

# A LXP torna-se o centro da aprendizagem corporativa

Clientes da Degreed em escala

A close-up photograph of several hands of different skin tones working together to assemble a puzzle. The puzzle pieces are in various colors: yellow, white, blue, and maroon. The background is blurred with bokeh light effects in shades of blue and orange. A thin blue vertical line is on the left side of the page.

**joshbersin**

# A LXP torna-se o centro da aprendizagem corporativa: clientes da Degreed em escala

O mercado de aprendizagem corporativa é grande e complexo. Estimamos gastos anuais de mais de US\$ 240 bilhões em diversos tipos de treinamento corporativo, com as mais diversas tecnologias e abordagens. O ritmo das inovações vem se acelerando, de forma que as empresas estão sempre avaliando novas ferramentas, abordagens e plataformas.

A evolução foi constante nas duas últimas décadas. A partir do início dos anos 2000, as empresas compraram Learning Management Systems, centralizando todo o treinamento corporativo. Essas plataformas, parecidas com sistemas ERP, armazenam currículos, conteúdo e regras de negócios, além de centralizarem a administração de pré-requisitos, aprendizagem autônoma, certificações complexas e aprendizagem vendida a clientes e parceiros.

Em meados dos anos 2000, com a popularização de vídeos caseiros, YouTube, Google e Twitter, esses sistemas ficaram para trás. Creio que o ponto de inflexão foi quando a Apple incorporou uma câmera de vídeo a seus telefones e, de repente, a aprendizagem em vídeo ganhou popularidade.

Além da chegada de fornecedores como a Khan Academy e Lynda.com (agora LinkedIn Learning), surgiram também centenas de catálogos de aprendizagem autônoma e especializada (como Udemy, Coursera, Pluralsight e centenas de outras). Na verdade, nossa Josh Bersin Academy é uma experiência de aprendizagem especializada em vídeo voltada exclusivamente para profissionais de RH e L&D.

As empresas constataram que os LMSs não conseguiriam acompanhar essa explosão de conteúdo. Não era possível categorizar e catalogar tudo, e a navegação era difícil na maior parte dos LMSs. Por isso, empresas pioneiras (originalmente a Degreed e a Pathgather) desenvolveram portais inteligentes, facilitando a organização de grandes quantidades de conteúdo. Essas ofertas foram apelidadas de “Netflix da aprendizagem” ou “Spotify da aprendizagem” e deram asas a uma nova era.

A Figura 1 mostra o atual mercado de tecnologia de aprendizagem corporativa. Na parte inferior da pilha estão os sistemas que implementam regras de negócios, gerenciam comércio eletrônico e armazenam dados sobre atividades, conclusões e interações. Esse é o domínio de LMSs, Learning Record Stores (LRSs) e sistemas de ERP.

No meio, estão sistemas que oferecem aprendizagem (eu chamo de Learning Delivery Systems). São ferramentas

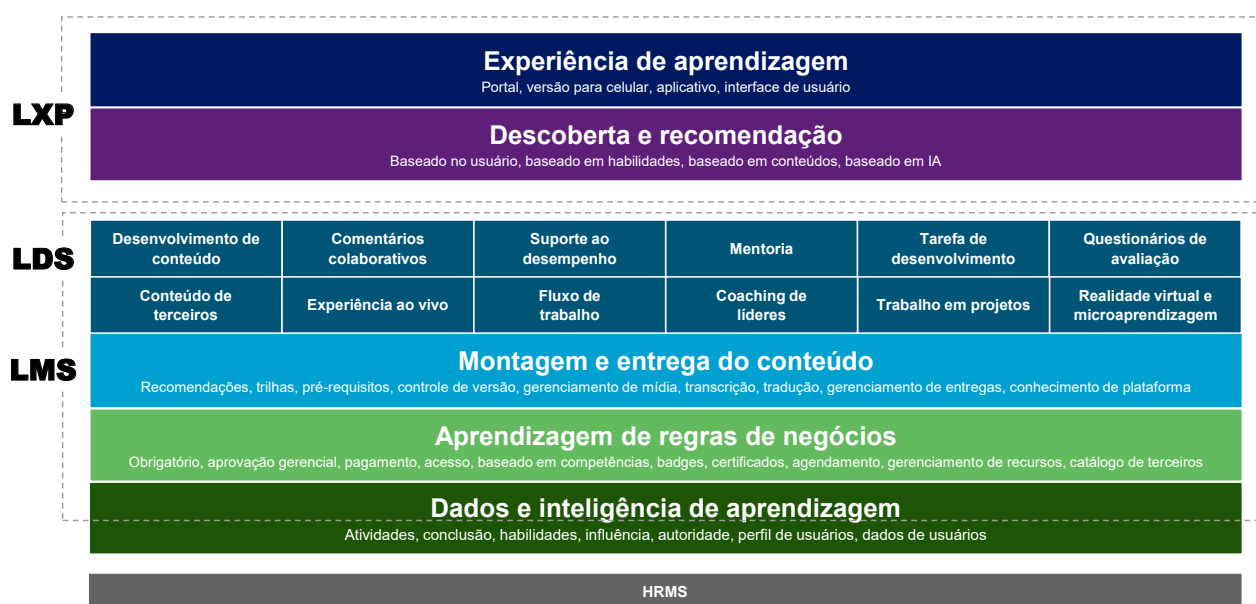


Figura 1: O mercado complexo de aprendizagem corporativa

que entregam conteúdo, oferecem experiências colaborativas, criam interatividades e avaliações, agendam eventos ao vivo, além de exibirem, traduzirem e monitorarem vídeos. Muitos sistemas incluem ferramentas de realidade virtual, avaliações e muito mais.

Por fim, no topo da arquitetura, está a Plataforma de experiência de aprendizagem (LXP), com tecnologias para descobrir e recomendar conteúdos e possivelmente implementar uma arquitetura de habilidades. Na verdade, a maioria dos fornecedores de LXP desenvolveu mecanismos de inferência de habilidades (softwares que buscam palavras e habilidades inferidas no conteúdo) para que os usuários possam selecionar as habilidades desejadas e melhorar a recomendação de conteúdos.

Existem muitas outras tecnologias nesta pilha.

Primeiro, os fornecedores de LMS (entre eles, fornecedores dedicados de LMS, bem como Oracle, SAP, Workday e muitos outros provedores de folhas de pagamento) estão desenvolvendo seus próprios mecanismos de habilidades. O plano é incluir taxonomias de habilidades nos sistemas de recrutamento, desenvolvimento e mobilidade interna, de certo modo criando concorrência para os provedores de LXP.

Segundo, os fornecedores do mercado de talentos (Gloat, Fuel50, Hitch, Tandemploy e outros) estão desenvolvendo mecanismos de habilidades para ajudar na mobilidade de talentos. Esses mecanismos também competem com as funções de inferência de habilidades das LXPs.

Terceiro, os fornecedores de recrutamento (Eightfold.ai, PhenomPeople, Avature, iCims e outros) também estão criando (ou já criaram) mecanismos e taxonomias de habilidades para ligar candidatos e empregos. Portanto, esses fornecedores também concorrem com inteligência e dados sobre habilidades.

Mas onde vai parar tudo isso?

## O mercado de L&D transformado: a LXP tornou-se o centro

Há mais de 20 anos, eu converso sobre essa evolução com centenas de empresas mas, para esta pesquisa, entrevistei quatro empresas grandes para entender suas experiências com a Degreed. Cada uma delas (Citibank, Verizon, Ericsson e uma

empresa global de serviços de energia) vem implementando vários elementos dessa pilha. Elas perceberam que, embora muitas dessas peças independentes sejam necessárias, a LXP agora é o centro da experiência de aprendizagem. Na verdade, como costumam dizer, a tecnologia de LXP está gradualmente tomando conta das camadas inferiores e começando a consumir cada vez mais as tecnologias complexas do meio.

É difícil dizer o que isso representa no longo prazo. Enquanto escrevo este artigo, a Degreed é a principal fornecedora de LXP, mas existem dezenas de concorrentes importantes. Entre eles estão fornecedores exclusivos, como EdCast, Instilled, Valamis e Percipio (Skillsoft), além de fornecedores como a Microsoft (Viva Learning), Workday, Eightfold e muitos outros. O que minha pesquisa constata é que a Degreed, um dos maiores provedores, continua na liderança e tornou-se o centro de aprendizagem para muitos de seus clientes.

E não é só isso. Como você vai ler nestas histórias, provedores de soluções como a Degreed permitem que as empresas criem trilhas de aprendizagem altamente selecionadas e fáceis de usar — normalmente elaboradas por colaboradores. Assim, qualquer especialista da empresa pode compartilhar conteúdo, ensinar ou inovar e depois compartilhar essas habilidades com outras pessoas. Em vez de servir de ponto de controle, como um LMS, a LXP é um lugar de liberdade, onde as empresas podem compartilhar conhecimentos de maneiras interessantes.

Um líder em aprendizagem de um cliente pioneiro em LXP (uma empresa de serviços financeiros) contou que, depois que a empresa “liberou” sua LXP, ela descobriu um engenheiro na Índia que tinha criado o vídeo mais popular da empresa sobre pagamentos digitais. Esse curso não foi desenvolvido por L&D nem por nenhuma pessoa do RH e fez um sucesso enorme. Essa pessoa ficou famosa em toda a empresa. Posteriormente, a empresa construiu uma universidade inteira sobre tecnologias de pagamentos digitais.

Como você vai ver nas histórias a seguir, a Ericsson, a Verizon, o Citibank e a empresa de serviços de energia tiveram experiências semelhantes. Seus LMSs não foram abandonados; foi o foco das empresas que mudou para experiências de aprendizagem mais voltadas para os colaboradores, permitindo que funcionários, gerentes e especialistas passassem a compartilhar, publicar e ensinar.

A próxima questão é ainda mais importante. Agora que a LXP consolidou sua posição como tecnologia permanente no cenário de aprendizagem, o que acontece com as taxonomias de habilidades, os sistemas de mercado de talentos, o Microsoft Viva Learning e a aplicação de habilidades? A LXP vai continuar sendo uma plataforma de descoberta de aprendizagem e de organização (que tem grande valor), ou vai assumir uma função ainda maior?

Parece que os provedores de LXP estão querendo fazer cada vez mais. Fornecedores como a Degreed estão desenvolvendo funcionalidades relacionadas a habilidades que conseguem interpretar dados sobre habilidades de muitas fontes e atuam como uma única taxonomia integradora. Workday, Eightfold, Oracle e outros fornecedores provavelmente vão fazer o mesmo — mas não são os sistemas que armazenam todo o conteúdo de aprendizagem. Seria possível argumentar que esses outros sistemas são maiores e mais completos, mas, francamente, isso ainda está em discussão. Além disso, a Degreed ainda está em maior vantagem.

Fica claro que a LXP tornou-se o centro da aprendizagem corporativa. Como as empresas se concentram cada vez mais na experiência, no bem-estar e no autodesenvolvimento do colaborador, mais energia é direcionada para tornar a aprendizagem fácil, acessível e relevante. A LXP centraliza esta cruzada.

## A história da Ericsson

Com 140 anos, a Ericsson é uma empresa voltada para o fornecimento de conectividade como um direito humano em 180 países. A empresa desenvolve tecnologias avançadas de telecomunicação há décadas e, com a disponibilização da tecnologia 5G, a Ericsson está mudando mais rápido do que nunca. O 5G é um conjunto de novas tecnologias, de novos serviços e uma enorme infraestrutura facilitadora de novos aplicativos. Para ajudar os clientes a aproveitarem isso, a empresa adotou uma gigantesca estratégia de aprendizagem.

A estratégia de aprendizagem da Ericsson tem três partes: o ecossistema, o sistema de cultura e o sistema de negócios.

A estratégia para o ecossistema significa que a aprendizagem deve estar disponível como e quando necessária e sob demanda. Esse ecossistema inteligente significa que os

colaboradores e os clientes podem acessar conteúdos e especialistas assim que precisarem.

O sistema cultural incorpora aprendizagem habitual, compartilhamento de informações e ajuda para que outras pessoas aprendam. A Ericsson quer transformar a aprendizagem em um hábito, um subproduto da sua cultura de ensino. A empresa quer que as pessoas entendam que conhecimento não é o que você sabe, é o que você faz. E, para a Ericsson, quando você pode contribuir ou ensinar, está operando no mais alto nível. Isso quer dizer não só aprender no fluxo de trabalho, mas trabalhar no fluxo de aprendizagem, o que significa incentivar as pessoas a ensinar os colegas, os clientes e os parceiros. Para reforçar essa cultura de aprendizagem, a Ericsson premia professores, oferecendo-lhes mais oportunidades e destacando-os como “multiplicadores de forças” na empresa.

O sistema de negócios abrange o trabalho, as metas e as habilidades essenciais para os negócios. A Ericsson está tentando transformar habilidades e as capacidades em componentes fundamentais de sua estratégia corporativa, não só itens ensinados em L&D.

Vidya Krishnan, diretora executiva de aprendizagem, é engenheira. Ela chegou à função com um profundo respeito pela função de tecnologia, mas também um gosto pela estratégia. Quando começou, a Ericsson Academy parecia uma enorme loja de departamentos sem nenhum cliente. Havia centenas de cursos e ofertas, mas as pessoas procuravam o que queriam no Google, algo muito comum em empresas grandes.

Uma das primeiras estratégias foi facilitar a aprendizagem, uma meta que a Ericsson aplica a todos os seus produtos. Então, logo no início como CLO, ela decidiu que a empresa precisava de uma LXP. A estrutura acadêmica existia (desenvolvida ao longo de sete anos por Brad Samargya), mas os colaboradores ainda achavam difícil encontrar os recursos certos para as suas necessidades, por isso a utilização era baixa.

Vidya entrou na equipe de liderança de RH logo que a empresa começou a implementar a Degreed. Ela percebeu que a estrutura da academia era muito valiosa e, graças ao trabalho de Brad, a academia tinha muitas tecnologias boas e conteúdo de liderança, e era altamente conceituada. Mas era difícil de usar.

Logo que a Degreed foi implementada, o sistema começou a recomendar aprendizagem de modo inteligente. Atualmente, a Ericsson usa o front-end da Degreed para identificar função, cargo e histórico de aprendizagem do colaborador, para então recomendar e sugerir conteúdos relevantes para o trabalho dessa pessoa. E, dado o enorme volume de mudanças com a implementação do 5G, todos têm aprendizagens importantes.

A Ericsson Academy divide-se em três áreas: vendas, tecnologia e power skills (liderança, gestão e trabalho em equipe). A plataforma Degreed está começando a reunir informações sobre as habilidades de cada pessoa, o que ajuda a empresa a avaliar as habilidades em maior demanda. A equipe também promove muitos programas de aprendizagem por coorte, para reunir pequenos grupos com foco em tópicos específicos. A Ericsson permite que os indivíduos criem trilhas e comunidades de prática para facilitar a aprendizagem em grupo a qualquer momento. Na verdade, a Ericsson recomendou que a Degreed criasse um recurso chamado “parceiro de trilha”, onde várias pessoas poderiam participar de uma trilha (uma série de materiais de aprendizagem), e espera que a Degreed implemente esse recurso no futuro.

Vidya também acredita que a “unidade de aprendizagem” não é um indivíduo, mas uma equipe, por isso ela está trabalhando com a Degreed para criar mais funções de aprendizagem em equipe na plataforma. Ela também está investindo em ferramentas para criar mais credenciais, certificações e capacidades comprovadas. No setor de telecomunicações, isso é fundamental, pois muitas das tecnologias e ferramentas devem ser implementadas nas redes do cliente. A empresa aprendeu que não é muito útil oferecer badges demais. A gamificação pode parecer importante, mas o que a empresa precisa mesmo é de habilidades verificadas para gerar os resultados certos. Atualmente, a Ericsson está medindo habilidades verificadas por observação: as equipes podem verificar habilidades entre os colegas.

O setor de telecomunicações está passando por um divisor de águas. A tecnologia 5G está transformando o setor de redes e telecomunicações, e também todos os outros setores. Com o amadurecimento da comunicação em tempo real, todos os dispositivos, processos e interações humanas podem ser interligados. Este novo universo de conexão em tempo real obriga a Ericsson a qualificar e informar todos os seus

colaboradores, que também precisam aprender e ensinar outras pessoas. Por exemplo, o que um campus médico fará com uma rede 5G? Como será uma empresa global de manufatura? Essas grandes mudanças transformadoras significam que a Ericsson tem muito a fazer em termos de aprendizagem e ensino. E a Degreed está no centro.

## Verizon: transformação da arquitetura de trabalho e emprego

Além de suas ofertas de comunicação móvel, corporativa e por cabo, a Verizon também é proprietária da Techcrunch, AOL e diversas empresas de mídia (que estão sendo separadas). Também é parceira da Disney Plus, oferece aprendizagem a consumidores por meio de suas soluções de Innovative Learning, é proprietária da TracFone e da BlueJeans e está investindo pesado no 5G. Portanto, o modelo de talentos e trabalho da Verizon é complexo.

A Verizon costumava operar em áreas de negócios independentes: consumidor, empresas e mídia. Porém, atualmente, à medida que disciplinas como marketing digital, vendas, gestão de produtos e prestação de serviços cruzam fronteiras, a empresa vê a necessidade de um modelo de talentos muito mais dinâmico. Por isso, em 2020, decidiu implementar a Workday e construir uma experiência digital integrada para os colaboradores em toda a empresa.

Como com qualquer grande empresa de mídia e telecomunicações, as necessidades de aprendizagem da Verizon são vastas. A empresa treina pessoas em todas as tecnologias possíveis, vendas e serviços, gestão e liderança; e existe uma necessidade contínua de novos programas para ensinar às equipes de vendas e serviços sobre novos produtos, ofertas e promoções.

Para facilitar a aprendizagem interna, a empresa recorreu à Degreed vários anos atrás. Além de facilitar para os colaboradores encontrar os itens de aprendizagem de que precisam, a Degreed também liberou o poder das trilhas de aprendizagem personalizadas, para que colaboradores de toda a Verizon criassem jornadas customizadas. Atualmente, centenas de trilhas de aprendizagem personalizada foram desenvolvidas por grupos de trabalho e equipes da Verizon, e a equipe de L&D pode ver os tópicos que estão em destaque e as habilidades novas que as pessoas querem.

Novamente, assim como nos outros exemplos deste relatório, a empresa usa a LXP como centro da experiência de aprendizagem dos colaboradores. Há uma infinidade de outras ferramentas de gestão de aprendizagem integradas, mas a LXP agora é a central de soluções. À medida que implementa o Workday, a Verizon está racionalizando a sua arquitetura de funções, simplificando e acelerando as tarefas em toda a empresa. Quando terminar esse trabalho, o plano é analisar os dados de habilidades da Degreed e integrar e coordenar esses dados com o Workday Skills Cloud, que alinha habilidades a todas as transações de RH do colaborador.

## Citibank: a LXP simplifica um grande investimento em aprendizagem

O Citibank é uma grande organização global com mais de 200.000 colaboradores em 160 países. Embora o departamento de L&D corporativo da empresa mantenha todos os programas globais de conformidade e liderança, a aprendizagem é desenvolvida em todo o mundo. Depois da crise financeira de 2008, o Citi passou vários anos sem investir em L&D e sua infraestrutura ficou defasada. Ficou difícil gerenciar treinamentos e os colaboradores não conseguiam encontrar os recursos necessários. Na verdade, os executivos do Citibank descrevem a situação assim: a empresa tinha um LMS desatualizado e centenas de sites desconectados e desorganizados no SharePoint, oferecendo aprendizagem em todo o mundo.

Cameron Hedrick, o novo diretor executivo de aprendizagem na época, rapidamente identificou o problema e começou a buscar uma solução. A empresa investiu na Degreed em 2016.

A primeira coisa que o Citibank fez foi criar um perfil global. A Degreed foi integrada ao sistema de segurança de TI da empresa. Imediatamente, a aprendizagem foi centralizada num único destino, o que, por si só, foi um enorme benefício: as pessoas puderam ver os conteúdos que as outras estavam usando, participar de comunidades, e a aprendizagem entre funções começou a se desenvolver.

Eu gostaria de mencionar que o Citibank é uma empresa altamente distribuída há muitos anos. Na verdade, um de seus pontos fortes é o seu conhecimento e o alcance global, de forma que reunir profissionais e colaboradores de L&D foi um grande ganho. Depois, ficou ainda melhor.

Logo depois de implementar a instância global e o sistema único de localização de conteúdos, a equipe de Hedrick liberou a opção de criar trilhas personalizadas, da mesma forma que a Verizon e a Ericsson fizeram. De repente, havia centenas de trilhas criadas, e os especialistas começaram a desenvolver os seus próprios programas. O número de trilhas explodiu, e a equipe de RH teve de controlar tudo.

A equipe corporativa resolveu continuar permitindo que qualquer pessoa desenvolvesse um programa (trilha), mas criou uma equipe de governança para revisar e endossar as trilhas e os títulos dos conteúdos; os itens endossados eram marcados com um ícone azul do Citibank, para diferenciá-los dos programas sem endosso.

Esses programas integrados à Degreed tornaram-se o centro da aprendizagem. O enorme LMS da empresa continua sendo importante, mas não gerencia nem monitora mais todos os programas. O conteúdo acessado pela Degreed inclui programas de terceiros, programas desenvolvidos internamente, vídeos e outras mídias. O LMS só hospeda cursos antigos em conformidade com SCORM (principalmente programas de conformidade) e também é usado para agendar eventos, treinamentos em sala de aula ou conferências presenciais.

Nas palavras de Peter Fox, chefe global de aprendizagem digital e tecnologia de talentos, a Degreed tornou-se um mercado de todos os tipos de conteúdos, transformando-se no centro de aprendizagem do Citibank.

Eu perguntei aos líderes do Citibank sobre a sua arquitetura de habilidades e descobri que eles têm a mesma arquitetura que a Verizon. A equipe do Citibank acredita firmemente que é necessário ter uma arquitetura de habilidades, mas ainda está em discussão se a Degreed ou o Workday será o sistema consolidado de habilidades. A empresa está testando vários cenários e pretende continuar usando os dois enquanto analisa os dados gerados e avalia a experiência ideal do usuário.

A solução ficou incrível. Por exemplo, se alguém digita "metodologia Ágil" no sistema, a Degreed sabe quem é especializado em Ágil, quais conteúdos e programas são mais úteis e populares, e, por fim, quais habilidades adjacentes são necessárias. Em uma organização federada como o Citibank, a empresa sabe que as avaliações de habilidades mudam

conforme o lugar do mundo. Portanto, o plano da equipe é construir um “lar de habilidades” e deixar que cada unidade de negócios decida como usar a arquitetura para as suas necessidades.

Parte dessa empreitada tem sido limpar a arquitetura de funções (de modo semelhante ao que a Verizon está fazendo). A empresa está estabelecendo “perfis de sucesso” para agregar habilidades e criar capacidades mais abrangentes (elas se chamam capacidades de negócios em nosso Projeto Global de Capacidades de RH). O Citibank considera essa tarefa importante e estratégica, e ela está no centro de sua estratégia de longo prazo de criação de capacidades.

Os líderes do Citibank entendem que, depois que uma empresa escolhe uma plataforma tecnológica, é muito difícil mudar. O investimento na Degreed compensou, e agora a equipe está buscando formas de aproveitar ainda mais a plataforma à medida que o Workday e outras plataformas expandem suas ofertas de desenvolvimento e habilidades.

## Uma empresa global de serviços de energia: atualização da infraestrutura de aprendizagem centralizada na LXP

Outro cliente é uma grande empresa global de serviços de petróleo e energia com mais de 75.000 colaboradores em todo o mundo. Além dos funcionários em funções corporativas tradicionais, a empresa conta com profissionais altamente qualificados em poços de petróleo, plataformas de perfuração e instalações industriais em mais de 100 países. Esses profissionais precisam de um rigoroso treinamento operacional, além de ensino contínuo nas áreas funcionais, de habilidades de negócios, habilidades digitais e liderança.

Nos anos 90, a empresa investiu no Saba e foi pioneira em gestão de liderança. Desde então, após um grande incêndio e um incidente de perfuração, a empresa mudou seu foco para o treinamento operacional, treinamento baseado em habilidades e administração rigorosa de aprendizagem em segurança e conformidade. Embora o Saba fosse o melhor sistema nos anos 90, o sistema local ficou muito defasado. Por isso, a empresa investiu na Degreed.

Originalmente, a Degreed seria o front-end do LMS. O gerente sênior de aprendizagem da empresa que liderava a implementação acreditava que a Degreed tornaria o Saba

e outros sistemas mais fáceis de usar. Com o tempo, a Degreed centralizou a solução de aprendizagem da empresa, e agora o Saba é apenas um nó.

O sistema da Degreed é usado por todas as principais funções na empresa, trilhas personalizadas estão sendo desenvolvidas em todas as áreas de negócios, e a empresa usa as classificações de habilidades e as avaliações de Skill Review da Degreed para muitas funções operacionais.

Conforme a empresa cresceu, ela também profissionalizou suas áreas funcionais, portanto, os treinamentos não são elaborados apenas por engenheiros e pelas equipes de produção. Agora, com a Degreed, a empresa fornece uma ampla gama de programas interdisciplinares, e a Degreed ajuda os colaboradores a encontrar os conteúdos certos para diferentes aspectos do trabalho. O sistema é bem integrado ao SuccessFactors para que o cargo, nível e função, bem como outras informações do colaborador estejam todos disponíveis.

Para treinamentos aprofundados sobre conformidade, geralmente baseados em competências específicas e certificação rigorosa, a empresa usa o Kahuna, um sistema criado para gestão de habilidades operacionais. Ela também está experimentando o 365Talents, uma plataforma de gestão de talentos, para mobilidade profissional, gestão de habilidades multifuncionais e procura de vagas internas. Nas palavras do gerente sênior de aprendizagem, “Foi-se o tempo em que todas as funções ficavam em um só sistema. Sabemos que os melhores sistemas serão integrados pela Degreed.”

Quando perguntei qual era o ROI da Degreed, a resposta foi simples. Segundo ele, o sistema é fácil de usar, os colaboradores o acham útil, e a plataforma pode ser configurada e personalizada de acordo com a evolução das necessidades. O Saba nunca conseguiu atender a essas necessidades, por isso a Degreed tornou-se a central da aprendizagem corporativa.

Como ocorre com as outras empresas deste relatório, o trabalho não acabou. Esta empresa vai racionalizar a arquitetura de habilidades entre a Degreed e o 365Talents, desenvolver uma nova funcionalidade de planos de desenvolvimento e avaliar ferramentas como o Kahuna para desenvolver uma análise aprofundada das lacunas de habilidades. Mas a Degreed, com sua interface aberta e facilidade de uso, continua no centro — e essa é a nova e interessante função da LXP.

## Josh Bersin



*Josh Bersin é analista, educador e formador de opinião internacionalmente reconhecido com foco no mercado global de talentos e nos desafios que afetam as forças de trabalho em todo o mundo. Ele estuda o mundo do trabalho, RH e práticas de liderança, além do amplo mercado de tecnologia de talentos.*

*Ele fundou a Bersin & Associates em 2001 para prestar serviços de pesquisa e consultoria voltados para a aprendizagem corporativa. Nos 10 anos seguintes, expandiu o alcance da empresa, englobando RH, gestão e aquisição de talentos e liderança. A empresa foi vendida para a Deloitte em 2012, quando ficou conhecida como Bersin™ by Deloitte. Bersin deixou a Deloitte em 2018.*

*Em 2019, ele fundou a Josh Bersin Academy, a primeira academia global de desenvolvimento para profissionais de talentos e RH, e agente de transformação para organizações de RH. A academia oferece programas online com muitos conteúdos, uma biblioteca de ferramentas e recursos cuidadosamente selecionados, além de uma comunidade global que ajuda profissionais de talentos e RH a acompanharem as tendências e práticas necessárias para impulsionar o sucesso organizacional no trabalho moderno.*

*Bersin costuma ser destaque em publicações corporativas e de talentos, como Forbes, Harvard Business Review, HR Executive, FastCompany, The Wall Street Journal e CLO Magazine. Ele é palestrante assíduo em eventos do setor em todo o mundo e blogueiro popular com mais de 800.000 seguidores no LinkedIn.*

*Sua formação inclui bacharelado em engenharia na Cornell University, mestrado em engenharia na Stanford University e MBA na Haas School of Business da Universidade da Califórnia em Berkeley.*