

16ª EDIÇÃO • 16ª EDIÇÃO • 16ª EDIÇÃO

+

# PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL 2021/2022

INDICADORES E TENDÊNCIAS  
EM GESTÃO DE T&D

69%

DAS AÇÕES DE  
TREINAMENTOS  
SÃO ONLINE/EAD

723

É O NÚMERO DE  
COLABORADORES POR  
PROFISSIONAL DE T&D

522

RESPONDENTES  
DE TODO BRASIL

24

HORAS DE T&D POR  
COLABORADOR/ANO

APRESENTAÇÃO:



PUBLICAÇÃO:



# UM TRABALHO CONSISTENTE

Como sempre, é importante começarmos contando um pouco da história deste trabalho. Essa pesquisa já conta com **16 edições**: são 16 anos mapeando indicadores, tendências e a evolução das **decisões** que você, gestor de T&D, está tomando para **gerir a área de T&D**, mapeando suas prioridades e como está alocando seu orçamento em T&D.

O objetivo deste trabalho é oferecer a você uma **visão macro da área de T&D**, os indicadores mais utilizados e referências de mercado para esses indicadores, assim, com eles, você poderá comparar suas decisões ou sustentá-las.

É um trabalho sério e complexo, uma vez que correlacionamos dados estratégicos como orçamento anual de T&D, faturamento bruto e folha de pagamento das organizações, algo que só é possível devido ao grande número de respondentes, empresas que compartilham seus dados estratégicos e usam esse resultado ano a ano.

Vamos começar esclarecendo os fundamentos dessa pesquisa.

O mais importante deles é a “higienização” de dados. Por meio de técnicas de Big Data e critérios cuidadosamente construídos em mais de uma década analisando esses indicadores de T&D, conseguimos

excluir o que chamamos de “outliers”, que são exceções por serem números respondidos erroneamente ou simplesmente por representarem uma situação específica demais que não represente o grupo pesquisado. Com essa sofisticada técnica, conseguimos trazer coerência e credibilidade aos dados.

A amostra utilizada – respondentes da pesquisa – precisa ser coerente com sua realidade. Verifique esses dados na tabela que traz o perfil da pesquisa e note que, sempre que o indicador tem uma variação expressiva por perfil de empresa, destacamos o fato apresentando esses indicadores separados nos gráficos.

E, por fim, a metodologia. Tudo o que queremos pesquisar é consolidado no questionário, uma vez escrito, ele passa a determinar o que queremos pesquisar e os critérios utilizados para cada resposta dada por você. Por isso, encontrará no texto de cada gráfico dessa análise uma explicação do que foi considerado ou não para levantar aquele dado. Note que esse mesmo texto é o que todos os respondentes utilizaram para levantar seus dados.

Este ano procuraremos oferecer um dado a mais. Em algumas análises, traremos a linha do tempo, um olhar sobre a variação ano a ano de determinado indicador.





Gostaria de me apresentar. Sou **Fernando Cardoso, sócio-diretor da Integração Escola de Negócios**, trabalho com T&D há mais de 25 anos, apaixonado pela área, suas evoluções e ganho de relevância, acredito no quanto podemos fazer a diferença apoiando o desenvolvimento das pessoas na evolução de seu trabalho e suas relações nesse ambiente. Gostaria de apresentar, também, as empresas que tornam esse projeto possível: a **ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento e a Integração Escola de Negócios**, responsáveis pela pesquisa e patrocinadoras desse projeto, e a **Carvalho & Mello**, empresa de Diagnósticos Organizacionais, responsável pelo sistema de coleta de dados e pela estrutura estatística de todo o material.

---

Caso queira ser avisado quando o questionário da próxima edição estiver aberto para respostas ou ter acesso às edições de outros anos dessa pesquisa, basta acessar [www.pesquisatd.com.br](http://www.pesquisatd.com.br)

Todos os indicadores dessa pesquisa estão divididos em três grandes grupos: Investimento e Eficiência da área de T&D; Distribuição das ações de T&D por público, conteúdo, meio e método e Resultados em T&D.

Essa pesquisa inclui uma pesquisa americana, correlata em alguns indicadores, conduzida pela ATD – Association for Talent Development. Dessa forma, apresentaremos algumas comparações das práticas de T&D entre as empresas brasileiras e as americanas.

Todo esse time constrói este trabalho pelo ideal de fortalecer e profissionalizar a Gestão do T&D no Brasil. Faça parte você também. Você pode divulgar esses dados e gráficos, basta citar a fonte.

Boa leitura!

## **FERNANDO CARDOSO**

**Sócio-diretor  
da Integração**

# 1 INVESTIMENTO E EFICIÊNCIA DA ÁREA DE T&D

Nesta seção vamos analisar os investimentos em T&D, o valor do orçamento anual, os critérios para definição e a correlação desse valor com indicadores da própria organização.

Você que acompanha esse nosso trabalho ano a ano deve se recordar de que os indicadores de T&D estavam em uma crescente em 2020, ano de pandemia. E nossa hipótese para explicar tal fato foi de que as empresas entraram em 2020 com perspectivas otimistas de crescimento, e com seus

orçamentos refletindo isso, mas, com a variável pandemia, não gastaram o orçamento em sua totalidade. Olhando esse indicador, este ano notamos o reflexo da pandemia, ou seja, o orçamento anual de T&D por colaborador caiu 24%.

Importante citar que os indicadores levantados nesta seção seguem os critérios citados na tabela abaixo:

## CRITÉRIOS:

### Investimento Anual da Organização em Treinamento e Desenvolvimento:

(Período de 12 meses considerado por sua empresa. Ex.: ano conforme calendário, ano fiscal, últimos 12 meses)

### INCLUI

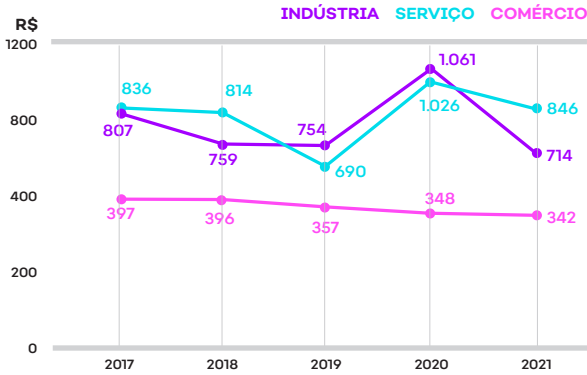
- Salário de staff interno exclusivo para T&D e estimativa de encargos sociais (inclusive multiplicadores);
- Gastos com contratação de treinamento e programas de formação (incluindo coaching e mentoring);
- Gastos com viagem para professores e equipe de T&D.
- Gastos com recursos e logísticas de treinamento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



## 1.1 INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

### INVESTIMENTO ANUAL EM T&D POR COLABORADOR

POR SETOR



Esse é um indicador que minimiza a possibilidade do viés porte da empresa, uma vez que traz um olhar de investimento por colaborador. Note que o setor de comércio é o que menos investe em T&D por colaborador – 57% menos que os outros setores, e, por outro lado, o que menos teve variação com a pandemia.

Outro fator interessante é a sincronia da variação desse indicador para os setores Indústria e Serviço.

Ao lado temos gasto médio em T&D por colaborador no Brasil, e EUA, como comparação. Tomei a liberdade de não converter os dois indicadores para a mesma moeda, então temos um em dólar e o outro em reais. Deixo essa conversão para você, uma vez que nossa taxa de câmbio criará um abismo entre eles.

Sobre qualquer perspectiva que olhe, verá que as empresas norte americanas treinam muito mais que as brasileiras, seja em investimento ou em volume de horas de treinamento. Será que não devemos treinar mais para aumentar o desempenho de nossas empresas?

Na pandemia a redução de investimentos em T&D por colaborador caiu, no Brasil 24%, nos EUA 3%.

### INVESTIMENTO ANUAL EM T&D POR COLABORADOR

BR  R\$ 758

EUA  U\$ 1.267  
(em dólares)

Para saber o critério do que entrou ou não no cálculo do investimento anual de T&D dos respondentes, veja a tabela **CRITÉRIOS**.

## O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

### MÉDIA DE INVESTIMENTO ANUAL DE T&D

POR PORTE

Uma ótima forma de você verificar como os investimentos em T&D da sua organização estão em relação à **média das empresas brasileiras**, é comparar com empresas de porte semelhante ao da sua empresa.



R\$ **241.831**

DE 101 A 500  
COLABORADORES



R\$ **620.572**

DE 501 A 1.000  
COLABORADORES



R\$ **1.527.798**

DE 1.001 A 5.000  
COLABORADORES



R\$ **2.915.126**

DE 5.001 A 10.000  
COLABORADORES

### QUE CRITÉRIOS VOCÊ UTILIZA PARA DEFINIÇÃO DA VERBA ANUAL PARA T&D?



**LNT** ou **DNT**:  
Levantamento  
de **Necessidades**  
de Treinamento



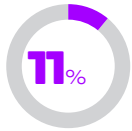
**Planejamento**  
estratégico



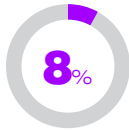
**Previsão**,  
considerando  
valores dos  
**anos anteriores**



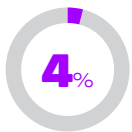
**PDI** - Plano de  
desenvolvimento  
Individual



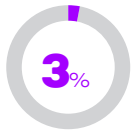
% sobre o  
**faturamento**



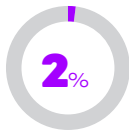
**Horas de**  
treinamento,  
**por treinando**



Indicadores  
de mercado



% sobre a  
**folha de**  
**pagamento**



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

Vale destacar que alguns critérios são quantitativos, outros qualitativos. Existem muitas discussões sobre quais utilizar, acreditamos que o melhor cenário é mesclar os dois, e é o que constatamos ao olharmos o mercado nesse gráfico.

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

Neste, tivemos uma **reviravolta no primeiro ano da pandemia**, e que voltou ao seu normal no segundo ano da pandemia, ou quem sabe podemos dizer pós-pandemia.

Em ano de pandemia, os principais critérios utilizados para definição da verba para T&D foram horas de treinamento, já neste ano esses critérios perdem relevância, dando lugar a **critérios mais qualitativos**.

## 1.2 VOLUME DE T&D REALIZADO

Horas de treinamento realizado é um dos indicadores mais utilizados para a gestão da área de T&D e, ao mesmo tempo, um indicador muito questionado, pois **mede quantidade e não qualidade**.

O volume de horas de treinamento por colaborador vem de um histórico de queda, que teve início em 2018, provavelmente refletindo crise ou insegurança econômica.

# deIXe sua maRCA no mundo

Na Integração, temos escolas de diferentes áreas para iluminar os caminhos da aprendizagem nas empresas. **Conheça cada uma delas.**

## recursos humanos

A mais completa do mercado com formações em todos os subsistemas.

liderança

comunicação

vendas &  
negociação

finanças

secretariado

### os cursos podem ser:



#### presenciais

para uma troca intensa de experiência entre os participantes.



#### online assíncronos (gravado)

para facilitar o treinamento de equipes independente da localização geográfica.



#### online síncronos (ao vivo)

para um networking de forma remota, criando conexões e troca de conhecimentos entre os alunos.



#### cashback

para usar na próxima compra.



#### RH I+: Uma Série de Aulas sobre Transformação Digital em RH

Online e ao vivo, já incluso na matrícula dos cursos de RH, com temas atuais todo mês.



#### gamificação com a Conquistar

Empresa de jogos vivenciais corporativos do Grupo Integração.

Todas nossas soluções podem ser **customizadas em projetos Incompany**. Converse com o nosso time. Nosso propósito é que cada profissional deixe sua marca no mundo.

 **INTEGRAÇÃO**  
ESCOLA DE NEGÓCIOS

[www.integracao.com.br](http://www.integracao.com.br)

## O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

Entramos na pandemia com esse indicador muito baixo, e, mesmo em pandemia, nos últimos 2 anos, este vem se recuperando.

Vale destacar que o **volume de horas de treinamento vem aumentando**, e o investimento diminuindo, talvez a melhor hipótese para explicar esse fenômeno seja a otimização dos investimentos com a utilização de treinamentos online.

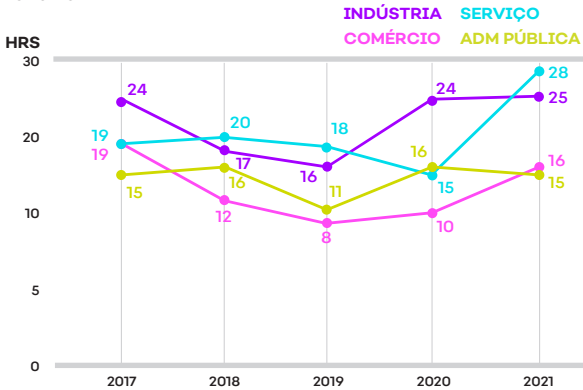
### HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR

Mesmo com esse indicador crescendo, ainda está muito inferior (32% menos) que o volume de treinamento por colaborador realizado nos EUA.



### HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR

POR SETOR

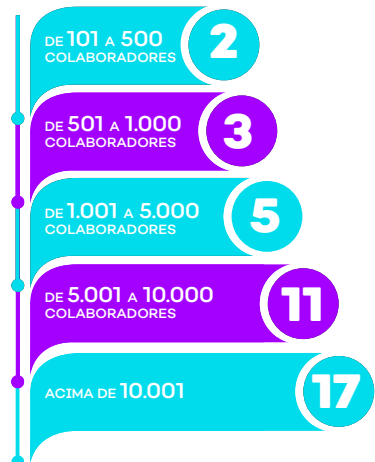


Já constatamos que o setor de comércio é o que menos investe em T&D por colaborador, agora reiteramos esse fato no volume de treinamento realizado. Sendo que esse setor e a Administração Pública realizam 43% menos horas de T&D formal por colaborador que os setores Indústria e Serviços.

## 1.3 DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

Para analisar o tamanho da equipe que as empresas brasileiras têm para a gestão do T&D, gerenciar todo o investimento citado e realizar as estratégias e alocações, temos dois indicadores. Um primeiro olhar para a **média de profissionais de T&D** e um segundo para o **número de colaboradores para cada profissional de T&D**.

### MÉDIA DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE T&D

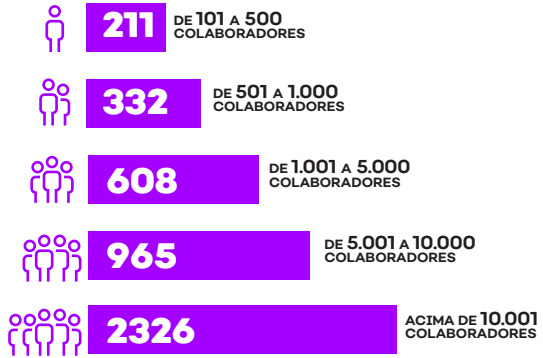




Depois de profundas análises nesse indicador, constatamos que ele tem uma variação mais relevante por porte da empresa do que por setor, dessa forma, é esta perspectiva que compartilhamos com vocês.

Reparem que, **quanto maior o porte da empresa, maior a escala de trabalho** do profissional de T&D, ou seja, menos individualizado é seu trabalho.

#### NÚMERO DE COLABORADORES DA EMPRESA PARA CADA PROFISSIONAL DE T&D



## 1.4 - ESTRATÉGIA DA ÁREA DE T&D

Temos notado ano a ano uma **melhora nos indicadores** que, em algum grau, sinalizam um olhar estratégico para a área.

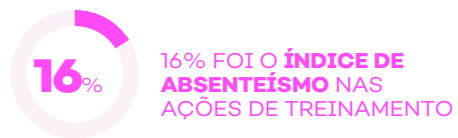
Os setores que menos trabalham com um orçamento anual de T&D são Comércio e Administração Pública.

Um indicador que aumentou e não sinaliza uma boa perspectiva é o de **absenteísmo, que aumentou 42%**.

O curioso é que esse indicador caiu muito no primeiro ano da pandemia e subiu mais ainda no segundo ano dela, atingindo patamares maiores que na pré-pandemia.

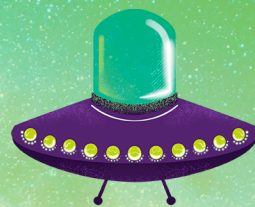
Todos esses indicadores aumentam conforme aumenta o porte da empresa, reforçando que, **quanto maior a empresa, mais estruturada a área de T&D**.

O ponto negativo que trazemos para sua reflexão é que, **quanto maior a empresa, maior o índice de absenteísmo nas ações de treinamento**.





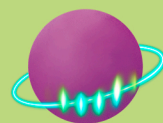
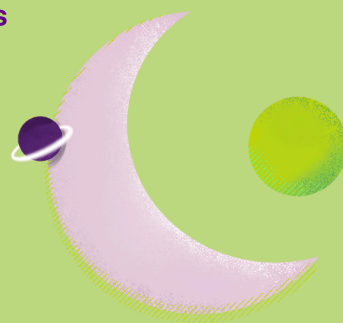
# APREN DIZAGEM EM OUTRA DIMENSÃO.



Oi, terráqueo. Eu sou o **ETCETERA** e venho em missão de paz para apresentar a empresa de jogos vivenciais mais legal do universo!

A Conquistar, empresa do Grupo Integração, é representante exclusiva no Brasil da **Catalyst Team Building**, maior empresa de jogos corporativos do mundo.

Desenvolva, a partir de Jogos Corporativos indoor e outdoor, competências como liderança, inovação, comunicação, estratégia, negociação e diversas habilidades que fazem a diferença na vida real.



**DEIXE A VIDA NAS  
EMPRESAS MAIS  
INTELIGENTE  
E DIVERTIDA.**



Jogos são experiências que **impulsionam o engajamento** das equipes, inclusive trabalhando remotamente.



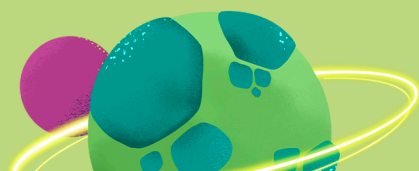
A **comunicação entre os colaboradores** da sua empresa torna-se mais eficiente.



A **tomada de decisão e a gestão do tempo** são otimizadas.

Quer saber mais? Conheça a nossa Metodologia e descubra jogos incríveis em nosso site.

[www.conquistar.com.br](http://www.conquistar.com.br)



Para fazer isso, basta você escolher o indicador de investimento em T&D ou de horas de treinamento da seção anterior que melhor se adéqua à sua empresa (setor ou porte).

Em seguida, projete os resultados nas porcentagens dos indicadores a seguir e compare-os com os seus indicadores

## 2.1 - DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR PÚBLICO E CONTEÚDO

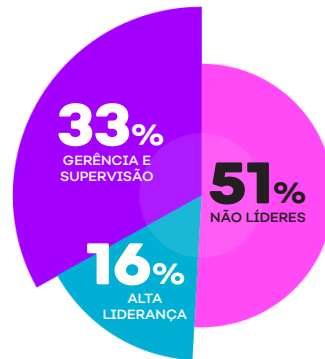
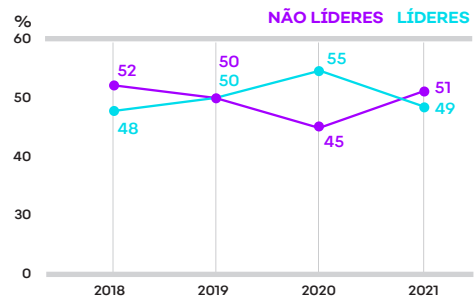
Esse gráfico trouxe para vocês uma comparação ano a ano do investimento anual de T&D entre líderes e não líderes, para demonstrar um fato: historicamente, metade desse investimento é destinado à liderança e a outra metade aos não líderes. Apenas em 2020 ocorreu uma variação expressiva a essa afirmação, que foi o ano de pandemia em que as empresas priorizaram seus líderes.

No primeiro ano de pandemia, houve um **aumento de investimentos para os não líderes** da área comercial, já no segundo ano da pandemia (2021) o aumento foi para os não líderes da área de operação dos setores de indústria e comércio, sinalizando uma preocupação com a entrega do produto vendido, e no setor de comércio e administração pública foi, curiosamente, para a área administrativa, conforme gráfico abaixo.

Ao lado, destacado na cor rosa, o público mais priorizado pelas empresas de cada setor.

### DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO DO TREINAMENTO FORMAL

POR NÍVEL HIERÁRQUICO



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

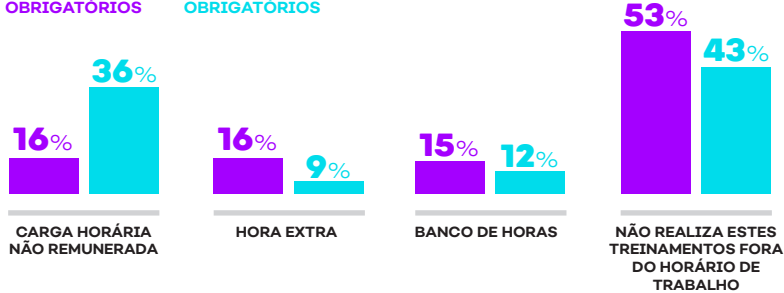
POR PÚBLICO

NÃO LÍDERES	INDÚSTRIA				SERVIÇO				COMÉRCIO				ADMIN. PÚBLICA			
	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMIN. PÚBLICA	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMIN. PÚBLICA	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMIN. PÚBLICA	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMIN. PÚBLICA
<b>OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL</b> (área de produção, produção de core business, prestação de serviços atividade-fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	53%	43%	33%	43%	53%	43%	33%	43%	53%	43%	33%	43%	53%	43%	33%	43%
<b>COMERCIAL</b> (correspondentes às equipes em contato direto com o cliente; frontline, vendas, assessoria/assistência técnica + pós-vendas)	25%	29%	37%	22%	25%	29%	37%	22%	25%	29%	37%	22%	25%	29%	37%	22%
<b>ADMINISTRATIVO</b> (equipes de apoio, equipes atividade-meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço)	22%	28%	30%	35%	22%	28%	30%	35%	22%	28%	30%	35%	22%	28%	30%	35%

**TREINAMENTOS FORA DO HORÁRIO DE TRABALHO SÃO CONSIDERADOS COMO:**

TREINAMENTOS OBRIGATÓRIOS

TREINAMENTOS NÃO OBRIGATÓRIOS



**DISTRIBUIÇÃO DOS GASTOS DE T&D**

	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO
<b>ATIVIDADES TERCEIRIZADAS</b> Consultores, professores e serviços, desenvolvimento de conteúdo e licenças, cursos e seminários realizados por empresas de serviços, cursos de idiomas.	53%	42%	40%
<b>DESPESAS INTERNAS</b> Formações realizadas com multiplicadores internos, despesas administrativas e salário das equipes de T&D e eventuais multiplicadores.	37%	51%	52%
<b>CURSOS CURRICULARES</b> Investimento em Ensino Fundamental, Médio, técnico, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado.	10%	7%	8%

O quanto as empresas gastam de seu orçamento anual de T&D com atividades terceirizadas não variou muito este ano, por outro lado, o quanto as empresas investem nos  **cursos curriculares**  de seus colaboradores **vem caindo muito ano a ano**, provavelmente em decorrência do alto índice de desemprego que propicia profissionais já qualificados disponíveis no mercado.

Com a queda do investimento anual de T&D, as **despesas internas tem aumentado** em relação aos gastos com terceiros e com cursos curriculares. Já nos EUA os orçamentos são muito maiores, e as despesas internas também

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

Vamos analisar, nesta seção, o **que as empresas estão priorizando no momento** de destinar seus investimentos em T&D. São indicadores que analisam público-alvo, estratégias de conteúdo, meios e métodos adotados.

Uma ótima forma de desdobramento dos indicadores desta seção é transformar as porcentagens apontadas aqui em **valor ou volume (hora de treinamento)**.

### DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO EM T&D

POR OBJETIVO

		TREINAMENTO TÉCNICO	TREINAMENTO COMPORTAMENTAL	TREINAMENTO COMPLIANCE OU OBRIGATORIOS
LÍDERES	ALTA LIDERANÇA	24%	48%	28%
	GERÊNCIA E SUPERVISÃO	32%	46%	22%
NÃO LÍDERES	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL	46%	23%	31%
	COMERCIAL	45%	30%	25%
	ADMINISTRATIVO	42%	32%	26%

Para os líderes, a prioridade é treinamento comportamental. Para os não líderes, treinamento técnico.

Agora, comparando a variação de 2019 para 2020, notamos um expressivo **aumento para todos os públicos** dos programas obrigatórios ou compliance.

Talvez por redução em investimentos, e esse tema é no que menos se pode reduzir, ou pôde ter sido priorizado demais treinamento comportamental em 2020.

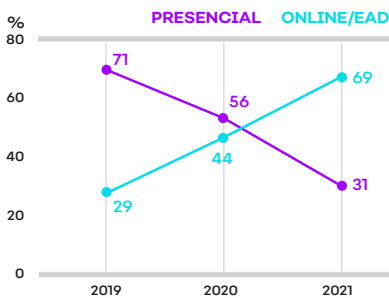
### PRINCIPAIS CONTEÚDOS QUE FARÃO PARTE DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO PARA O ANO QUE VEM

		PRIMEIRO LUGAR	SEGUNDO LUGAR	TERCEIRO LUGAR
	INDÚSTRIA	PROCESSOS	COMUNICAÇÃO	HABILIDADES INTERPESSOAIS
	SERVIÇO	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	COMUNICAÇÃO	CULTURA
	COMÉRCIO	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	VENDAS	ATENDIMENTO AO CLIENTE
	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

## 2.2 - DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

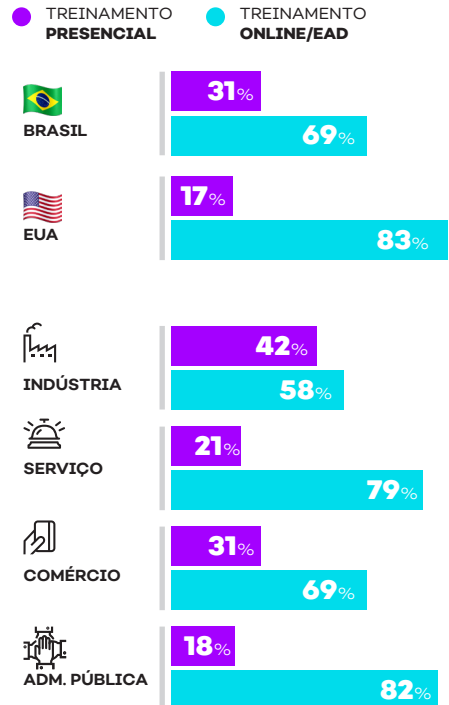
No ano da pandemia vimos uma **forte queda em realizações de cursos presenciais**, porém foi um número ainda alto (56%). Já no segundo ano de pandemia, mais uma forte queda, em que apenas 31% das ações de treinamento foram realizadas presencialmente. Na comparação presencial x online, EAD, atingimos uma relação exatamente oposta à praticada pré-pandemia.

Nos EUA o treinamento presencial perdeu ainda mais espaço, representando apenas 17% das ações formais de Treinamento em 2021.

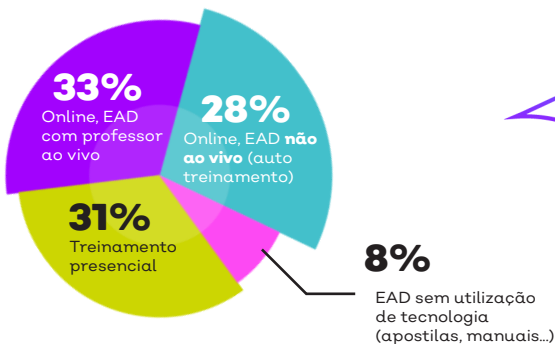


Os setores da Indústria, de Serviços e de Administração Pública foram os que menos realizaram treinamento presencial.

### PORCENTAGEM DE HORAS DE TREINAMENTOS QUE SÃO REALIZADOS ONLINE/EAD VS PRESENCIAL



### PORCENTUAL DE HORAS DE TREINAMENTOS REALIZADOS CONFORME A FORMA DE ENTREGA





**ABTD**

/desenvolvendo pessoas e negócios

# TRANSFORMAMOS EMPRESAS ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Com **planos de treinamento personalizados** para capacitar profissionais das áreas de **T&D e Gestão de Pessoas das organizações**

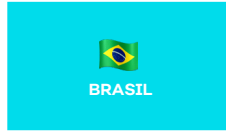
**DESCUBRA O PLANO IDEAL PARA VOCÊ:**



(11) 97241-7934 | (11) 5085-2283 | [www.abtd.com.br](http://www.abtd.com.br)



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



NÃO APLICAMOS  
TREINAMENTO ON THE JOB

11%

COACHING:  
COACHES INTERNOS

22%

MENTORIA:  
MENTORES INTERNOS

38%

TROCA DE CONHECIMENTO  
ENTRE COLABORADORES  
PESSOALMENTE

62%

TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE  
COLABORADORES POR MEIO  
DE TECNOLOGIAS (EX.: ONLINE,  
REDES SOCIAIS INTERNAS)

51%

ROTAÇÃO DE POSIÇÕES  
DE TRABALHO

22%

JOB SHADOWING: "SOMBRA"  
DE ALGUM PROFISSIONAL

29%

Esse é um gráfico de frequência, e a porcentagem citada representa o número de respondentes que tem cada um desses itens como prioridade.

Aprendizado no local de trabalho tem tido destaque na pauta do profissional de T&D há alguns anos, sendo reforçado aqui com o apontamento de uma tendência de queda de 32% das empresas que não aplicam treinamento On the Job em relação ao ano anterior.

Os destaques são **troca de conhecimento entre colaboradores**, que tem sido unânime em todos os setores nos últimos anos, e a **mentoria interna**, recurso esse que apresentou maior índice de crescimento este ano, de 65%.

## 3 RESULTADOS EM T&D



**Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia."**

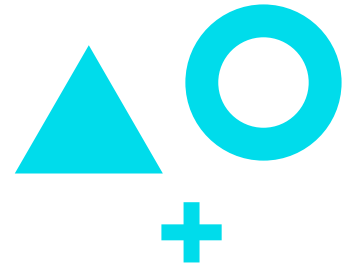
Frase clássica da gestão e negócios, dita por Willian Deming.

Não há como melhorar ou justificar o que não se mede. Por isso, a terceira seção da pesquisa é dedicada a medir os resultados das ações de T&D.

A teoria mais adotada para medir os resultados das ações de T&D é a dos quatro níveis de resultados, de Donald Kirkpatrick.

São os quatro níveis definidos no gráfico abaixo, com a adição de um quinto nível – Retorno sobre o Investimento (ROI). Você pode interpretar a análise em cinco níveis ou somar os dois últimos, obtendo, assim, um único nível para resultados.

A “beleza” dessa teoria é sua simplicidade e a interdependência dos níveis. Para se obter resultados (níveis 4 e 5), é necessário que o conteúdo seja aplicado (nível 3), e para isso é necessário que os alunos aprendam (nível 2). Só aprenderão se o treinamento for realizado de forma adequada, com boas metodologias e conteúdo relevante (nível 1).

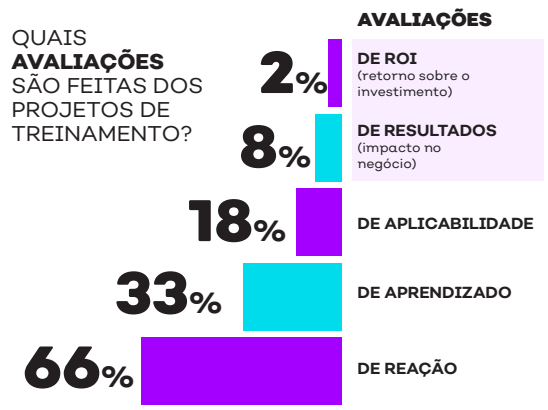




Em todas as edições dessa pesquisa, o gráfico fica com o formato de uma pirâmide, em que a base larga é o nível 1 – 66% dos projetos de T&D têm avaliação de reação. Já o topo é mais restrito e composto pelos níveis 4 e 5, ou seja, a maioria dos projetos de T&D têm avaliação de reação e poucos têm avaliação de resultados.

Faz todo sentido ser assim, pois avaliar resultados e impactos que a intervenção de T&D gerou nos negócios depende de tempo e investimentos, e deve ser feita apenas nos projetos mais estratégicos. Também se recomenda que tal avaliação seja feita em parceria com outras áreas, seja área do cliente, seja a área impactada pelo treinamento.

Áreas que podem ajudar também na mensuração dos resultados financeiros do projeto são Marketing, Vendas e Financeira.



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

A porcentagem indica o número de empresas que tem aquele indicador como prioridade em suas avaliações de resultados, e pintados em destaque os indicadores mais utilizados em cada setor.

Esse foi um dos itens dessa pesquisa que sofreu uma “reviravolta” em 2020 e que, no ano seguinte, já voltou a refletir o mesmo que antes da pandemia, em que **Clima Organizacional é o indicador mais utilizado em todos os setores** e nos últimos anos, com exceção do ano de pandemia.

O PANORAMA DO  
TREINAMENTO NO BRASIL

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

	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO
<b>NÃO TENHO INDICADORES</b>	<b>8%</b>	<b>18%</b>	<b>8%</b>
ABSENTÉISMO	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
APLICABILIDADE (percepção do gestor)	<b>13%</b>	<b>30%</b>	<b>8%</b>
ATENDER NORMAS	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>
CLIMA ORGANIZACIONAL	<b>31%</b>	<b>42%</b>	<b>50%</b>
CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO (Horas previstas de treinamento)	<b>23%</b>	<b>24%</b>	<b>42%</b>
FATURAMENTO	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>
INDICADORES E NEGÓCIO (KPI)	<b>33%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>
INDICADORES LEVANTADOS NA DEMANDA DO RESPECTIVO TREINAMENTO	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>25%</b>
INOVAÇÕES	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
MELHORIA DE PROCESSOS	<b>21%</b>	<b>15%</b>	<b>33%</b>
OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>
PRODUTIVIDADE	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>0%</b>
QUALIDADE	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>
QUALIDADE DA LIDERANÇA	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>
REDUÇÃO DE ACIDENTES	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	<b>21%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>
RETENÇÃO (Redução de Turn Over)	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>
RETRABALHO (Índice de não conformidade)	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
SATISFAÇÃO DE CLIENTE	<b>15%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>
VENDAS	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>

# CON CLU SÃO

Crise econômica, pandemia e altos índices de desemprego têm apresentado uma turbulência também nas decisões dos Gestores de T&D, estamos reinventando nosso trabalho, experimentando novos caminhos e aprendendo muito.

Alguns indicadores de Gestão mudaram completamente nos anos de pandemia, e já voltaram ao normal nessa pesquisa, outros talvez nunca voltem a ser os mesmos, por exemplo: há 2 anos, 71% do treinamento realizado pelas empresas brasileiras era Presencial, hoje, 69% de todo o treinamento formal dessas mesmas empresas é ONLINE ou em algum meio EAD.

Já os indicadores que voltaram a índices pré-pandemia foram o investimento em treinamento entre líderes e não líderes; a porcentagem do orçamento que é gasto com fornecedores ou até quais indicadores as empresas usam para fazer a gestão de efetividade do T&D.

Temos também os indicadores que refletiram o cenário de pandemia só em 2021, que são os indicadores financeiros, sendo que todos que tiveram queda este ano, por exemplo, o Investimento anual de T&D das empresas brasileiras que caiu 22%, apresentaram pelo menos uma boa notícia, sem queda no volume de treinamentos realizados: 24 horas de treinamento por colaborador, por ano, que representou um crescimento de 24%.

Outro indicador que sinaliza novos tempos é qual será a prioridade em conteúdo para as empresas, e a estrela foi para o tema Transformação Digital.

Uma questão que não apresentamos em gráficos foi: Qual será a tendência em T&D para este ano. Metade das respostas ainda trazem o Online, EAD, Treinamento Híbrido, Plataforma de Aprendizado e até Inteligência Artificial como suas tendências. Mas já começamos a ver mudanças em outros temas, como: Autodesenvolvimento, Cultura de Aprendizagem, Protagonismo, Inovação e Liderança.

E aqui encerramos mais uma edição desse tão complexo trabalho, que esperamos seja valioso para vocês. Compartilhem essa análise com seus colegas, nos ajudem a profissionalizar a área de T&D e, na construção, de indicadores para sua atuação estratégica.

Foram 522 empresas respondendo a essa pesquisa. Pode parecer muito, mas precisamos ainda mais para poder “recortar” esses indicadores em grupos mais próximos com o perfil da sua empresa, precisamos que vocês respondam com muito critério, e até o fim. Sabemos que a pesquisa não é simples e respondê-la não é uma tarefa trivial, mas é só esse esforço que tornará esse trabalho cada vez mais relevante.



## PERFIL DA PESQUISA

### EMPRESA

Empresas  
Respondentes:

**522**

Número médio de  
colaboradores:

**3.332**

### SETOR

Indústria: Comércio: Serviço:

**39%** **9%** **43%**

Adm. Pública: ONG:

**6%** **3%**

### ORIGEM DE CAPITAL

Nacional:

**75%**

Multinacional:

**25%**

### FUNCIONÁRIOS

De 101 a 500:

**31%**

De 501 a 1.000:

**20%**

De 1.001 a 5.000:

**34%**

Acima 5.001:

**15%**

