e relevantes às mudanças futuras.

Principais motivos pelos quais as pessoas dedicariam mais tempo à aprendizagem em 2024

1. Se a aprendizagem me ajudasse a alcançar os meus **objetivos de carreira**
2. Se a aprendizagem me ajudasse a **acompanhar atualizações na minha área**
3. Se a aprendizagem fosse **personalizada de acordo com meus interesses e objetivos de carreira**
4. Se eu tivesse mais tempo
5. Se a aprendizagem me ajudasse a alcançar mais equilíbrio pessoal
6. Se a aprendizagem garantisse mais estabilidade no meu emprego
7. Se a aprendizagem me ajudasse na transição para um novo cargo interno
8. Se eu sentisse menos estresse e ansiedade



“Os funcionários têm aspirações, experiências e pontos fortes diferentes, e a IA os ajuda a personalizar a aprendizagem e transformar suas carreiras.”

Shruti Bharadwaj

Diretora de Talentos, Aprendizagem e Cultura Airtel

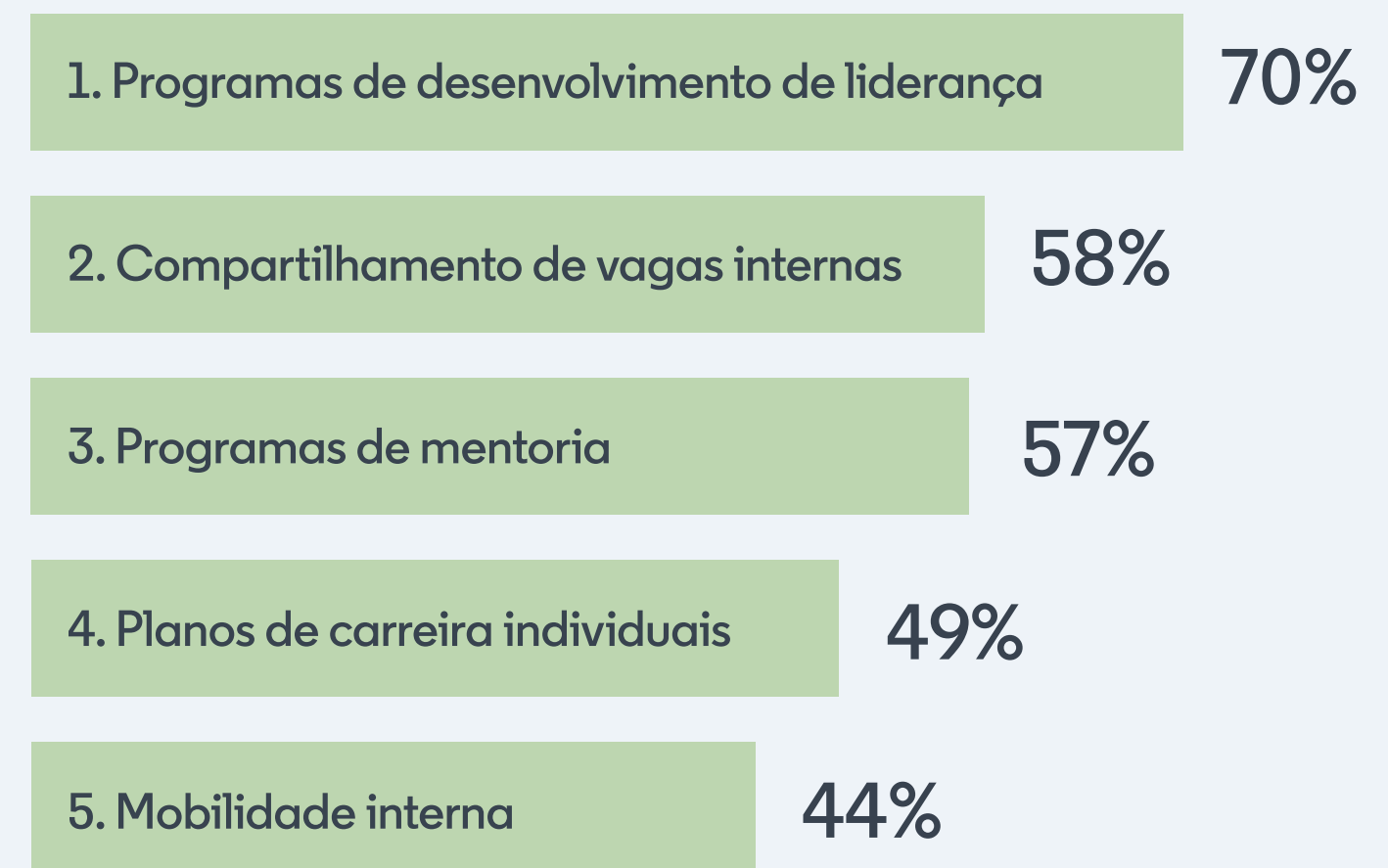
O apoio adequado estimula o progresso individual.

Este ano, a pesquisa se aprofundou no cenário atual do desenvolvimento de carreira no mundo e constatou que cerca de 40% das empresas têm iniciativas estabelecidas para o desenvolvimento de carreira, ou seja, elas investem em programas de carreira que **trazem resultados positivos para os negócios**.

As empresas nessa categoria priorizam a aprendizagem (68% oferecem programas de aprendizagem on-line). Elas também oferecem programas baseados nas metas de carreira individuais dos funcionários (desenvolvimento de competências de liderança, compartilhamento de vagas internas, mentoria, planos de carreira individuais e mobilidade).

As cinco práticas mais importantes para o desenvolvimento da carreira

Porcentagem de empresas com processo estabelecido para o desenvolvimento de carreira que implementam programas específicos





A Geração Z tem mais ambições de crescimento do que as demais gerações.

Naturalmente, os funcionários mais jovens iniciam suas carreiras nas empresas ocupando cargos de nível iniciante e demonstram mais motivação para avançar. As empresas que desejam atrair e engajar a Geração Z (pessoas nascidas após 1996 e que representam um número cada vez maior da força de trabalho) devem aproveitar a paixão que essa geração tem por progresso. Os números acabam com qualquer dúvida em relação à vontade da Geração Z de aprender e se desenvolver profissionalmente.

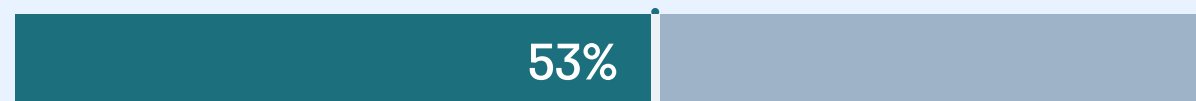
A Geração Z valoriza a aprendizagem que promove avanços na carreira.

Porcentagem de pessoas da Geração Z (em comparação com as demais gerações) que concordam com a seguinte afirmação: “Por meio da aprendizagem, consigo explorar possíveis planos de carreira na minha empresa”

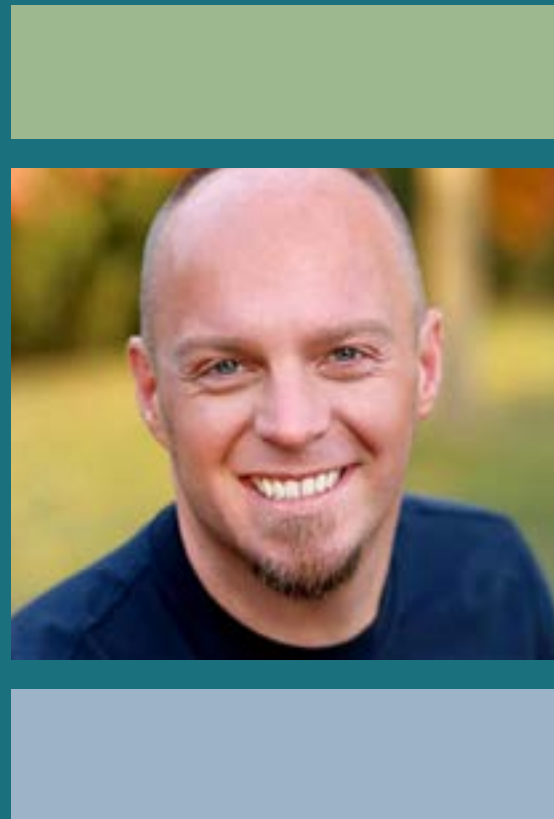
Millennials, Geração X e Baby Boomers (pessoas nascidas antes de 1996)



Geração Z (pessoas nascidas após 1996)



Aumento de 16 pontos percentuais para a Geração Z



“O que é relevante para a Geração Z é também para as demais gerações. Os funcionários querem saber como a aprendizagem os ajuda a conquistar aquilo que valorizam.”

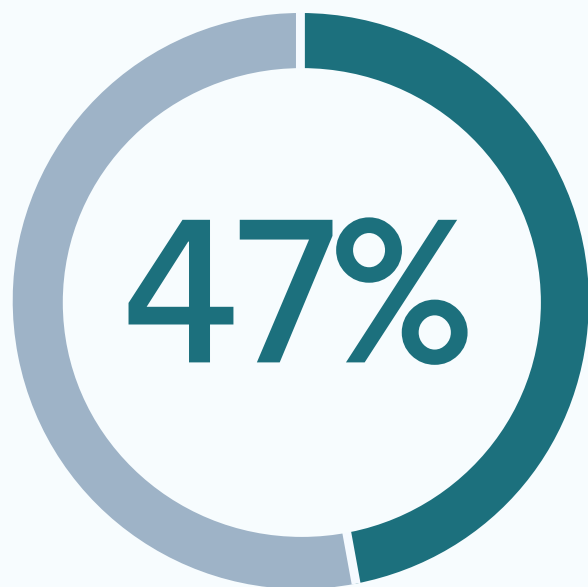
Christopher Lind

Vice-Presidente e Diretor de Aprendizagem
ChenMed

O coaching é uma prática em alta, e a IA pode ampliar sua escala.

Há um conselho simples para ajudar as pessoas a desenvolver competências que promovam o avanço na carreira: seu futuro está nas suas mãos.

Retorno da IA. Nos próximos anos, a IA se tornará mais comum como um copiloto de coaching, consultoria e solução de problemas. Embora o coaching por IA não seja o único recurso útil para as empresas, ele pode ser a solução para um problema enfrentado pelos profissionais de T&D: como promover o desenvolvimento de carreira personalizado em grande escala.



das empresas **estão investindo em coaching e mentoria voltados a carreira** para aumentar a retenção de funcionários.



A mobilidade interna é um tópico que precisa ser fomentado.

A maioria dos líderes em aprendizagem reconhece o potencial cada vez maior da mobilidade interna. Empresas que incentivam os funcionários a explorar diferentes funções internamente apresentam taxas de retenção maiores, mais agilidade no desenvolvimento de competências e funcionários com conhecimentos multifuncionais mais aprofundados.

Mas muitas empresas ainda estão no início do processo, buscando fazer ajustes culturais adequados para ajudar os funcionários a superar obstáculos, como a parcialidade a favor da contratação de candidatos externos e o bloqueio da mobilidade de funcionários.

Dica: não se sobrecarregue tentando criar o programa perfeito de mobilidade interna. Faça um brainstorm sobre pequenas ações que a sua empresa pode colocar em prática imediatamente.

33%

das empresas oferecem programas de mobilidade interna.

Apenas 1 em cada 5



funcionários acredita que pode mudar para uma nova função internamente.



Para promover a mobilidade, é necessário ter apoio coletivo e líderes dedicados.

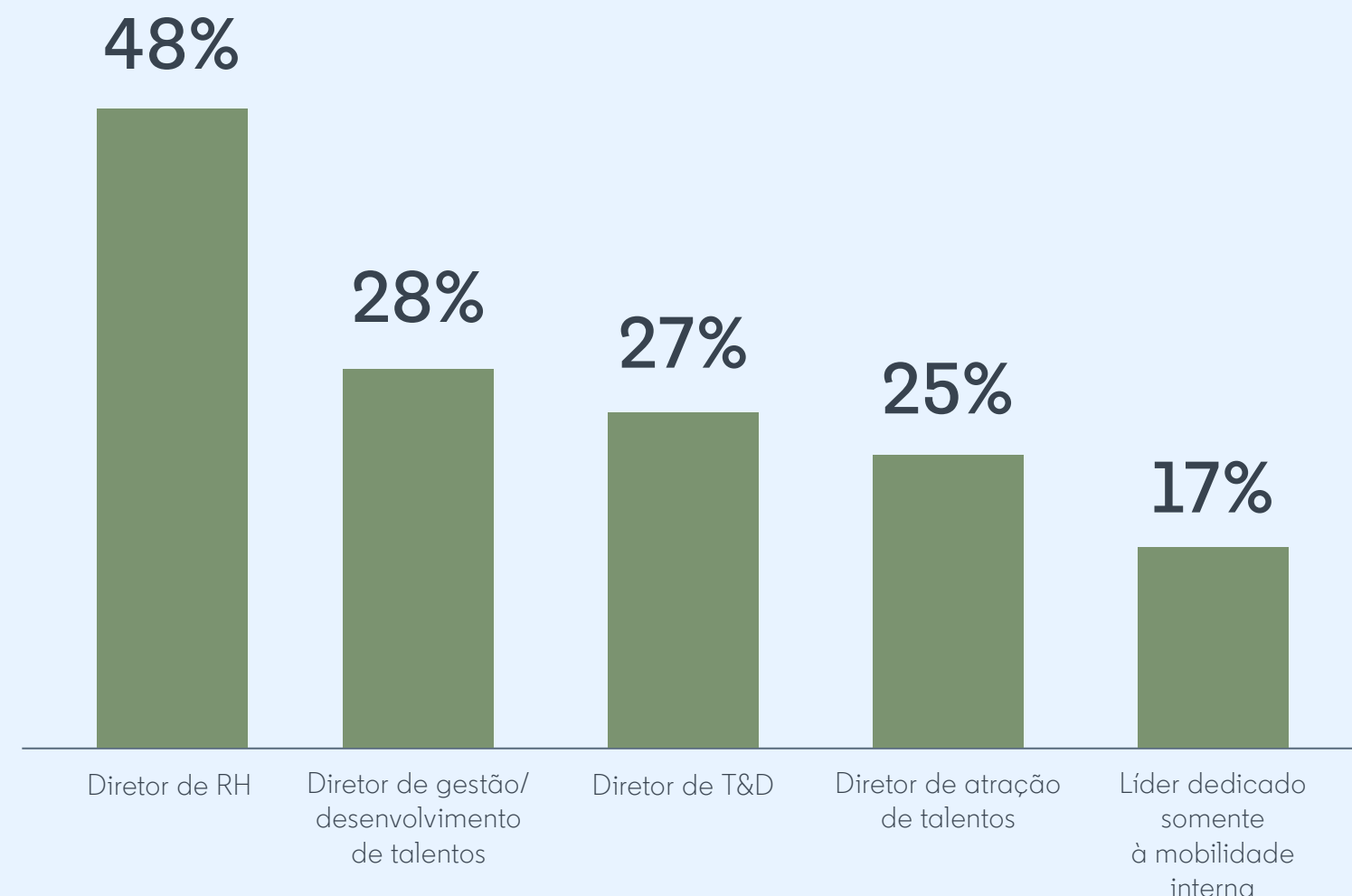
Muitas pessoas passaram a considerar recentemente a mobilidade interna como um objetivo, e definir a responsabilidade sobre ela dentro da estrutura da empresa não é algo tão simples. Quem deve liderar essas iniciativas? A equipe de atração de talentos, a equipe de T&D ou outra equipe?

Dois pontos estão claros:

- #1** **A liderança compartilhada é comum.** Em mais de um terço das empresas, a mobilidade interna é compartilhada entre duas ou mais funções (geralmente, incluindo diretores de RH).
- #2** **A responsabilidade é frequentemente atribuída aos cargos mais altos no departamento de RH.** Em mais da metade (48%) das empresas, diretores de RH têm responsabilidade (total ou compartilhada) pela liderança das iniciativas de mobilidade.

Quem lidera a mobilidade interna?

Os participantes da pesquisa podiam selecionar mais de uma função.

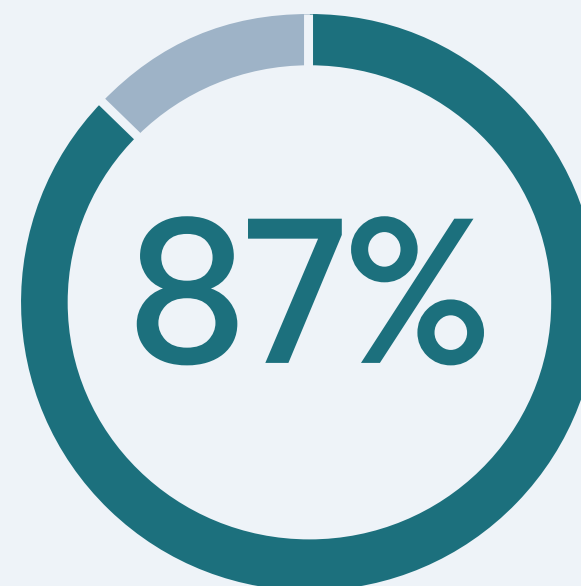




Os profissionais de T&D podem aproveitar a oportunidade e liderar as iniciativas.

Vamos revisar duas das áreas de foco mencionadas no início do relatório. Para as empresas que buscam alinhar aprendizagem aos objetivos de negócios e ajudar os funcionários a avançar na carreira, a mobilidade interna se destaca como uma solução eficaz.

Os profissionais de T&D podem ajudar pessoas e empresas a avaliar necessidades relacionadas a competências e, em seguida, ajudar essas pessoas a ocupar novas funções nas quais possam desenvolver competências em sincronia com as necessidades de negócios; esse é o verdadeiro sentido de agilidade no desenvolvimento de competências.



dos profissionais de T&D afirmam que conseguem demonstrar o valor dos negócios ao **ajudar funcionários a desenvolver as competências necessárias para ocupar outras funções internamente.**



“Os profissionais de T&D precisam ajudar os funcionários a priorizar as competências necessárias para que possam desempenhar os cargos que ocupam e os cargos que desejam ocupar, além de outras competências que serão úteis por toda a vida.”

Geraldine Murphy

Gerente Global de Experiência de Aprendizagem
The Heineken Company



Capítulo 3

Sucesso das iniciativas de T&D

Táticas impactantes e ideias ousadas são inspirações para um futuro melhor.

Apesar das demandas desafiadoras que os líderes de aprendizagem enfrentam, vale a pena cultivar uma visão de propósito. Competências adaptáveis são extremamente valiosas para os funcionários, as empresas e os profissionais de T&D.

Continue lendo para ver ações que você precisa priorizar imediatamente e ideias inspiradoras para o futuro.



Prioridade nº 1

Dedicação às análises.

Como mostramos no início do relatório, o alinhamento entre programas de aprendizagem e estratégias de negócios é a principal área de foco das equipes de T&D pelo segundo ano consecutivo. Não é de se surpreender que os profissionais de T&D estejam desenvolvendo seus conhecimentos sobre dados.

54%

mais profissionais de T&D listaram **competências analíticas** em seus perfis do LinkedIn em comparação com o ano anterior.

Prioridade nº 2

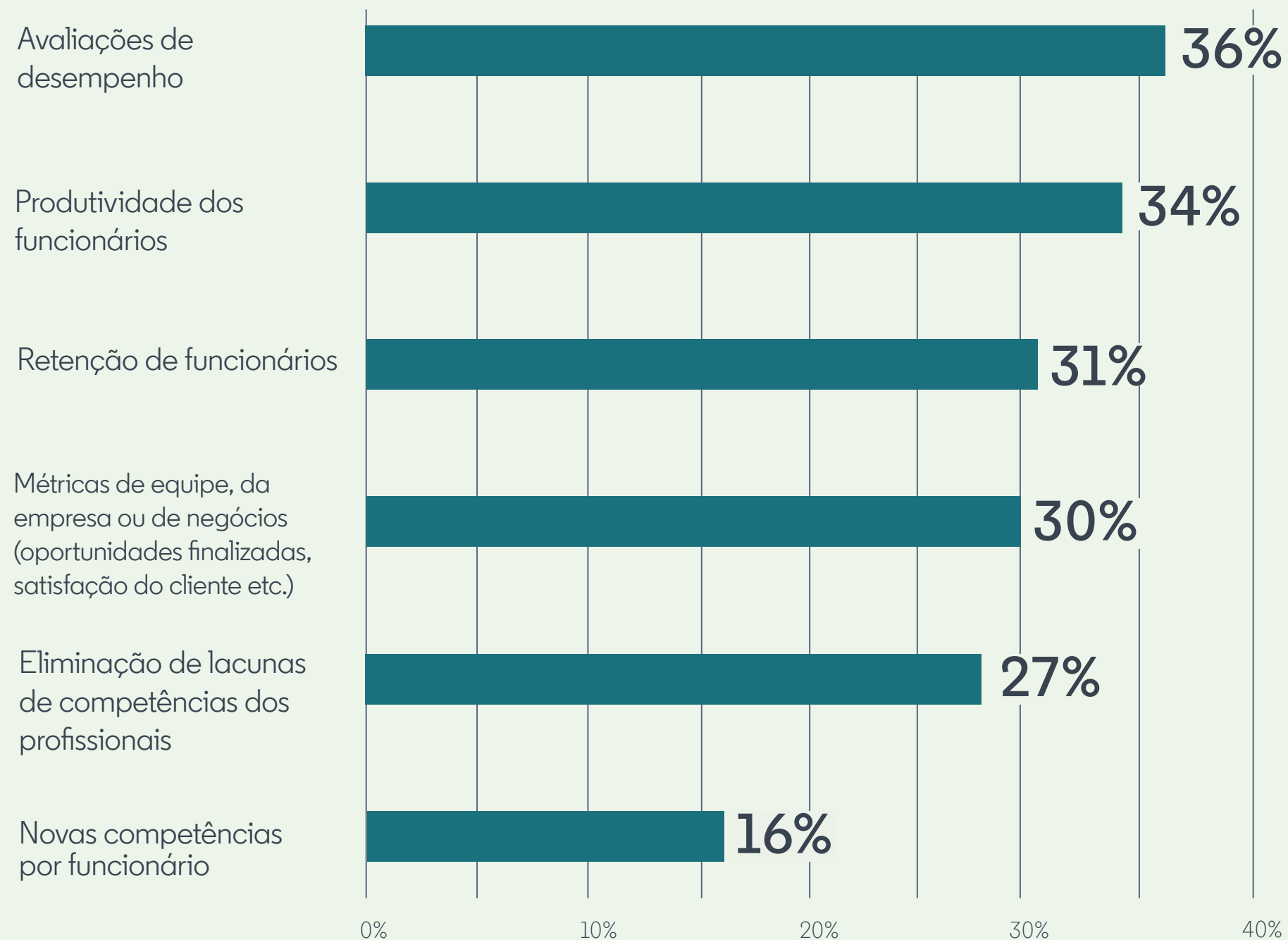
Utilização de métricas relevantes.

O alinhamento entre aprendizagem e objetivos de negócios ainda é uma novidade para os profissionais de T&D. Muitos ainda estão preocupados com métricas superficiais, como satisfação dos funcionários ou quantidade de treinamentos realizados (independentemente da eficácia deles).

Para ter sucesso, é preciso começar com pequenos experimentos que ajudem a avaliar o progresso em relação às principais prioridades. A produtividade e o desempenho são os objetivos mais comuns para quem acompanha os resultados de negócios.

Como os profissionais de T&D avaliam o impacto nos negócios

Porcentagem de profissionais de T&D que avaliam aprimoramentos específicos de negócios relacionados à aprendizagem



Prioridade nº 3

Aprimoramento das competências interpessoais na era da IA.

Ao nos aprofundarmos nas tendências de competências, observamos profissionais de T&D adicionando diversas competências interpessoais (humanas) para atender às demandas e aproveitar as oportunidades trazidas pela era da IA.

Priorizar o próprio processo de aprendizagem é extremamente importante.



91% dos profissionais de T&D concordam que as **competências interpessoais** (humanas) estão se tornando cada vez mais importantes.

Competências que contribuirão para o sucesso de T&D no ano de 2024

“Competências interpessoais” com as taxas de crescimento mais aceleradas entre os profissionais de treinamento e desenvolvimento do mundo todo (de outubro de 2022 a outubro de 2023)

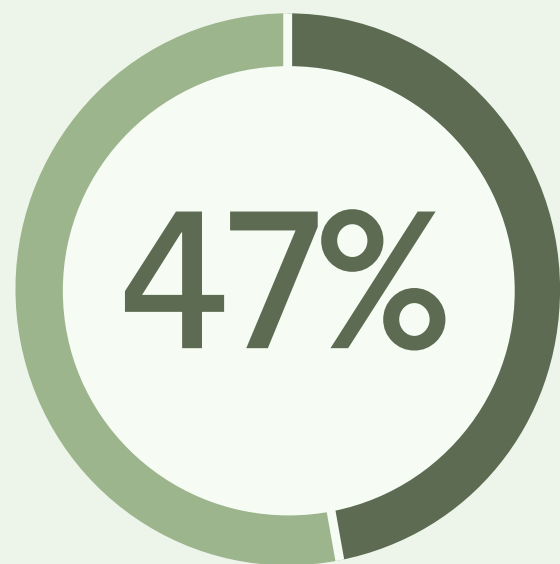
	Crescimento anual
Competências interpessoais	+73%
Competências de apresentação	+64%
Resolução de problemas	+57%
Gestão de pessoas	+57%

Prioridade nº 4

Reconhecimento da importância do desenvolvimento contínuo.

A aprendizagem e o desenvolvimento de funcionários serão essenciais para o desempenho no trabalho mediante as mudanças nas competências exigidas com a chegada da IA.

A rotina de trabalho incluirá cada vez mais a microaprendizagem e a nanoaprendizagem, que são orientações curtas para ajudar as pessoas a progredir aos poucos. Integrar aprendizagem flexível, personalizada e engajadora ao processo de trabalho ajuda as pessoas a solucionar problemas específicos e investir no futuro sem desistir no meio do caminho.



das equipes de T&D **planejam implementar programas de microaprendizagem** em 2024.



Ideias ousadas

E se os diretores de aprendizagem se tornassem diretores de desenvolvimento de competências?

“A maioria dos executivos da alta administração não se importam com a aprendizagem. Normalmente, as dúvidas desses líderes são sobre estratégias de negócios e como a aprendizagem contribui para que elas sejam bem-sucedidas. Mesmo que o cargo de diretor de aprendizagem não mude de nome oficialmente, devemos considerar esse profissional como diretor de desenvolvimento de competências (ou diretor de capacitação) responsável pelo desenvolvimento estratégico de competências para o alcance de resultados de negócios tangíveis.”



Amanda Nolen
Cofundadora NilesNolen

E se as empresas incentivassem seus líderes a promover a mobilidade dos talentos?

“Segundo a pesquisa do LinkedIn, apenas 19% dos funcionários são incentivados pelas empresas a buscar mudanças de função internamente. O que geralmente atrapalha a mobilidade interna é o medo dos líderes de perder os melhores talentos sem a possibilidade de substituí-los. Imagine um futuro em que os líderes desenvolvem talentos e são recompensados por transferi-los a outros departamentos na empresa. Um futuro em que gestores e executivos apoiem e demonstrem os benefícios da mobilidade interna. Gerar oportunidades para os talentos internos permite uma infinidade de inovações tanto para os funcionários quanto para as empresas.”



Stephanie Conway
Diretora Sênior de Desenvolvimento de Talentos LinkedIn

E se as rotações de talentos envolvessem outras empresas?

“A mobilidade interna é excelente para empresas individuais, mas e se expandíssemos ainda mais essa ideia? Um programa de intercâmbio de talentos do mesmo setor que promova a transferência de cargo temporária entre funcionários com funções e tempo na empresa semelhantes aceleraria o desenvolvimento de competências para todos. Essa iniciativa (que engloba parcerias entre fornecedores e clientes, além da colaboração entre diversos setores) apresenta perspectivas inovadoras, promove a troca de melhores práticas e aprimora os conjuntos de competências. Os funcionários aprofundam seus conhecimentos sobre os diversos ambientes corporativos, o que aumenta o dinamismo e a capacidade de adaptação deles.”



Chris Louie

Diretor de Estratégia de Talentos e Futuro do Trabalho Thomson Reuters

E se integrássemos mais a aprendizagem e o trabalho?

“Precisamos acabar com as divisões artificiais entre a criação de listas de talentos selecionados, a atração de talentos, a aprendizagem e o planejamento da força de trabalho. É importante criarmos um ciclo contínuo de seleção de talentos com planos baseados nas necessidades das pessoas, alinhados ao mercado e que conectem alunos de ensino fundamental, médio e superior a empregos de qualidade. Por exemplo: com a escassez de pilotos, a United Airlines criou a academia de treinamento Aviate, que oferece bolsas de estudo e aprendizagem prática para diversificar o pipeline de pilotos (historicamente homens brancos). As empresas podem e devem desenvolver os talentos dos quais precisam. Todos nós temos o poder de criar; só precisamos questionar e transformar estruturas tradicionais.”



Cat Ward

Vice-Presidente de Mobilização da Marca
Empregadora Jobs for the Future

E se tratássemos a trajetória profissional como um importante conjunto de competências?

“Atentar-se aos relacionamentos, identificar pontos fortes/interesses e aproveitar a curiosidade dos funcionários são práticas que podem ajudá-los a avançar na carreira e permanecer na sua empresa. Encontrar maneiras de mostrar aos funcionários as competências que podem ajudá-los a seguir suas respectivas trajetórias profissionais de maneira autossustentável em um ambiente informal de aprendizagem garantirá o desenvolvimento deles e o crescimento da sua empresa.”



Al Dea

Fundador Edge of Work

E se os empregos fossem mais voltados às competências do que às funções?

“Há mais de 100 anos, os organogramas são utilizados na organização das tarefas. E se, em vez de utilizássemos organogramas, nós organizássemos as pessoas com base no trabalho a ser realizado? Saber quais competências os talentos internos já dominam é importante para que as empresas possam aproveitar seus conhecimentos como consultores, líderes e especialistas em projetos adequados. Com um mindset de priorização de competências, as empresas ajudam os funcionários a desenvolver competências pelas quais eles se interessam e que sejam essenciais para o sucesso dos negócios. A fonte de talentos internos se torna muito mais adaptável, a mobilidade aumenta e o desenvolvimento de novas competências é naturalmente incentivado.”



Dani Johnson

Cofundadora e Analista Principal
RedThread Research

E se a aprendizagem padronizada deixasse de existir?

“Estamos saindo da era da aprendizagem padronizada e entrando em uma nova era em que a aprendizagem é personalizada. Com essa transição, os cursos tradicionais dão lugar aos recursos de aprendizagem dinâmica. O desenvolvimento profissional baseado nas competências interpessoais concentra-se na autodescoberta e nos aspectos internos de liderança (como valores e propósito) destacando a importância da conexão. Com a IA, os funcionários terão acesso a orientações em tempo real e insights sobre tarefas importantes — como conversas relacionadas a carreira, desenvolvimento de estratégias e veiculação de campanhas de marketing.”

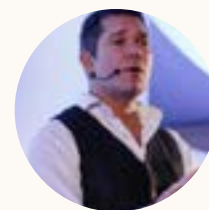


Geraldine Murphy

Gerente Global de Experiência de Aprendizagem
The Heineken Company

E se a emoção fosse considerada tão importante quanto a cognição?

“A emoção não é importante para a aprendizagem. Ela é a aprendizagem propriamente dita. As reações aos eventos que vivenciamos determinam as informações que registramos e se tornam a base que utilizamos para recriar memórias. Somente aquilo que nos transforma nos faz avançar. Dizer que a emoção é importante para a aprendizagem é o mesmo que dizer que a cognição é importante para a aprendizagem. Precisamos ajudar os funcionários a aprender sobre tópicos pelos quais se interessam ou a se interessarem por novos tópicos. É assim que conseguiremos ajudá-los.”



Nick Shackleton-Jones

CEO e Fundador Shackleton Consulting

E se a aprendizagem se tornasse uma área de foco em todas as funções?

“De integração a mentoria para capacitações específicas, os programas oferecidos por profissionais de treinamento e desenvolvimento transcendem o desenvolvimento de competências e ajudam os funcionários a alinhar a aprendizagem ao avanço profissional deles nas empresas. Na Mars, incentivamos os colaboradores a ter iniciativa sobre suas carreiras e capacitamos os gestores para que possam contribuir para o desenvolvimento profissional deles e dos colaboradores, criando condições favoráveis para a mobilidade interna. A priorização da aprendizagem é essencial para os funcionários, independentemente do cargo que ocupam.”



Alex Halem

Diretora de Aprendizagem
Mars Global Services (Mars, Incorporated)

E se todos tivessem acesso à aprendizagem imersiva promovida por IA?

“A aprendizagem imersiva promovida por IA eliminará lacunas entre teoria e prática, ajudando os funcionários a entender conceitos e aplicá-los em um ambiente de simulação imersivo. Algumas empresas começaram a criar ambientes de aprendizagem prática (ELWs), como cidades e hospitais digitais, para oferecer um ambiente simulado que ajude os funcionários a se familiarizarem com diferentes setores. Os funcionários solucionam desafios criados por IA e recebem feedbacks sobre seus respectivos desempenhos para que possam desenvolver competências, conquistar certificados e ganhar experiência. Isso mudará a forma como eles aprendem, já que poderão praticar competências técnicas antes de começarem a trabalhar de fato em uma nova função.”



Manpreet Singh Ahuja

Sócio e Diretor Digital
PwC India

E se os primeiros 30 dias fossem dedicados aos funcionários?

“Vamos transformar a integração em oportunidade colaborativa para os funcionários, gerentes e profissionais de T&D e redefinir a missão de cada cargo. Pessoas que ocupam os mesmos cargos nas mesmas empresas raramente têm as mesmas responsabilidades. As equipes de T&D devem trabalhar junto com os gerentes para identificar as competências, as preferências de aprendizagem e os objetivos dos funcionários. Durante a integração, os profissionais de T&D devem perguntar aos funcionários e gerentes sobre os objetivos deles, além das competências que gostariam de desenvolver e como elas beneficiariam a empresa. Assim, poderão criar programas de aprendizagem adequados. A definição inicial de objetivos aumenta o engajamento e a motivação dos funcionários e ajuda a garantir a eliminação de lacunas de competências por meio da aprendizagem.”



Dorna Ericksson Shafiei

Vice-Presidente de Gestão de Talentos
Atlas Copco

E se todas as pessoas utilizassem um painel de carreiras orientado por IA?

“Futuramente, todos terão uma estratégia de treinamento e desenvolvimento gerada por IA para acompanhar métricas de carreira e utilizarão painéis para visualizar rapidamente o desempenho no trabalho, incluindo níveis de engajamento, ânimo, feedbacks, pontos fortes, áreas de aprimoramento e contribuições para as prioridades estratégicas da equipe. Estrategistas de IA recomendarão as competências e os níveis de experiência necessários para que os funcionários alcancem sucesso com base na análise de dados das pessoas mais bem-sucedidas na empresa e criarão um menu de opções personalizadas para que os funcionários aprendam mais e se desenvolvam profissionalmente.”

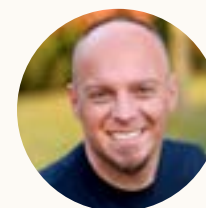


Crystal Lim-Lange

CEO e Cofundadora
Forest Wolf

E se optássemos por desacelerar o ritmo?

“Por mais contraintuitivo que possa parecer neste mercado tecnológico que evolui rapidamente, é importante aceitarmos que desacelerar o ritmo pode trazer mais benefícios do que acompanhar de maneira obstinada a transformação da tecnologia. Não estamos falando de ociosidade, mas sim de um espaço mental para criarmos ideias inovadoras e promovermos o discernimento. Apesar das opiniões contrárias, não devemos acreditar que a nossa produtividade será comprometida se fizermos momentos de pausa. O inesperado ritmo de progresso na era da IA promove a importância das pausas.”



Christopher Lind

Vice-Presidente e Diretor de Aprendizagem
ChenMed

Cursos recomendados para você alcançar sucesso em 2024

Competências analíticas



Aspectos Essenciais da Análise Estratégica de Negócios

Christina Charenkova

Competências interpessoais



Como Adequar suas Competências Comportamentais ao Trabalho em Home Office

Sylvia Hartmann

Competências de apresentação



Como se Comunicar com Atitude e Autenticidade

Marc Tawil

Resolução de problemas



Como Cultivar o Pensamento Inteligente para Lidar com a Complexidade

Richard Gerver

Gestão de pessoas



Mulheres na Liderança: Como Promover Líderes Inclusivas e Inovadoras

Elisa Rosenthal



Conclusão

O futuro é construído em coletividade.

A aprendizagem no trabalho não é apenas uma tarefa, mas uma trajetória dinâmica que ajuda pessoas e empresas a aproveitar todo o potencial que têm. A transformação do futuro também é uma trajetória que deve ser seguida em coletividade.

Fale com nossa equipe
de vendas para saber mais



Metodologia

Dados de pesquisa

Para o Relatório de aprendizagem no local de trabalho (2024), publicado pelo LinkedIn, entrevistamos 1.636 profissionais de T&D e RH responsáveis por iniciativas de T&D que influenciavam decisões orçamentárias e 1.063 funcionários. A lista completa de locais onde realizamos a pesquisa inclui: América do Norte (Canadá e Estados Unidos), América do Sul (Brasil), Ásia-Pacífico (Austrália, Camboja, Cingapura, Filipinas, Hong Kong, Índia, Indonésia, Japão, Malásia, Mianmar, Nova Zelândia e Tailândia) e Europa (Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Irlanda, Islândia, Luxemburgo, Noruega, Países Baixos, Reino Unido e Suécia).

Pesquisa do produto LinkedIn Learning

“Funcionários que definem objetivos de carreira têm um engajamento 4 vezes maior em comparação com os demais” é um insight baseado no estudo de um grupo de funcionários que criaram suas respectivas contas do LinkedIn Learning entre 6 de fevereiro e 10 de fevereiro de 2023. Durante os 3 meses seguintes, acompanhamos e fizemos uma comparação entre os níveis de engajamento (tempo dedicado à aprendizagem) dos funcionários que definiram e dos que não definiram objetivos de carreira.

Metodologia

Insights da plataforma do LinkedIn

Os insights comportamentais deste relatório foram gerados a partir dos bilhões de pontos de dados criados pelos mais de 900 milhões de usuários do LinkedIn em mais de 200 países. Análises específicas:

Dados sobre as competências com crescimento mais acelerado

A análise aborda as competências com crescimento mais acelerado entre os profissionais de T&D do mundo todo, no período de 6 de outubro de 2022 a 6 de outubro de 2023. Competências com crescimento mais acelerado são aquelas com maior aumento anual entre os profissionais de T&D. Uma maneira de analisar esses dados é considerar as competências com crescimento mais acelerado como aquelas que já são importantes hoje, ou seja, as competências que diversas pessoas estão desenvolvendo ou adicionando a seus perfis.

O impacto da cultura de aprendizagem

Para determinarmos se a cultura de aprendizagem nas empresas é mais ou menos sólida, calculamos os decis aos quais elas pertencem em cada uma das categorias a seguir e criamos um índice de pontuação simples para a atribuição de mais pontos às empresas que demonstram ter os componentes da cultura de aprendizagem e menos pontos às que não demonstram:

- **Desenvolvimento de competências:** a quantidade média de competências adicionadas por funcionários aos seus respectivos perfis enquanto ocupavam um cargo na empresa nos últimos 12 meses.
- **Tamanho das equipes de T&D:** mais de 40 funções em T&D foram identificadas, bem como a quantidade de funcionários ocupando essas funções em cada empresa.
- **Publicações das empresas relacionadas à aprendizagem:** devido ao grande volume de publicações das empresas, utilizamos o método de Bernoulli para extrair amostras aleatórias de publicações feitas pelas empresas nos últimos 12 meses e quantificamos as que mencionaram as palavras “learning”, “upskilling” e “skills” em inglês (respectivamente, “aprendizagem”, “capacitação” e “competências”).

Definição dos resultados

- **Mobilidade interna:** todos os dados refletem as atividades agregadas dos usuários do LinkedIn até agosto de 2023. “Mobilidade interna” refere-se a qualquer momento em que um funcionário passou a ocupar um novo cargo na mesma empresa durante os últimos 12 meses (até agosto de 2023). Para identificarmos as taxas de mobilidade interna, incluímos apenas empresas com no mínimo 100 transições concluídas e calculamos a taxa média.
- **Promoções a cargos de liderança:** consideramos todas as promoções realizadas nos últimos 12 meses e calculamos a porcentagem de promoções a cargos de liderança (nível de gerência ou superior).
- **Retenção:** o tempo médio de todos os funcionários atuais na empresa.

Agradecimentos

Este relatório reúne informações de entrevistas interessantes realizadas com vários líderes no mundo todo, a quem devemos nossos sinceros agradecimentos, incluindo:

Dados da pesquisa

Alexander Foss
Stephanie Scalice
Meng Zhao

Insights da plataforma do LinkedIn

Manas Mohapatra
Cesar Zulaica
Adriana Zurbano

Editorial e produção

Anne McSilver
Sonya Bessalel
Carl Brinker

Jenna Alexander, Randstad

Ekpedeme “Pamay” Bassey, Kraft Heinz

Shruti Bharadwaj, Airtel

Naphtali Bryant, Lucas Museum of Narrative Art

Li Juan Cheng, Chint New Energy

Stephanie Conway, LinkedIn

Al Dea, Edge of Work

Guillaume Delacour, ABB

Sara Dionne, Comcast

Dorna Eriksson Shafiei, Atlas Copco

Stephanie Fitzpatrick, UnitedHealth Group

Justin Foster, Radian

Alexandra Halem, Mars

Dr. Terri Horton, FuturePath, LLC

Dani Johnson, RedThread Research

Crystal Lim-Lange, Forest Wolf

Christopher Lind, ChenMed

Chris Louie, Thomson Reuters

Geraldine Murphy, The Heineken Company

Lori Niles-Hofmann, NilesNolen

Amanda Nolen, NilesNolen

Nick Shackleton, Shackleton Consulting

Jennifer Shappley, LinkedIn

Manpreet Singh Ahuja, PwC India

Sophie Wade, Flexcel Network

Cat Ward, Jobs for the Future

LinkedIn  Learning