

REALIZAÇÃO:

INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

ABCD

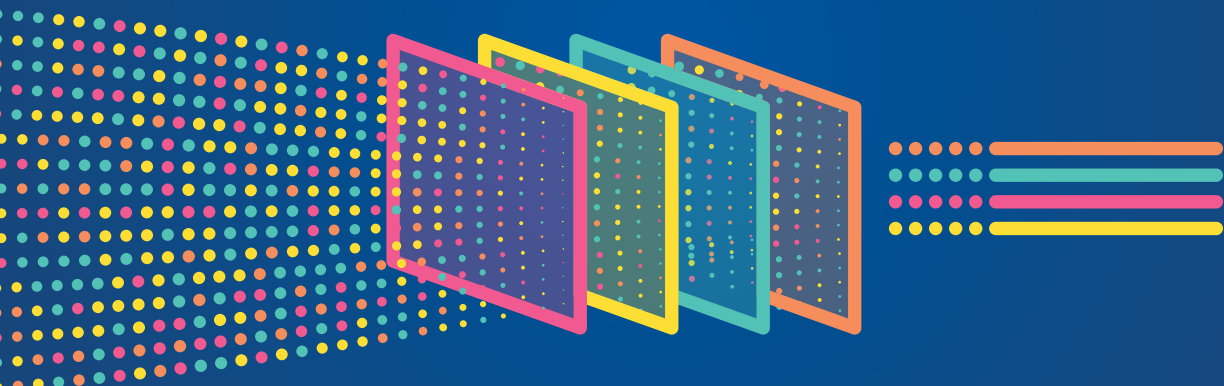
SISTEMA DE PESQUISA:

CARVALHO
MELLO

18ª EDIÇÃO - 2023/2024

PESQUISA PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

INDICADORES DE MERCADO PARA A GESTÃO DA ÁREA T&D



55%

DAS AÇÕES DE T&D
SÃO CONDUZIDAS
POR UM PROFESSOR

497

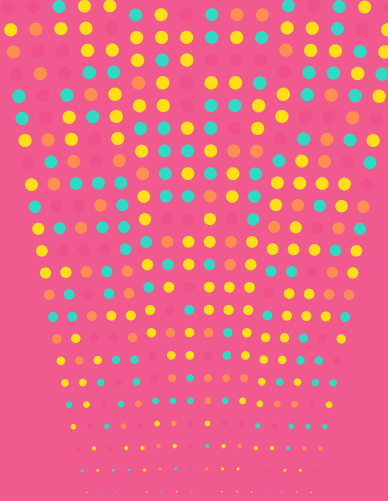
RESPONDENTES
DE TODO BRASIL

23

HORAS DE TREINAMENTO
POR COLABORADOR
NO BRASIL

33

HORAS DE TREINAMENTO
POR COLABORADOR
NOS EUA



O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL É PARA **RESPONDER** **PERGUNTAS COMO:**

- Quais as diferenças entre a estratégia de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) da sua empresa e a de empresas do mesmo setor e porte?
- Sua empresa investe mais e treina mais do que a média de mercado?
- Mais treinamento presencial ou on line, o que as empresas brasileiras vêm praticando?
- Você está utilizando os melhores indicadores para a gestão da área de T&D?
- Que outros indicadores de T&D o mercado utiliza?

Esta pesquisa que você está lendo acabou de completar **18 anos. São 18 edições** levando ao profissional de T&D indicadores de mercado, referências para **nortear suas decisões na gestão da área de T&D**, uma análise contínua da cultura de Treinamento que vem sendo adotada ano a ano pelas empresas brasileiras, suas prioridades e estratégias.

Talvez você seja um gestor de T&D que utiliza esta pesquisa há anos, ou talvez este seja seu primeiro contato com este estudo. O importante é que entenda a profundidade do material que tem em mãos.

São entre 450 e 600 empresas respondendo todos os anos à pesquisa e compartilhando seus dados para que estes indicadores – referências do que o mercado está praticando –, sejam criados. Faça parte deste grupo, respondendo ao questionário com qualidade e sinceridade.

Você é o protagonista desta pesquisa, não por utilizá-la como apoio à gestão do T&D, ou estar lendo o resultado dela agora. É protagonista por responder à essa pesquisa todos os anos. A qualidade de suas respostas e a quantidade de respondentes é que permitem a **relevância do conteúdo** deste trabalho.

A relevância de uma pesquisa está no perfil dos que a respondem. Na última página você encontrará uma tabela com este detalhamento, como, por exemplo, quantidade e distribuição dos respondentes por setor e porte.

Vale compartilhar aqui mais uma parte importante deste trabalho: a validação dos dados. São em torno de 500 respondentes, inúmeras possibilidades podem acontecer, tal como digitar um dado errado, por exemplo, ou algum indicador de sua

empresa ser tão específico que represente uma exceção às práticas de mercado. Temos um trabalho de **big data para validação destes dados**, construído ao longo dessas 18 edições da pesquisa, e cujo objetivo é o de dar coerência ao resultado final, excluindo exceções e inconsistências. Sempre que observamos os indicadores em sua linha do tempo, constatamos a coerência desta inteligência, e é sempre gratificante.

Participe deste seletivo grupo de profissionais que respondem e utilizam o **Panorama do T&D** todos os anos.

O volume de respondentes nos permite oferecer a vocês indicadores mais próximos de sua realidade. **As principais variáveis dos indicadores são setor e porte de empresa**, desta forma, sempre que percebemos relevância, apresentaremos os recortes considerando estas variáveis. Na edição deste ano não vamos citar indicadores específicos de empresas do setor Administração Pública, pois representaram só 5% da base.

Divulgue este trabalho para seus colegas para termos indicadores cada vez mais sofisticados.



Finalmente vamos às apresentações. Sou Fernando Cardoso, atuo na área de T&D há 30 anos, sou sócio diretor da **Integração Escola de Negócios**, onde nossa paixão é o desenvolvimento das lideranças e dos profissionais de Recursos Humanos.

Conosco neste projeto está a **ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**, apoiando o profissional de T&D a ser referência em sua área; a **Carvalho & Mello**, uma empresa referência em gestão e pesquisa de clima e engajamento, e que torna possível a coleta e engenharia de dados necessárias para que esta pesquisa se tornar realidade; e a **ATD – Associação para Desenvolvimento de Talentos**, que conduz uma pesquisa de T&D nos Estados Unidos e nos permite fazer correlações dos indicadores brasileiros com os norte-americanos.

Os indicadores do **Panorama do Treinamento no Brasil** estão divididos em três seções:

1. Indicadores de Investimento e Eficiência da área de T&D;
2. Distribuição das ações de T&D por público, conteúdo, meios e métodos;
3. Resultados em T&D.

Se tiver sugestões de melhorias ou de indicadores que considere importantes para a gestão da área de T&D, compartilhe conosco, nosso contato é: atendimento@integracao.com.br

Boa Leitura!

Fernando Cardoso
Sócio diretor da Integração

1 INVESTIMENTO E EFICIÊNCIA DA ÁREA DE T&D

A primeira seção do Panorama do Treinamento no Brasil apresenta os critérios para **definição do orçamento anual de T&D**:

- 1.1) qual tem sido o orçamento anual de T&D de empresas do mesmo setor que o seu;
- 1.2) o volume de treinamento realizado com este investimento;
- 1.3) o tamanho da equipe necessária;
- 1.4) e algumas estratégias da jornada do colaborador que envolvam a área de T&D.

Critérios para definição do Investimento Anual de Treinamento:

(Considerar **período de 12 meses** a partir de critério da sua empresa, exemplos: ano conforme calendário, ano fiscal, ou os últimos 12 meses)

Inclui:

- Salário de Staff interno exclusivo para T&D e estimativa de encargos sociais (inclusive multiplicadores);
- Gastos com contratação de treinamento e programas de formação (incluindo coaching e mentoring);
- Gastos com viagem para professores e equipe de T&D;
- Gastos com recursos e logísticas de treinamento (ex: sala de aula, infraestrutura, tecnologia);
- Cursos curriculares, como Ensino Fundamental, Médio, Graduação, Pós-Graduação, MBA, Mestrado, Doutorado e Idiomas.

Exclui:

- Gastos com viagens e despesas dos alunos.
- Custo do tempo não produtivo do aluno, quando este estiver em treinamento.
- O restante da equipe de RH (que não é exclusivo de T&D).
- Iniciativas específicas de Desenvolvimento Organizacional que não envolvem capacitação e formação (ex: Pesquisa de Clima, Programa de Reconhecimento Interno, Ações de engajamento, Avaliação de Desempenho, Mapeamento Sucessório, etc).

1.1 INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

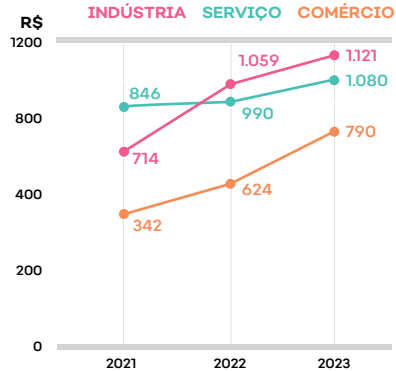
Este é um dos principais indicadores para analisar a **relevância e prioridade** que as empresas estão dando para o treinamento de suas equipes, e tem relação direta com a economia do país. A média histórica nos revela que, quando o Brasil esteve em crise, as empresas reduziram seus investimentos no desenvolvimento de suas equipes e em momentos de crescimento, as empresas aumentaram estes investimentos.

Durante a pandemia, houve uma forte queda nos orçamentos de treinamento, contudo eles vêm crescendo desde então. Em 2023, **o crescimento dos investimentos em treinamento por colaborador foi de 6%**, sendo que houve aumento em todos os setores, mesmo assim, muito aquém dos investimentos feitos pelas empresas norte-americanas.

Outro ponto a ser observado é que tem sido uma constante a **semelhança** deste indicador entre os setores de **Serviços e Indústria**. Já o setor de Comércio segue constantemente investindo menos por colaborador que os outros dois setores.

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D POR COLABORADOR

POR SETOR



COMPARATIVO MÉDIA BRASIL E MÉDIA EUA

BR

R\$ **1.072**

EUA

R\$ **6.400**

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO ANUAL

BR

2,11%

EUA

4,62%

Obs: folha de pagamento sem encargos e benefícios; média dos dois últimos anos.

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D SOBRE O FATURAMENTO BRUTO ANUAL

BR

0,7%

EUA

1,76%

Obs: média dos dois últimos anos.

Comparar o valor investido no desenvolvimento dos profissionais das empresas brasileiras com os das empresas norte-americanas, é sempre revelador. A comparação deixa evidente que **desenvolvimento de pessoas** é mais importante para as empresas norte-americanas do que as brasileiras. E a diferença é enorme, seja em função do câmbio que está em 5x1, seja pelo custo hora de treinamento ser mais caro lá do que aqui.



MAS O PRINCIPAL FATOR É: AS EMPRESAS NORTE-AMERICANAS TREINAM MAIS.

PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL PARA T&D



**Pesquisa o
Panorama do
Treinamento
no Brasil**



**Planejamento
Estratégico**



**Previsão,
considerando
valores dos
anos anteriores**



**Horas de
treinamento,
por efetivo
da empresa**



**% sobre o
faturamento**



**Indicadores
de mercado**



**% sobre a folha
de pagamento**



**LNT ou DNT -
Levantamento
ou Diagnóstico
de Necessidades
de Treinamento**



**PDI - Plano de
desenvolvimento
Individual**



**Horas de
treinamento,
por treinando**



**OBZ -
Orçamento
Base Zero**

Vale destacar que **alguns critérios são quantitativos, outros qualitativos.**

Existem muitas discussões sobre quais utilizar, e acreditamos que o melhor cenário é aquele que mescla os dois. E isso pode ser constatado neste gráfico, olhando as práticas de mercado.

Este é um **índice de frequência**, assim, a porcentagem determina quais os principais critérios utilizados para a definição da verba anual em T&D das empresas.

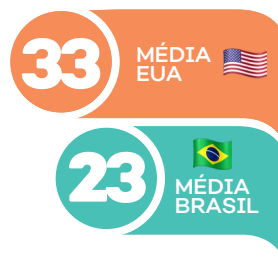
Como principal elemento de avaliação e escolha sobre os rumos de seus orçamentos anuais, **62%** das empresas consideram esta **pesquisa O Panorama do Treinamento no Brasil**. O recurso seguinte empregado por **57%** das empresas é o **Planejamento Estratégico**, sendo que este critério ganhou muito destaque no último ano, tendo crescido 27% em relevância.

1.2 VOLUME DE T&D REALIZADO

Se você reparar no gráfico anterior, verá que **24%** das empresas consideram a quantidade de **horas de treinamento por colaborador** como um dos principais critérios para definição do orçamento anual de treinamento. Este é um importante indicador quantitativo para medir o volume de treinamento realizado.

Nos indicadores financeiros, vimos que as empresas norte-americanas investem muito mais do que as brasileiras,

não só em valores, como em volume também, tendo treinado anualmente **43% a mais de horas por colaborador**.



HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR

Estas horas não incluem Cursos curriculares e bolsas, como por exemplo Ensino Fundamental, Ensino Médio, Graduação, Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado.

ESCOLA DE RH

ESCOLHA A FORMAÇÃO CERTA PARA VOCÊ.

A ÚNICA ESCOLA COM CURSOS DE FORMAÇÕES
EM TODOS OS **SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS:**

- Administração de pessoal
- Treinamento e Desenvolvimento
- Recrutamento e Seleção
- Remuneração de Benefícios
- Recursos Humanos

**FORMAÇÕES DE ATÉ 44 HORAS
DE MUITO APRENDIZADO**

Recursos Humanos

Formação em Consultoria Interna de
RH - Curso de Business Partner de RH

Remuneração de Benefícios

Formação do Profissional em Cargos
e Salários

Aprendizagem Corporativa

Formação do Profissional de
Treinamento e Desenvolvimento

Administração de Pessoal

Formação do Profissional em
Administração de Pessoal

Recursos Humanos

Formação do Profissional
Generalista de RH

Recrutamento e Seleção

Formação do Profissional de
Recrutamento e Seleção

Aprendizagem Corporativa

Formação em Metodologias de
Aprendizagem em T&D

PRESENCIAL E ONLINE AO VIVO:

**2 FORMAS INCRÍVEIS DE
VIVER SUA EXPERIÊNCIA**

Todas as nossas soluções podem ser
**customizadas em projetos
InCompany**, além da escola de RH
temos cursos nas escolas de:
Liderança, Comunicação, Vendas/
Negociação e Finanças.

Converse com o nosso time. Nosso
propósito é que cada profissional
DEIXE SUA MARCA NO MUNDO.



11 98988-5935

11 3046-7878

www.integracao.com.br



INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

1.3 DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

Os dois indicadores a seguir auxiliam você a **dimensionar a equipe de T&D** que fará a gestão do seu orçamento e entrega do volume previsto. **Compare seus indicadores** de investimento e volume com os de mercado e o dimensionamento da equipe deverá seguir uma variação semelhante.

Estes indicadores têm se apresentado **constantes nos últimos anos**. O ponto de atenção fica para o setor de comércio que tem o maior número de colaboradores a serem treinados por profissional de T&D, sinalizando volume e escala de trabalho maiores. Os profissionais de T&D das empresas norte-americanas gerenciam projetos de treinamento para 20% menos de colaboradores que as empresas brasileiras.

MÉDIA DE
PROFISSIONAIS
NA ÁREA DE T&D



NÚMERO DE
COLABORADORES PARA
CADA PROFISSIONAL DE T&D



1.4 - ESTRATÉGIA DA ÁREA DE T&D

As análises a seguir te ajudarão a comparar algumas estruturas que sua empresa dispõe em sua **estratégia relacionada a área de T&D** com a das empresas brasileiras.

Provavelmente encontrará aqui boas oportunidades de aprimoramento em sua gestão e estratégia.



**94% DAS EMPRESAS
BRASILEIRAS TÊM
ORÇAMENTO ANUAL DE
TREINAMENTO DEFINIDO**

ESTRUTURAS QUE AS EMPRESAS OFERECEM
NA **JORNADA DO COLABORADOR**



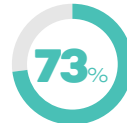
Onboarding
(Programa de
Integração de novos
colaboradores)



Recrutamento
interno



Pesquisa
de **Clima**



**Avaliação de
Desempenho** por
Competências



Programa
de **Estágio**



Ouvidoria para os
colaboradores



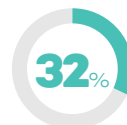
Consultor
Interno de RH
**(BP - Business
Partner)**



Universidade
Corporativa



Gestão do
conhecimento



Gestão de
talentos (**Pipeline
de sucessão**)



Programa
de **Trainee**



13% FOI O **ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO NAS AÇÕES DE TREINAMENTO**

A forma como as empresas brasileiras vêm distribuindo seu orçamento anual vem variando pouco nos últimos três anos, conforme gráfico a seguir. Entre Indústria, Serviços e **Comércio**, este último terceiriza quase metade que os outros dois setores – apenas **27% de seu orçamento**, provavelmente realizando grande parte de seus treinamentos com equipe interna. Este setor é também o que **menos investe em cursos curriculares**.

Quanto maior o porte da empresa, maior o índice de absentismo. Melhorar este indicador pode ser uma boa oportunidade para **otimizar os investimentos de T&D**.

DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL DE T&D

DESPESAS INTERNAS Formações realizadas com multiplicadores internos, despesas administrativas e salário das equipes de T&D.	46%
ATIVIDADES TERCEIRIZADAS Consultores, professores e serviços, desenvolvimento de conteúdo e licenças, cursos e seminários realizados por empresas de serviços, cursos de idiomas.	47%
CURSOS CURRICULARES Investimento em Ensino Fundamental, Médio, técnico, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado.	8%

2 DISTRIBUIÇÃO DAS AÇÕES DE T&D: POR PÚBLICO, CONTEÚDO, MEIOS E MÉTODOS

Já vimos nesta pesquisa o quanto as empresas estão investindo em suas ações de T&D, o volume realizado, tamanho de equipe, decisões estruturais da área. Agora vamos observar quais as **prioridades das empresas brasileiras em suas ações**.

E também a distribuição de suas ações por público alvo, conteúdo e meio para realizar esta entrega.

Esta seção será para você refletir sobre quais são as diferenças de suas decisões em comparação com as do mercado... e por quê.

COMO PROJETAR SEUS DADOS?

É importante nesta seção você **aprender a utilizar estes indicadores para projetar seus números**. A ideia é que você possa transformar as percentagens apresentadas aqui em valores correlacionados ao seu orçamento anual.

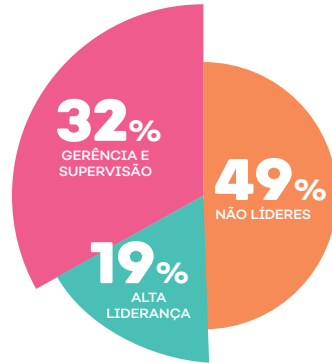
Segue um exemplo para te ajudar nesta tarefa.

Os números abaixo são um exemplo fictício, supondo que seu **orçamento anual de treinamento seja de R\$1 milhão**.

ORÇAMENTO ANUAL	R\$ 1.000.000,00
49% SÃO DESTINADOS AOS NÃO LÍDERES	R\$ 490.000,00
DESTES, 50% SERÃO PARA O PÚBLICO OPERAÇÕES	R\$ 245.000,00
DESTES, 29% SERÃO PARA TREINAMENTOS OBRIGATORIOS	R\$ 71.050,00

2.1 - DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR PÚBLICO E CONTEÚDO

Com exceção do período da pandemia, esta distribuição do orçamento entre líderes e não líderes tem se mostrado **muito constante ano a ano**, inclusive em empresas de diferentes portes e setores de atuação. Apenas as empresas do **setor público** se sobressaem ao darem maior prioridade em suas ações de treinamento para os não líderes, destinando para isso **62%** de seus recursos.



DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO DO TREINAMENTO FORMAL

POR NÍVEL HIERÁRQUICO

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO ANUAL DE T&D PARA OS NÃO LÍDERES

POR ÁREA

NÃO LÍDERES	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO
OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL (área de produção, prestação de serviços atividade fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	50%	47%	34%
COMERCIAL (equipes em contato direto com o cliente; atendimento, vendas, assistência técnica, pós-vendas)	23%	26%	41%
ADMINISTRATIVO (equipes de apoio, equipes atividade meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço interno)	27%	27%	31%

Quando falamos em treinamento dos não líderes, tradicionalmente os três setores da economia têm priorizado o **público de operações**, com exceção este ano, em que o comércio teve como prioridade o seu comercial.



Este é outro indicador que tem sido estável ano a ano. Aqui as prioridades de treinamento para as **lideranças** são os **treinamentos comportamentais** e voltado para os não líderes, em geral treinamentos técnicos.

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO EM T&D

POR OBJETIVO

		TREINAMENTO TÉCNICO	TREINAMENTO COMPORTAMENTAL	TREINAMENTO COMPLIANCE OU OBRIGATORIOS
LÍDERES	ALTA LIDERANÇA	26%	47%	27%
	GERÊNCIA E SUPERVISÃO	29%	50%	21%
NÃO LÍDERES	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL	45%	26%	29%
	COMERCIAL	44%	36%	20%
	ADMINISTRATIVO	42%	35%	23%

PRINCIPAIS **CONTEÚDOS**
QUE FARÃO PARTE DOS
PROGRAMAS DE TREINAMENTO
PARA O **PRÓXIMO ANO**

	PRIMEIRO LUGAR	SEGUNDO LUGAR	TERCEIRO LUGAR
 INDÚSTRIA	COMUNICAÇÃO	INOVAÇÃO	HABILIDADES INTERPESSOAIS
 SERVIÇO	CULTURA	COMUNICAÇÃO	ATENDIMENTO AO CLIENTE
 COMÉRCIO	ATENDIMENTO AO CLIENTE	COMUNICAÇÃO	CULTURA

2.2 - DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

As diferentes **formas em que os treinamentos** são realizados fazem toda diferença. Elas definem **custos, alcance e agilidade do projeto**, assim como também a metodologia e por fim viabilidade.

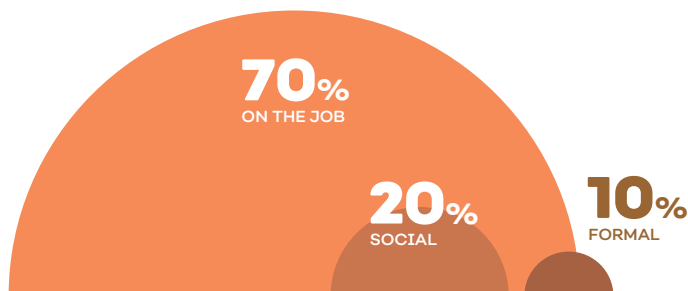
Para decidir que forma de entrega vai utilizar em seu projeto, você terá que pensar em objetivos, recursos, importância,

volume de alunos por mês, dispersão geográfica dos alunos, recursos tecnológicos disponíveis, dentre outras variáveis.

O objetivo aqui não é ensinar quais formatos utilizar e, sim, **mapear as prioridades das empresas brasileiras** na forma como desenvolvem suas equipes.

#DICA

Um boa dica relacionada a esta seção é você estudar a **Metodologia 70:20:10**. Ela defende que **70% do que aprendemos vem da prática**, por exemplo, no treinamento *On the job* (no local de trabalho); **20% do que aprendemos é aprendizagem social**, com os colegas de trabalho que, por exemplo, nos ensinam novas metodologias (*On the job* novamente), ou por meio de discussões e atividades práticas em sala de aula; e por fim, **10% do que aprendemos é com aulas formais**, que podem ser presenciais ou EAD – educação a distância.





/desenvolvendo pessoas e negócios

TRANSFORMAMOS EMPRESAS ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Conheça os benefícios de fazer parte da ABTD e ter acesso a conteúdos e eventos que capacitam profissionais de diferentes níveis das áreas de **RH, T&D e Gestão de Pessoas**:



**CBTD - CONGRESSO BRASILEIRO DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**



LAB ABTD



ENCONTRO DE LIDERANÇA



CBTD PARTNERS



**PRÊMIO DESTAQUE
GESTÃO DE PESSOAS**



**PESQUISAS, PUBLICAÇÕES
E CONTEÚDOS EXCLUSIVOS**



**CERTIFICAÇÃO
MASTER T&D**



**COMUNIDADE DE T&D E
BENEFÍCIOS DE PARCEIROS**



**DESCUBRA O PLANO IDEAL PARA VOCÊ
OU PARA SUA ORGANIZAÇÃO:**

 **(11) 5085-2283 | www.abtd.com.br**

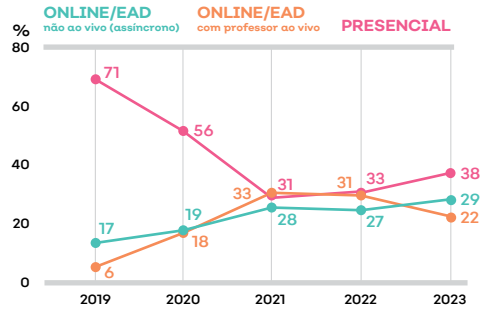
Este indicador tem apresentado grandes reviravoltas desde 2020, ano da Pandemia da Covid-19. Resolvi compartilhar com vocês, na edição do Panorama deste ano, a linha do tempo que demonstra o quanto as **decisões e prioridades** de vocês **estão mudando ano a ano** desde então.

Antes da Pandemia, o volume de treinamento presencial era uma constante com 70% das ações de treinamento, e o EAD, 30%.

Nos anos que se seguiram à Pandemia, esta relação se inverteu para 30% das ações de treinamento presenciais, e o EAD subiu para 70%.

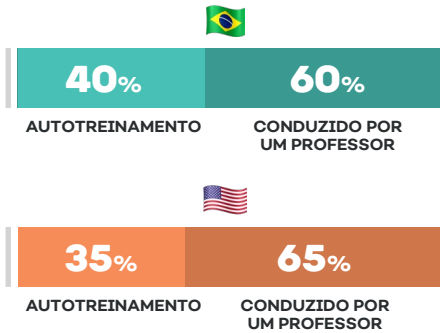
Só agora, em 2023 é que os indicadores começam a apontar uma tendência de retorno ao presencial (38%), em detrimento do *on line* ao vivo, que diminuiu 30% este ano em relação a 2022.

VOLUME DE TREINAMENTO REALIZADO PRESENCIAL X ON LINE



Desta forma, o *on line* ao vivo representou em 2023, 22% das ações de treinamento.

A Indústria é o setor que mais treina presencialmente. Isso representa 53% de suas ações de treinamento, seguido pelo Comércio (41% de suas ações) e Serviços, com 32%.



A relação entre auto treinamento e treinamentos conduzidos por um professor (presenciais ou *on line* ao vivo) é muito determinante. Faz toda diferença em logística, custo, metodologia e alcance de alunos no projeto.

Auto treinamento continua em tendência de crescimento, ano a ano, inclusive em 2023, atingindo o patamar de 40% dos projetos de treinamento. Já os treinamentos conduzidos por um professor representam 60% dos projetos, número esse ainda alto, se comparado com a prática das empresas norte-americanas, que atingem 55%.



O **aprendizado no local de trabalho** é prioridade para o profissional de T&D, contudo há alguns anos ele vem perdendo destaque, e por vezes acontece de maneira descentralizada. Em alguns casos, inclusive, chega a ser denominado **aprendizado informal**.

O gráfico ao lado mostra os métodos mais utilizados pelo mercado.

Lembrando que este é um **gráfico de frequência**, com porcentagens estabelecidas a partir de cada uma das prioridades indicadas pelos entrevistados.

AÇÕES DE TREINAMENTO MAIS UTILIZADAS NO LOCAL DE TRABALHO (ON THE JOB)



3 RESULTADOS EM T&D

Diga-me o que você mede, que eu te direi quem és. Essa antiga citação adaptada ao meio corporativo pode ajudar a pensar na importância de indicadores para o planejamento e execução de ações de T&D. O profissional de T&D tem dificuldade de medir os resultados de suas intervenções, e este obstáculo pode estar relacionado ao fato de sermos apaixonados pelo desenvolvimento e pela educação, e não tanto por números. Ou talvez seja decorrência do desafio que é aferir o resultado de competências comportamentais ou mesmo mudanças de comportamento.

Olhar para os resultados das ações de Treinamento é fundamental para a sua gestão quando o objetivo é justificar os investimentos e decisões. Os resultados são a razão de tudo o que a área de T&D faz.

#DICA

Escrevi um **e-book** inteiro **sobre resultados de T&D** do período 2022/2023, que complementa este Panorama do Treinamento no Brasil. Juntos, eles te instrumentalizaram para a gestão do T&D. Recomendo que acesse este material para entender os princípios e metodologias da avaliação de resultados em T&D, porque é **importante ler estes dois materiais juntos**.

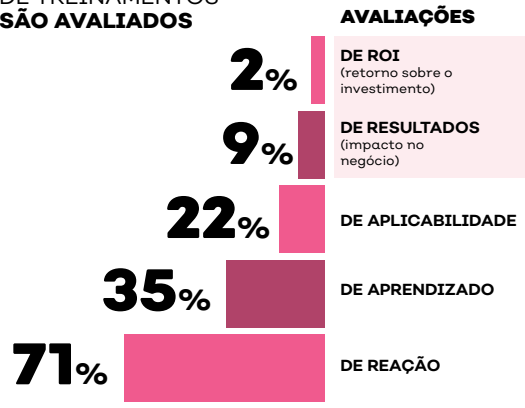
[Clique aqui para baixar!](#)

NÃO HÁ COMO MELHORAR OU JUSTIFICAR O QUE NÃO SE QUANTIFICA.

Há mais de uma década, desde que esta pergunta foi incluída nesta pesquisa, seu padrão de respostas segue a mesma variação: o formato de uma pirâmide. Ou seja, a grande maioria dos projetos de treinamento tem avaliação de reação (71%), a base da pirâmide. Em seguida, 35% dos projetos têm avaliação de aprendizado, 22% avaliação de aplicabilidade, e assim sucessivamente. Notem que quanto mais relevante é a avaliação, menor o número de projetos avaliados nela. Isso se dá devido à complexidade que é avaliar.

Para os três primeiros tipos de avaliação – a base da pirâmide –, a recomendação é criar sistemas simples e eficientes que colem os resultados e ofereçam relatórios de gestão. Já para a análise de impacto no negócio (resultados e ROI *), a recomendação é escolher bons indicadores e os projetos certos para esta empreitada e realizar a avaliação em conjunto com outras áreas, por exemplo a área cliente.

COMO OS PROJETOS DE TREINAMENTOS SÃO AVALIADOS



Outro ponto a ser observado é que em 2023 as empresas avaliaram mais e melhor que nos últimos anos, sendo que este indicador aumentou em todos os tipos de avaliação.

(*) ROI é a sigla em inglês para Return on Investment (Retorno Sobre o Investimento). Essa métrica é usada para saber quanto a empresa ganhou com os investimentos feitos em determinada área.

INDICADORES DE **EFETIVIDADE**
DA ÁREA DE T&D

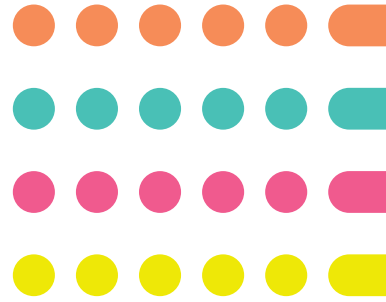
	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO
NÃO TENHO INDICADORES	17%	13%	7%
ABSENTEÍSMO	7%	12%	7%
APLICABILIDADE (percepção do gestor)	21%	35%	21%
ATENDER NORMAS	19%	12%	7%
CLIMA ORGANIZACIONAL	31%	25%	50%
CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO (Horas previstas de treinamento)	36%	31%	21%
FATURAMENTO	2%	0%	7%
INDICADORES DE NEGÓCIO (KPI)	38%	40%	7%
INDICADORES LEVANTADOS NA DEMANDA DO RESPECTIVO TREINAMENTO	7%	10%	21%
INOVAÇÕES	0%	0%	0%
MELHORIA DE PROCESSOS	19%	10%	21%
OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	10%	8%	14%
PRODUTIVIDADE	5%	4%	14%
QUALIDADE	0%	2%	7%
QUALIDADE DA LIDERANÇA	10%	4%	29%
REDUÇÃO DE ACIDENTES	2%	2%	7%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	14%	17%	7%
RETENÇÃO (Redução de Turn Over)	2%	8%	0%
RETRABALHO (Índice de não conformidade)	0%	0%	7%
SATISFAÇÃO DE CLIENTE	12%	12%	0%
VENDAS	0%	4%	7%

Para se avaliar resultado, impacto no negócio ou até retorno sobre investimento, necessitamos de **bons indicadores**. A tabela acima tem como objetivo compartilhar os **indicadores mais utilizados** por cada setor das empresas brasileiras.

A porcentagem indica o número de empresas que têm aquele indicador como prioridade em suas avaliações de resultados. Os indicadores mais utilizados em cada setor estão em destaque.

Mais uma vez, notamos que alguns indicadores são quantitativos, medindo atingimento de metas, enquanto outros são qualitativos, levantando os resultados obtidos com as intervenções de treinamento.

Conectar o treinamento à resultados, e depois medir e acompanhar estes resultados demanda esforço. Por isso, recomenda-se que esse processo seja empreendido apenas em poucos – e estratégicos – projetos no ano.



CONCLU SÕES —

2023 é o melhor ano do processo de retomada das ações de T&D pós Pandemia. Nele, todos os indicadores aumentaram. O orçamento médio das empresas brasileiras em T&D aumentou, e o volume de horas de treinamento por colaborador, também. Porém esse foi mais um ano em que constatamos que os indicadores das empresas no Brasil são muito aquém das empresas nos EUA. Uma clara sinalização de que precisamos desenvolver mais nossos times e, assim, **aumentar nossa competitividade.**

Outro ponto de destaque é que os indicadores do setor de **Serviços têm semelhança com os da Indústria.** Já o setor de **Comércio tem estratégias de T&D muito diferentes** destes dois setores, como por exemplo: orçamentos e volume de treinamentos menores; terceiriza menos suas ações; conduz mais treinamento com equipes internas; além de priorizar indicadores e públicos diferentes.

Sobre conteúdo, notamos, em 2023, que Transformação Digital perdeu força, dando espaço para I.A. (Inteligência Artificial) e, ano a ano, o investimento na comunicação entre os times está sempre em destaque.

Das 487 empresas respondentes, 62%, ou seja, **301 empresas dizem que utilizam este Panorama do Treinamento** para nortear suas estratégias de T&D. Já recebemos vários feedbacks de como este trabalho tem ajudado a defender seus orçamentos. Ou sobre disponibilização de equipes para treinamento. Ou que o simples fato de responder a esta pesquisa tem ajudado a manter um olhar estratégico para a área, pensar em indicadores, para a gestão da área de T&D da sua empresa.

Que tal você aproveitar este Panorama do Treinamento no Brasil para incrementar a estratégia da área de T&D e a base de informações para suas decisões?

Para te ajudar nesta tarefa, recomendo que releia todo este artigo e escolha os indicadores mais importantes para você e, feito isso, passe a documentar os seus números destes indicadores, ano a ano, em uma planilha. Comece a acompanhar a movimentação das suas decisões e prioridades em seus indicadores, tenha seu histórico como referência e o impacto que estas decisões e indicadores estão resultando na prática. Quer incrementar ainda mais? Coloque nesta planilha, além de seus indicadores, os indicadores de mercado, apresentados aqui no Panorama do Treinamento no Brasil. **Este será seu painel de controle para a gestão estratégica da área de T&D.**

Com foco na estratégia, com os indicadores corretos e um pouco de esforço, você conseguirá dar um importante passo na sua forma de decidir, discutir e sustentar suas decisões da área de T&D.

CONTAMOS COM VOCÊ!

Antes de encerrar mais uma edição deste complexo trabalho, reforço o convite para que **participe ativamente conosco**, seja divulgando o Panorama do T&D para seus pares e colegas, seja **respondendo ao questionário**, ou ainda dando **seu feedback** pelo e-mail marketing@integracao.com.br.

PERFIL DA PESQUISA

EMPRESA

Empresas
Respondentes:

487

Número médio de
colaboradores:

2.969

ORIGEM DE CAPITAL

Nacional:

74%

Multinacional:

26%

COLABORADORES:

De 101 a 500:

37%

De 501 a 1.000:

20%

De 1.001 a 5.000:

30%

Acima 5.001:

13%

SETOR

Indústria: Comércio: Serviço:

34% **13%** **45%**

Adm. Pública: ONG:

5% **3%**

TENDÊNCIAS EM T&D PARA 2024:



EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM DE OUTRO MUNDO? AQUI TEM!

Somos a **maior empresa de jogos corporativos do país**, e alicamos os jogos de forma independente ou combinada com os programas InCompany. Tudo para uma **aprendizagem em outra dimensão.**

JOGOS PRESENCIAIS OU ONLINE PARA:



Estimular o teambuilding



Maior Engajamento



Trabalhar decisão e gestão do tempo



..me deu uma sensação de orgulho saber que a gente tinha um super desafio: falar de uma competência difícil, com um conteúdo denso, diversos desafios de adesão, mas as pessoas estavam ali, todas elas engajadas... E o conteúdo ficou muito forte.

MARINA CORREIA
GRUPO FLEURY



11 98988-5935 | 11 3046-7878

www.integracao.com.br/jogos-corporativos

