

REALIZAÇÃO:

INTEGRAÇÃO  
ESCOLA DE NEGÓCIOS

ABCD

SISTEMA DE PESQUISA:

CARVALHO  
MELLO

19ª EDIÇÃO | 2024/2025

# PESQUISA PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

INDICADORES E TENDÊNCIAS  
EM GESTÃO DE T&D

469

RESPONDENTES  
DE TODO BRASIL

47%

DOS TREINAMENTOS  
FORAM PRESENCIAIS

49%

DO INVESTIMENTO  
ANUAL DE T&D FOI  
COM NÃO LÍDERES

24h

DE TREINAMENTO  
POR COLABORADOR  
EM 2024

Esta pesquisa está em seu 19º ano, são quase duas décadas, 19 edições, mapeando indicadores de gestão de T&D para apoiar suas decisões na gestão da área de Treinamento & Desenvolvimento. A proposta desta pesquisa é mapear para você os **indicadores de mercado da área de T&D**, ou seja, que decisões e prioridades as empresas estão tendo em suas estratégias de T&D e sua evolução ano a ano. Com essas métricas de mercado em mãos, você poderá balizar as estratégias de T&D da sua organização, saber que decisões está priorizando mais ou menos que o mercado brasileiro ou que as empresas do seu setor.

É gratificante a quantidade de feedbacks que recebemos de vocês e quanto esta pesquisa tem sido importante em suas decisões ou no apoio de suas argumentações na defesa do orçamento de T&D ou para conseguir maior disponibilidade das equipes para serem treinadas. Esta pesquisa foi construída por um time de profissionais de T&D e vem sendo constantemente atualizada também por vocês, compartilhando conosco eventuais indicadores que tenham usado e não encontrado aqui.

Agora, a parte mais importante desta conversa: **vocês responderem todos os anos a esta pesquisa**. Este trabalho só faz sentido com um bom volume de respondentes, que represente os principais setores do nosso país. Responder a esta pesquisa não é tarefa simples, são pouco mais de 20 questões, dentre elas valor do orçamento de T&D anual, e como ele é distribuído, o que permite indicadores importantíssimos, como você encontrará a seguir. A pesquisa costuma ficar aberta para respostas entre julho e agosto de cada ano. Participe, nos ajude na relevância deste trabalho.

Cadastre-se para receber o questionário ano que vem, ou ser convidado para uma masterclass de apresentação e interpretação dos resultados desta pesquisa, acessando [www.pesquisatd.com.br](http://www.pesquisatd.com.br)

Este ano tivemos **469 respondentes**, um ótimo número, mas ainda é preciso mais representatividade dos setores de comércio e administração pública, do contrário alguns indicadores não terão recortes específicos para esses setores.

**Quer saber se esta pesquisa é aderente à sua realidade? Basta verificar o perfil desses 469 respondentes, detalhados na última página desta pesquisa.**

Esta edição tem um presente para vocês: **criamos uma ferramenta para a Gestão do T&D**, que ajudará você a criar e desdobrar todos os seus indicadores, exatamente como na pesquisa O Panorama do T&D no Brasil. Nessa ferramenta, basta você preencher as porcentagens de como pretende distribuir seu orçamento e ela calculará todos os valores e as horas de treinamento para cada meio, público ou objetivo, oferecendo um rápido olhar de viabilidade, e o mais importante, criando automaticamente gráficos de tendências ano a ano, para que você consiga entender em que direção suas decisões estão determinando suas prioridades ao longo do tempo e possa comparar com facilidade seus indicadores com padrões de mercado apresentados nesta pesquisa.

Baixe a ferramenta para ajudar na **GESTÃO DO DE SEUS INDICADORES DE T&D** no link abaixo:  
[bit.ly/ferramentated](https://bit.ly/ferramentated)



Gostaria de nos apresentar. Eu sou **Fernando Cardoso**, trabalho com T&D há mais de 25 anos e dou aula sobre indicadores de T&D e esta pesquisa na Formação do Profissional de T&D, promovida pela Integração Escola de Negócios, [www.integracao.com.br](http://www.integracao.com.br). Este trabalho só é possível com o patrocínio da Integração, que tem como missão capacitar e instrumentalizar o profissional de RH para que faça diferença em seu trabalho; da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, [www.abtd.com.br](http://www.abtd.com.br), que promove o principal encontro dos profissionais de T&D no Brasil, o CBTD; e da Carvalho & Mello, empresa de diagnósticos para RH, [www.carvalhoemello.com.br](http://www.carvalhoemello.com.br), responsável pelo sistema e análise estatística da pesquisa.

É importante você conhecer um pouco a **metodologia deste trabalho**. Após todos responderem à pesquisa, realizamos um trabalho de “higienização dos dados”, trabalho crítico para a confiabilidade dos indicadores. É um trabalho avançado de “big data”, construído ao longo de cada uma destas 19 edições, em que são feitas uma série de cálculos de validação da coerência das respostas, detectando dados que por algum motivo foram imputados errados ou são exceções que não devem ser consideradas na construção dos indicadores. Após essa etapa de “limpeza”, os indicadores são isolados e recortados conforme variáveis relevantes, para então realizarmos as interpretações destes indicadores.

É muito comum recebermos dúvidas sobre os **critérios para cada indicador**, por exemplo, qual o critério para definir o investimento de T&D. A melhor forma de ter clareza sobre os indicadores da pesquisa é respondendo a ela você também. Essa é a forma mais fácil de você ter seus indicadores mapeados e compará-los com o resultado desta pesquisa. É no questionário que estão todas as definições, estas fazem parte da metodologia da pesquisa e garantem que todos utilizem o mesmo critério. Junto de cada indicador deste artigo, você também encontrará detalhes sobre esses critérios.

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](mailto:atendimento@integracao.com.br).

Boa leitura!

**Fernando Cardoso**  
Sócio-diretor da Integração

# 1 INVESTIMENTO E EFICIÊNCIA DA ÁREA DE T&D

Esta seção tem como objetivo mapear tamanho e representatividade dos investimentos no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, volume de treinamento realizado com esses investimentos, critérios para definição do investimento, equipe necessária para essa gestão e um olhar para mapear alguns macroprocessos da experiência do colaborador.

## **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).

NÃO SE  
GERENCIA  
O QUE NÃO  
SE MEDE.



## 1.1 INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

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

**1,84%**

\*Folha de  
pagamento  
sem encargos  
e benefícios

INVESTIMENTO ANUAL EM  
T&D POR COLABORADOR

BR  R\$ **1.222**

EUA  R\$ **6.673**

Este indicador tem apresentado uma tendência constante de crescimento ano a ano, nos últimos anos, com exceção do ano de pandemia. Em 2024, houve um **aumento de 14% do investimento anual de T&D por colaborador**, na média das empresas brasileiras, em relação ao ano anterior.

### PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL PARA T&D



**54%**  
**Previsão,**  
considerando  
valores dos  
**anos anteriores**



**52%**  
**LNT ou DNT -**  
Levantamento  
ou Diagnóstico  
de Necessidades  
de Treinamento



**51%**  
**Planejamento**  
Estratégico



**24%**  
**PDI - Plano de**  
desenvolvimento  
Individual



**9%**  
**% sobre o**  
**faturamento**



**9%**  
**% sobre a folha**  
**de pagamento**



**7%**  
**OBZ -**  
Orçamento  
Base Zero



**6%**  
**Indicadores**  
de mercado



**4%**  
**Horas de**  
**treinamento,**  
por treinando



**2%**  
**Horas de**  
**treinamento,**  
por efetivo  
da empresa

Este é um **índice de frequência**, assim, a porcentagem determina a quantidade de empresas que têm o indicador em questão como um de seus principais critérios para a definição da verba anual em T&D das empresas.

As empresas têm revisto seus critérios para definição e defesa de seus orçamentos em T&D. Neste ano, notamos ganho de relevância

nos indicadores **LNT / DNT, e PDI – Plano de Desenvolvimento Individual** em detrimento do indicador **horas de treinamento por efetivo da empresa**. Isto quer dizer que alguns indicadores qualitativos estão ganhando prioridade em detrimento de um indicador quantitativo (abordaremos esta questão no item Conclusão desta pesquisa).

## 1.2 VOLUME DE T&D REALIZADO

Este indicador apresentou um **aumento de 4% este ano, atingindo o teto de sua série histórica, 24 horas de treinamento por colaborador por ano**, o que nos parece um bom patamar, sendo a primeira vez nestes 19 anos que este indicador das empresas Brasileiras ultrapassa o das empresas americanas, que treinaram 21 horas por colaborador por ano, dado este aferido por uma pesquisa correlata americana. Vale citar aqui que a média de horas de

treinamento por colaborador por ano, dos últimos cinco anos, nos EUA tem sido 32 horas por colaborador e no brasil 21 horas.



## 1.3 DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

Uma boa forma de dimensionar o tamanho da equipe de T&D é conforme o número de colaboradores da empresa. Este indicador tem se apresentado com **pouca variação ano a ano**, com uma leve curva de aumento da equipe de T&D. Sendo que em 2024, constatamos um profissional na área de T&D para cada **544 colaboradores, um volume 15% maior do que as empresas americanas.**



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



Nossa percepção é que esta é uma boa relação de dimensionamento da equipe de T&D, seja pela estabilidade ano a ano que este indicador tem apresentado, seja quando comparamos com as empresas dos EUA.

## 1.4 - ESTRATÉGIA DA ÁREA DE T&D

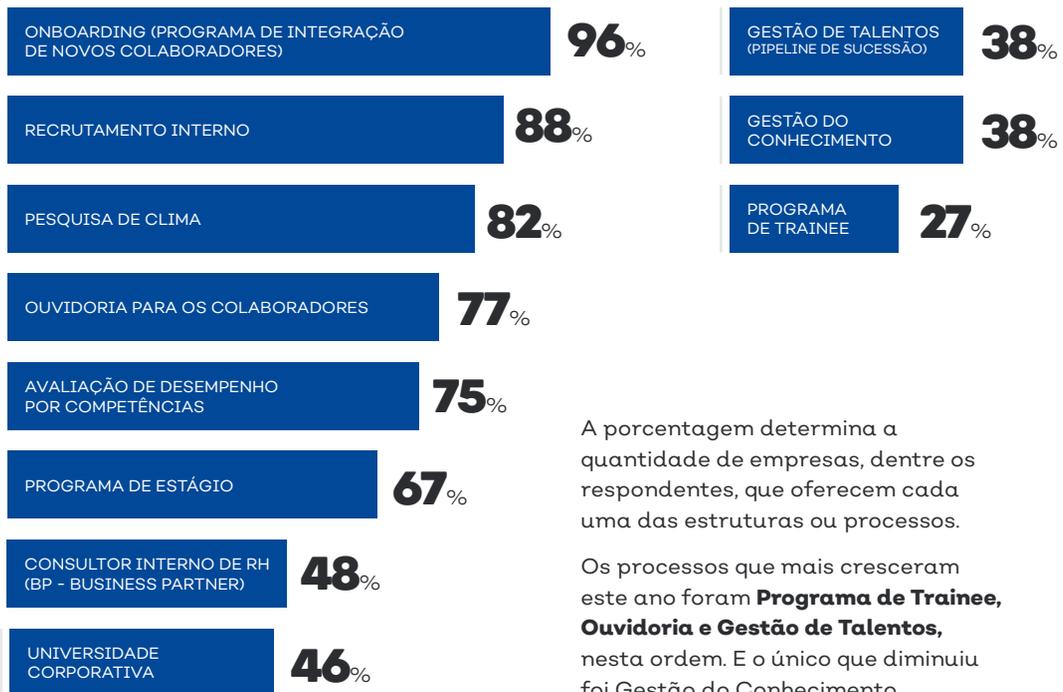
As análises a seguir te ajudarão a comparar algumas estruturas que sua empresa dispõe em sua **estratégia relacionada a área de T&D** com a das empresas brasileiras.

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



**88% DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS TÊM  
ORÇAMENTO ANUAL DE  
TREINAMENTO DEFINIDO**

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



A porcentagem determina a quantidade de empresas, dentre os respondentes, que oferecem cada uma das estruturas ou processos.

Os processos que mais cresceram este ano foram **Programa de Trainee, Ouvidoria e Gestão de Talentos**, nesta ordem. E o único que diminuiu foi Gestão do Conhecimento.

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**.



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

Contratar fornecedores para suas ações de treinamento é uma prática comum no mercado. A porcentagem do orçamento de T&D designada para esses fornecedores (atividades terceirizadas) diminuiu na pandemia e vem em uma crescente linear desde então, tendo aumentado 6% este ano e já representando 50% do orçamento anual das empresas.

### DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL DE T&D

#### ATIVIDADES TERCEIRIZADAS

Consultores, professores e serviços, desenvolvimento de conteúdo e licenças, cursos e seminários realizados por empresas de serviços, cursos de idiomas.

50%

#### CURSOS CURRICULARES

Investimento em Ensino Fundamental, Médio, técnico, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado.

9%

#### DESPESAS INTERNAS

Formações realizadas com multiplicadores internos, despesas administrativas e salário das equipes de T&D.

41%

EMPRESAS QUE **CUSTEIAM** ALGUM **CURSO CURRICULAR** PARA SEUS COLABORADORES:

BR  68%

EUA  81%

PARA QUAIS FINALIDADES **UTILIZA I.A.** (INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL) EM SEUS **PROJETOS DE T&D**



Não utiliza I.A.



Apoio à pesquisa para os desenvolvedores dos cursos



Verificar necessidades e sugestão de conteúdos personalizados



Criação de aulas, imagens, vídeos ou telas



Chatbots como assistente de aprendizagem

Este é um indicador novo em nossa pesquisa, procurando entender e mapear como o profissional de T&D está utilizando a I.A. para otimizar seu trabalho. Percebemos que o profissional de T&D já está atento a essa tecnologia e procurando incorporar em seus processos

ESCOLA DE RH

**ESCOLHA A  
FORMAÇÃO CERTA  
PARA VOCÊ.**

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

**FORMAÇÕES DE 40 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](http://www.integracao.com.br)



**INTEGRAÇÃO**  
ESCOLA DE NEGÓCIOS

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

Agora que vimos indicadores do tamanho da área de T&D, de quantidade de ações e investimentos, vamos entender **quais têm sido as prioridades das empresas brasileiras** para alocação desse investimento no desenvolvimento de seus colaboradores.

Na introdução desta pesquisa comentei sobre a ferramenta de Gestão de T&D para desdobrar sua estratégia e acompanhá-la

ano a ano. Essa ferramenta será útil nas seções que seguem. Você poderá aplicar nesta planilha todas as porcentagens de como você distribui seu orçamento e ela calculará automaticamente os valores de seus indicadores para cada público, objetivo ou meio adotado. **Você poderá baixar essa ferramenta no site [www.pesquisatd.com.br](http://www.pesquisatd.com.br)**

### 2.1 - DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR PÚBLICO E CONTEÚDO

A distribuição do orçamento de T&D entre líderes e não líderes tem sido constante ano a ano nas empresas brasileiras, em torno de **metade do orçamento para os líderes e a outra metade para os não líderes**, em 2024 mais precisamente 51% e 49%, respectivamente. Considerando que o número de líderes é sempre menor que o de não líderes, **o investimento em T&D por pessoa é maior para os líderes** quando comparado com os não líderes.



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
<b>OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL</b> (área de produção, prestação de serviços atividade fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	50%	36%	31%
<b>COMERCIAL</b> (equipes em contato direto com o cliente; atendimento, vendas, assistência técnica, pós-vendas)	24%	28%	36%
<b>ADMINISTRATIVO</b> (equipes de apoio, equipes atividade meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço interno)	26%	36%	33%

A prioridade do treinamento de não líderes da indústria é capacitar sua área de operações; do comércio, sua área comercial; e o de serviços, operações e área administrativa.

Estas distribuições apresentam algumas variações ano a ano, mas é constante que a **prioridade do treinamento das lideranças é o desenvolvimento comportamental** e o treinamento dos não líderes, independentemente de sua área de atuação, são treinamentos técnicos.

**DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO EM T&D POR OBJETIVO**

		TREINAMENTO TÉCNICO	TREINAMENTO COMPORTAMENTAL	TREINAMENTO COMPLIANCE OU OBRIGATÓRIOS
LÍDERES	ALTA LIDERANÇA	23%	58%	19%
	GERÊNCIA E SUPERVISÃO	30%	50%	20%
NÃO LÍDERES	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL	46%	25%	29%
	COMERCIAL	42%	36%	22%
	ADMINISTRATIVO	39%	37%	24%

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

PRIMEIRO LUGAR	SEGUNDO LUGAR	TERCEIRO LUGAR
COMUNICAÇÃO	PROCESSOS	DIVERSIDADE E INCLUSÃO

## 2.2 - DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

As diferentes **formas em que os treinamentos** são realizados fazem muita 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 quais têm sido as prioridades das empresas brasileiras** na forma como desenvolvem suas equipes.

47%

TREINAMENTOS  
PRESENCIAIS

53%

TREINAMENTOS  
A DISTÂNCIA

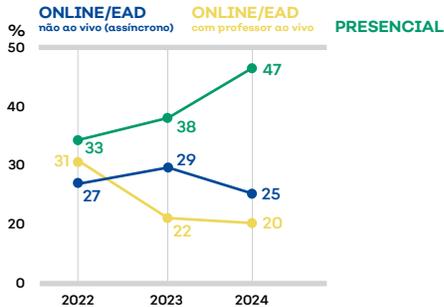
33%

AUTOTREINAMENTO

67%

CONDUZIDO POR  
UM PROFESSOR

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



\*A diferença entre estes 3 formatos e 100% são ações de EaD sem a utilização de tecnologia

As pessoas que acompanham esta pesquisa há vários anos sabem que tradicionalmente as empresas brasileiras realizavam 70% de suas ações de treinamento no formato presencial, tendo como horas a unidade de medida, e que com a pandemia essa porcentagem se inverteu para 30% presencial e 70% a distância. **Desde então, o presencial vem aumentando em prioridade, em detrimento das ações a distância**, mas continuamos acreditando que a forma de entrega não retornará a ser como era ao pré-pandemia.

Em 2024, **47% das ações de treinamento foram presenciais**, um crescimento de 24% em relação a 2023 e **20% online ao vivo**, um decréscimo de 9% já em seu segundo ano consecutivo de decréscimo e **25% online não ao vivo (autotreinamento)**, representando um decréscimo de 14%.

A reflexão que deixo para vocês é: será que a divisão entre realização de treinamentos presenciais e a distância vai se estabilizar nos próximos anos, na relação 50%-50%?

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

NÃO APLICAMOS  
TREINAMENTO ON THE JOB

9%

COACHING:  
COACHES INTERNOS

9%

MENTORIA:  
MENTORES INTERNOS

47%

TROCA DE CONHECIMENTO  
ENTRE COLABORADORES  
PESSOALMENTE

73%

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

41%

ROTAÇÃO DE POSIÇÕES  
DE TRABALHO

21%

JOB SHADOWING: "SOMBRA"  
DE ALGUM PROFISSIONAL

32%

### O aprendizado no local de trabalho

tem ganhado importância nas estratégias do profissional de T&D por ser uma metodologia que apresenta excelentes resultados e relativamente baixos custos. A parte difícil é a sua gestão, considerando que muito do aprendizado no local de trabalho ocorre de forma informal.

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

Lembrando que este é um **gráfico de frequência**, com porcentagens determinando a quantidade de empresas que utiliza cada um dos métodos.



/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**



**BENCHTOUR ABTD**



**PRÊMIO DESTAQUE GESTÃO DE PESSOAS**



**CBTD PARTNERS**



**FORMAÇÃO MASTER T&D**



**PESQUISAS, PUBLICAÇÕES E CONTEÚDOS EXCLUSIVOS**



**CERTIFICAÇÃO HABILIDADES EM 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](http://www.abtd.com.br)**

# 3 RESULTADOS EM T&D

Resultados são os objetivos de todos os indicadores que estudamos até agora, ou seja, realizamos treinamentos maravilhosos, mas que ganho trouxemos para o negócio, qual o benefício que conseguimos para a organização da qual fazemos parte, **que benefícios geramos com todo o esforço e investimento que tivemos com T&D no decorrer do ano?**

São perguntas como essas que o profissional de T&D deve fazer todos os dias. Não adianta atingirmos o estado da arte em volume de treinamento ou com metodologias de aula, se os objetivos não estiverem claros e não forem medidos.

Resultados são a razão de ser da área de T&D, poderia dizer para todas as áreas.

O problema é que nossa paixão é a aula, o desenvolvimento de pessoas, a metodologia, a entrega, o contato com os alunos, e foi tudo isso que nos levou à área de Recursos Humanos; já **resultados são números, uma abordagem fora da zona de conforto do RH**, mas cada vez mais relevante.

Este capítulo de nossa pesquisa tem como objetivo verificar quais indicadores de resultados as empresas brasileiras vêm utilizando, e a boa notícia é que **89% das empresas que participaram desta pesquisa utilizam indicadores de eficácia na área de T&D**, quantidade esta que aumentou 24% em relação ao ano anterior; entendo que isso demonstra a relevância deste tema.

## #DICA

Escrevi um **e-book inteiro sobre resultados de T&D**, que complementa este Panorama do Treinamento no Brasil. Juntos, eles vão instrumentalizar você para a gestão do T&D. Recomendo que acesse este material para entender os princípios e as metodologias da avaliação de resultados em T&D.

[Clique aqui para baixar](#)  
ou escaneie o QR Code ao lado.



INDICADORES DE  
EFETIVIDADE DA ÁREA DE T&D

CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO (Horas previstas de treinamento)	35%
APLICABILIDADE (percepção do gestor)	29%
INDICADORES DE NEGÓCIO (KPI)	29%
CLIMA ORGANIZACIONAL	26%
SATISFAÇÃO DE CLIENTE	23%
INDICADORES LEVANTADOS NA DEMANDA DO RESPECTIVO TREINAMENTO	16%
MELHORIA DE PROCESSOS	16%
ABSENTEÍSMO	15%
QUALIDADE DA LIDERANÇA	15%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	15%
ATENDER NORMAS	13%
PRODUTIVIDADE	8%
QUALIDADE	6%
RETENÇÃO (Redução de Turn Over)	5%
OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	4%
RETRABALHO (Índice de não conformidade)	3%
VENDAS	3%
FATURAMENTO	0%
INOVAÇÕES	0%
REDUÇÃO DE ACIDENTES	0%

O primeiro olhar que devemos ter sobre resultados é o que medir, como a área de T&D ou RH podem gerar impacto nos resultados de nossa empresa.

Um ponto-chave a ser observado é que alguns dos indicadores citados possibilitam o desdobramento para **impacto no negócio, cálculo de custos evitados ou receitas aumentadas**. A questão é que medir, demanda custo e esforço, não é tarefa simples, recomenda-se que se meça impacto no negócio nos projetos mais estratégicos.

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

A porcentagem indica o número de empresas que têm aquele indicador como prioridade em suas avaliações de resultados.

Tivemos alguns depoimentos de **áreas de RH que dispõem de um profissional tempo integral para “People Analytics”**, o que significa que o RH dispõe de um estatístico especializado e focado em fazer cálculos e análises do impacto do RH e de pessoas na organização, este é o melhor cenário, mas ao certo devem ter prestadores de serviço também especializados nesses cálculos.

COMO OS PROJETOS  
DE TREINAMENTOS  
SÃO AVALIADOS



(\*) 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.

Existem diferentes formas de avaliar seu projeto de treinamento, o modelo mais utilizado é o dos **4 níveis de Donald Kirkpatrick ou somado a um quinto nível conforme teoria de Jack Philips** (você poderá aprender sobre eles no e-book que mencionei no início desta seção). São essas teorias que fundamentam esse indicador, e em sua série histórica sua distribuição entre os diferentes níveis varia pouco, tendo sempre o formato de uma pirâmide, onde a base são as formas mais simples de avaliar e mais amplamente aplicadas e o topo da pirâmide as formas mais complexas, aplicadas em um menor número de projetos e mais estratégicos.

A porcentagem significa a **quantidade dos projetos de treinamento das empresas participantes** desta pesquisa que são avaliados no respectivo nível.

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.

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

# CONCLUSÕES

Um tema em alta em Recursos Humanos é **People Analytics ou Data Science para RH** e representa a importância crescente do uso de dados para mensurar, analisar e tomar decisões baseadas em evidências sobre os colaboradores da empresa, representa a utilização de dados concretos para justificar mudanças estratégicas.

**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 movimento do RH e suas equipes buscando uma atuação mais estratégica deve ter como ponto de partida e constante balizamento o uso de **dados e indicadores**, e estes serão a pauta da maioria das discussões com a diretoria, o primeiro ou segundo escalão da organização.

**Este é o objetivo desta pesquisa,** instrumentalizar o profissional de T&D com os principais indicadores de mercado para nortear ou apoiar suas decisões estratégicas.

Quando estamos em grupos de estudos com esta pesquisa, é recorrente a pergunta sobre quais indicadores são melhores, os **quantitativos ou os qualitativos**. Reveja a pesquisa e repare que encontrará estes 2 grupos com abundância entre os indicadores mais importantes para as empresas participantes da pesquisa. E a resposta é que nem um nem outro, eles medem **coisas diferentes, e se complementam**.

Pouco adianta qualidade sem o volume adequado ou abundância de ações de treinamento sem qualidade ou efetividade.

Notamos, com os dados levantados nesta 19ª edição da pesquisa, que a área de T&D vem ampliando sua atuação, com aumento em seus investimentos em desenvolvimento por colaborador e horas por colaborador treinado, contratando mais especialistas para seus projetos e reforçando seu time de especialistas de T&D, ou seja, um **excelente ano para nossa área, com a maioria dos indicadores positivos**, apontando crescimento. E por fim, um aumento na utilização de indicadores de eficácia e na utilização de indicadores qualitativos. A provocação que quero deixar com todo este trabalho é: **quão estratégica tem sido sua abordagem na área de T&D, qual tem sido seu foco em números ou quanto tempo do seu trabalho você tem alocado em levantamento e análise de indicadores 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](mailto:marketing@integracao.com.br).



# 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](http://www.integracao.com.br/jogos-corporativos)

