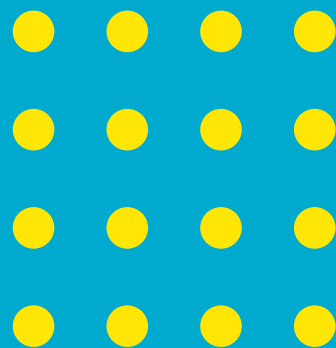


15

HORAS DE
T&D POR
COLABORADOR
POR ANO

533

RESPONDENTES



14ª EDIÇÃO - 2019/2020

PANORAMA

DO TREINAMENTO NO BRASIL

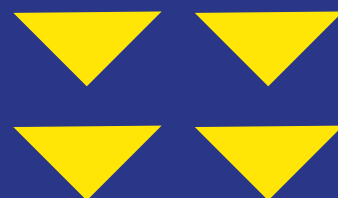
INDICADORES E TENDÊNCIAS
EM GESTÃO DO T&D

50%

DO INVESTIMENTO
EM T&D TEM AS
LIDERANÇAS
COMO FOCO

71%

DOS PROJETOS
DE TREINAMENTO
SÃO **PRESENCIAIS**



REALIZAÇÃO:



PARCEIROS:



TED
GESTÃO DE PESSOAS

SUA PARTICIPAÇÃO COMO REFERÊNCIA

Como um trabalho que vem sendo aprimorado ano a ano, **a pesquisa tem o objetivo de criar indicadores de mercado para ajudar você na gestão da área de T&D.** Ela mapeia práticas que vão te orientar a dimensionar o tamanho dessa área, o investimento ideal e sua forma de distribuição, o público-alvo, as metodologias e as tendências.

Depois de todo esse levantamento de recursos e ações de T&D que vêm sendo praticados pelas empresas brasileiras, você encontrará, na pesquisa, **dividida em três seções – Investimento e Eficácia da Área de T&D; Métricas de Ações de T&D por Público, Conteúdo, Meios e Métodos; e Resultados** –, parâmetros de eficiência e de resultados recortados como índices próximos da realidade de sua empresa, seja por porte, seja por setor de atuação – variáveis determinantes na hora de definir suas metas, ações e objetivos de T&D.

Estamos rodando esta pesquisa pelo 14º ano e com um **incrível histórico de dados** que nos mostra a evolução, ano a ano, dos investimentos em T&D, estratégia da área e suas prioridades.

Fazem parte do projeto grupos de RH que anualmente nos sugerem melhorias para que esta pesquisa reflita, da melhor forma possível, sua necessidade de indicadores no dia a dia da gestão do T&D. Realizamos esse trabalho de forma **comprometida e isenta**, buscando retratar a realidade atual e interpretar os movimentos de mercado de forma que a análise seja de grande utilidade para você.

Antes de você mergulhar nos dados e indicadores deste estudo, vale a pena conhecer um pouco a nossa metodologia de trabalho. Temos, neste ano, **533 respondentes**, o que é uma ótima quantidade de dados, **bem distribuídos por setor e porte**. Os dados passam por um criterioso trabalho de validação, em que são excluídos todos os **exceções** que possam distorcer os indicadores. Essa é uma das etapas mais importantes deste trabalho.

É comum sermos questionados sobre os critérios adotados na definição dos indicadores, então vai aqui uma dica: **o que define uma pesquisa é o questionário**, pois é ele que guiará todos os respondentes no levantamento de dados que **definirão o indicador** que você pretende usar. Dessa forma, para entender um indicador, basta visualizar o questionário via QR CODE ou pelo endereço **bit.ly/2IzOCYK** e verificar todas as definições contidas em



cada pergunta (as perguntas são bem detalhadas).

É muito útil que você verifique, ao final da pesquisa, o **perfil dos respondentes**, ou seja, que amostra estamos considerando

e o quanto esse perfil é próximo da realidade de sua empresa. Apresentaremos recortes para que você **compare** seus indicadores com os de empresas do **mesmo setor e porte** que a sua, sempre que considerarmos importante.

Gostaria, finalmente, de agradecer ao time que faz parte deste projeto: à **ABTD**, que mantém o projeto ativo e representativo; à **Carvalho & Mello**, que disponibiliza sua equipe e estatísticos para a estruturação e validação de dados; à **revista TED**, que distribui a pesquisa a todos os seus leitores; e à **Integração**, que coordena tecnicamente todo este trabalho.

Em especial, gostaria de agradecer à profissional de RH Ayumi Haguihara, que, com sua experiência, sugeriu um melhor detalhamento de um dos indicadores.

Gostaríamos de estar mais próximos de você, que utiliza esta pesquisa. Então, **o que acha de gravar um rápido vídeo com seu celular** (máximo de 30 segundos), contando para nós como usa a pesquisa e de que forma ela é útil para você?

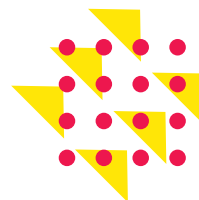
Esse feedback será nosso guia para os próximos trabalhos. Envie para o e-mail a seguir. E, caso queira participar da pesquisa no ano que vem ou se tiver outras contribuições a fazer, escreva-nos: **relacionamento@integracao.com.br.**

**FERNANDO
CARDOSO**

Sócio-diretor
da Integração



INVESTIMENTO E EFICÁCIA DA ÁREA DE T&D



Nesta seção, analisaremos os investimentos na área de T&D, **por perfil de empresa e sua eficiência** alcançada. Verificaremos as práticas de mercado em algumas das principais decisões estratégicas da área.

1.1 INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

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

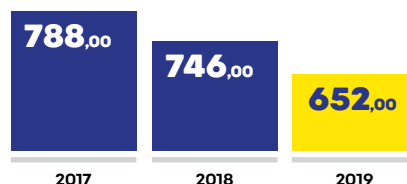
- Salário de *staff* interno exclusivo para T&D (inclusive multiplicadores).
- Gastos contratação de treinamento e programas de formação (incluindo *coaching* e *mentoring*).
- Gastos com viagem para professores e equipe de T&D.
- Gastos com recursos e logísticas de treinamento (ex.: sala de aula, infraestrutura, tecnologia).
- Cursos curriculares, como ensino fundamental, médio, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado e idiomas.

NÃO INCLUI

- 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.).

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

POR COLABORADOR (R\$)

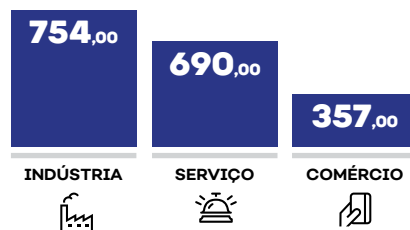


Esse indicador por colaborador equilibra variações por porte de empresa. É uma das referências para você verificar se está investindo mais ou menos que a média das empresas no Brasil.

A **média do investimento** anual de T&D por colaborador das empresas brasileiras em 2019 é de **R\$ 652,00**, a partir da qual podemos observar uma tendência de queda do indicador nos últimos 3 anos: **diminuiu 13%** neste último. A **indústria** foi o setor que **mais investiu** e o comércio, o que menos.

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

POR COLABORADOR (R\$)



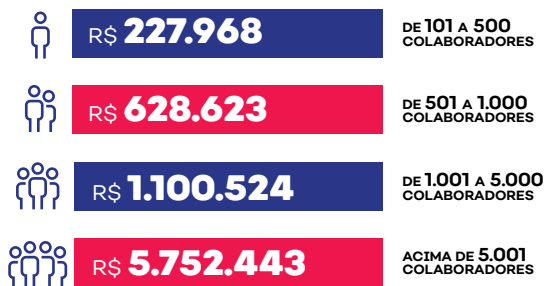
Para saber o critério do que entrou ou não no cálculo do investimento anual de T&D dos respondentes, vide tabela **CRITÉRIOS**.

O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

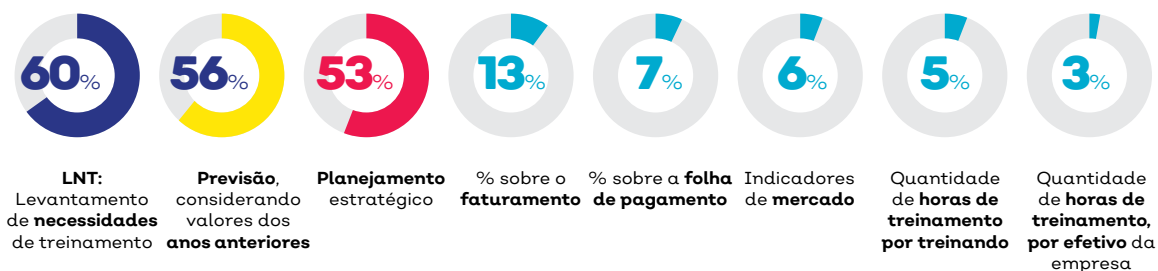
MÉDIA DE INVESTIMENTO ANUAL DE T&D

POR PORTE

Outra ótima forma de verificarmos como os **investimentos em T&D** da sua organização estão em relação à média das empresas brasileiras é como número absoluto, com um recorte **por porte** de empresa.



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



Acima, os **critérios** preferenciais que as empresas utilizam para **definir sua verba anual de T&D**, sendo que a porcentagem é relativa ao número de empresas respondentes que o priorizam.

Notamos que esses critérios e estratégias têm sido constantes, com **pouca variação** nos últimos 3 anos, e que as empresas priorizam seu planejamento estratégico e levantamento de necessidades T&D como critério de definição do orçamento.

1.2 VOLUME DE T&D REALIZADO

O volume anual em horas de treinamento realizado por colaborador vem caindo ano a ano nos últimos 3 anos. A média brasileira este ano é de **15 horas de treinamento por colaborador**, o que representa uma **queda de 17%** em relação ao ano anterior.

Notamos que o setor de **serviços** é o que **mais treina** em volume de horas por colaborador (**18 h**) e o setor de **comércio** é o que menos treina (**8 h**).

HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR



1.3 DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

Esse é o **tamanho da equipe** necessária para fazer a gestão do T&D na empresa, gerenciar todo o investimento citado e realizar as estratégias e alocações. O indicador também teve uma **queda este ano**, e o tamanho médio da equipe de T&D caiu **de 6 para 5** profissionais.

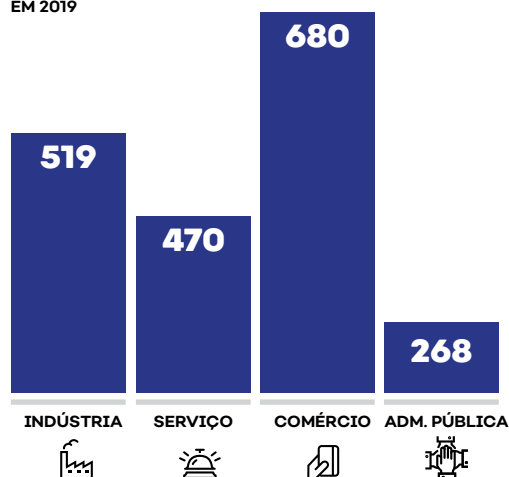
MÉDIA DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE T&D



Outra forma de dimensionar a equipe de T&D é pelo **número de colaboradores da empresa** por profissionais de T&D.

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

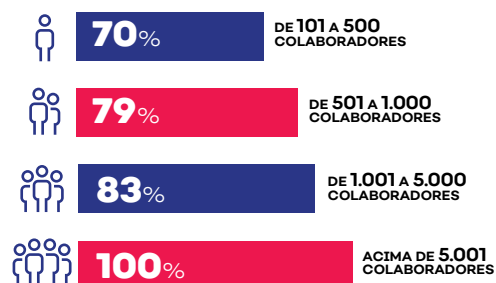
POR SETOR EM 2019



1.4 ESTRATÉGIA DA ÁREA

Quanto **maior o porte** da empresa, mais provável é que esta trabalhe com **orçamento anual de T&D**, sendo a **indústria** o setor que **mais o utiliza: 92%**.

PERCENTAGEM DAS EMPRESAS QUE TÊM ORÇAMENTO ANUAL DE T&D DEFINIDO



O número de empresas que utilizam estratégias de **universidade corporativa** **vem caindo** ano a ano, nos últimos 3 anos. O setor de **comércio** é o que menos adota essa estratégia (**16%**) e a **indústria** é o setor que **mais adota (23%)**.

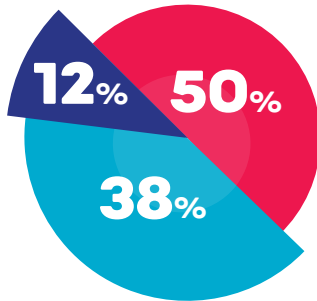


O percentual de **absenteísmo** nas ações de treinamento se manteve em relação ao ano passado, sendo o setor de **serviços** com o **maior absenteísmo** em suas ações (**19%**) e a **indústria** e o **comércio** com absenteísmos mais baixos: **8%** e **10%**, respectivamente.

É recorrente perceber a grande importância da terceirização de ações de T&D para a estratégia da organização. Este ano, o valor investido em **terceirização caiu 10%**, e mesmo assim continua muito expressivo: 50% do orçamento.

Já o investimento das empresas na **formação** de seus colaboradores em cursos curriculares (ensino fundamental, médio e superior) **tem se mantido constante** nos últimos 5 anos: 12%.

DISTRIBUIÇÃO DE GASTOS 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.

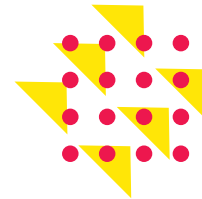
DESPESAS INTERNAS

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

CURSOS CURRICULARES

Investimento em ensino fundamental, médio, técnico, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado.

2 MÉTRICAS DE 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, tipos de estratégias de conteúdo, meios e métodos adotados.

2.1 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR PÚBLICO E CONTEÚDO

A distribuição do **investimento de T&D** entre **líderes** e **não líderes** tem se mantido **constante**, sendo metade do investimento para cada grupo, com pequena variação ano a ano. O setor da **indústria** é o que **mais investe** no **não líder**: 57% do seu orçamento.

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO DO TREINAMENTO FORMAL

POR NÍVEL HIERÁRQUICO





A distribuição dos **investimentos de T&D entre os não líderes** também tem sido **constante** em uma análise anual entre os três grupos ao lado. Os setores da indústria, serviço e comércio seguem um padrão, em que quase metade do investimento de T&D é na operação e a outra metade é dividida entre comercial e administrativo. Já o **setor público** faz uma distribuição oposta ao setor privado, investindo mais no **administrativo: 48%**, em detrimento da operação (27%).

O gráfico abaixo é uma das **maiores mudanças** que tivemos na pesquisa deste ano. Por sugestão de profissionais de RH que utilizam a análise como guia para sua estratégia, criamos novos grupos para a distribuição do investimento anual de T&D. Dessa forma, você poderá verificar seus indicadores não só por público, mas divididos entre cursos comportamentais, técnicos e obrigatórios.

DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO PARA OS NÃO LÍDERES

POR PÚBLICO

NÃO LÍDERES	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL (área de produção, produção de core business, prestação de serviços atividade-fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	43%
	COMERCIAL (correspondentes às equipes em contato direto com o cliente; frontline, vendas, assessoria/assistência técnica + pós-vendas)	26%
	ADMINISTRATIVO (equipes de apoio, equipes atividade-meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço)	31%

Tirando a **média**, notamos que **51%** do investimento para as **lideranças** e **31%** para os **não líderes** são relativos a desenvolvimento comportamental, e que a prioridade do treinamento para os não líderes é **treinamento técnico: 44%**.

Marcados em **vermelho**, estão os públicos priorizados em cada tipo de treinamento.

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO EM T&D

POR OBJETIVO

		TREINAMENTO TÉCNICO	TREINAMENTO COMPORTAMENTAL	TREINAMENTO COMPLIANCE OU OBRIGATÓRIOS
LÍDERES	ALTA LIDERANÇA	27%	53%	20%
	GERÊNCIA E SUPERVISÃO	30%	48%	22%
NÃO LÍDERES	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL	45%	26%	29%
	COMERCIAL	43%	33%	24%
	ADMINISTRATIVO	44%	33%	23%



**A MISSÃO É
CLARA:
APRENDER**

**FA
ZEN
DO**

REPRESENTANTE
EXCLUSIVO NO BRASIL:



UMA EMPRESA
DO GRUPO:



VIVA GRANDES CONQUISTAS

A **Conquistar** convida você e sua empresa para uma grande aventura: desenvolver, a partir de jogos indoor e outdoor corporativos, competências como liderança, inovação, comunicação, estratégia, negociação e diversas habilidades que fazem a diferença na vida real. Somos representantes exclusivos no Brasil da Catalyst Team Building, maior empresa de jogos corporativos do mundo, com mais de 230 mil pessoas treinadas em 44 países em 2017.



JOGOS VIVEN CIAIS— CORPORATIVOS

Mais de 60 mil profissionais brasileiros já participaram de nossas competições divertidas e desafiadoras, customizadas para cada tipo de negócio. E o melhor é que todos saem ganhando, por desenvolverem competências que fazem a diferença no dia a dia das empresas.

**COLABORAR,
SUPERAR,
CONQUISTAR.
ESSE É O JOGO.**



conquistar.com.br

11 3046 7878

atendimento@conquistar.com.br

SÃO PAULO
Rua Manuel Guedes, 504
Itaim Bibi • 04536-070



CONQUISTAR
JOGOS VIVENCIAIS CORPORATIVOS

**PRINCIPAIS CONTEÚDOS
QUE FARÃO PARTE DE SEU
PROGRAMA DE TREINAMENTO
NO PRÓXIMO ANO**

Esses serão os **conteúdos** que terão prioridade no ano que vem, para cada setor. O destaque é para **comunicação**, que foi unânime entre todos para o próximo ano.

	PRIMEIRO LUGAR	SEGUNDO LUGAR	TERCEIRO LUGAR
 INDÚSTRIA	COMUNICAÇÃO	INOVAÇÃO	SEGURANÇA
 SERVIÇO	ATENDIMENTO AO CLIENTE	COMUNICAÇÃO	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
 COMÉRCIO	VENDAS	ATENDIMENTO AO CLIENTE	COMUNICAÇÃO
 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	TRABALHO EM EQUIPE	INFORMÁTICA	COMUNICAÇÃO

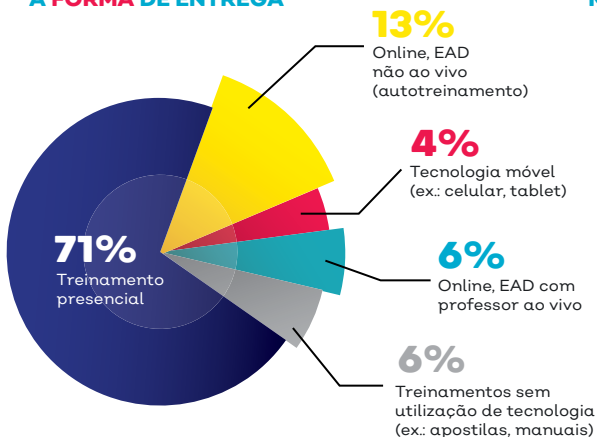
2.2 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

Esse indicador verifica **meios e métodos** que estão sendo priorizados pelas organizações, tendo como principal análise o **EAD vs. Presencial**. Notamos algo curioso: pelo segundo ano consecutivo, o volume de treinamento **presencial vem crescendo**, em detrimento do EAD. Nossa hipótese é

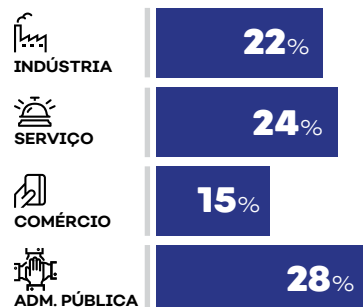
que as empresas estão reduzindo seus investimentos na construção de projetos de EAD e nas equipes para gerenciá-los. Por um lado, o EAD, ou online, apresenta essa expectativa de redução de investimento por aluno, quando aplicado com escala. Mas, por outro, exige uma série de investimentos iniciais em tecnologia, conteúdos e equipes.

Outro ponto de destaque é que, quanto **maior o tamanho** da empresa, **mais** ela utiliza de **recursos EAD** (online) em seus projetos de treinamento.

**PERCENTUAL DE TREINAMENTOS
REALIZADOS CONFORME
A FORMA DE ENTREGA**



**PERCENTAGEM DOS TREINAMENTOS
QUE SÃO REALIZADOS POR
MEIO DE TECNOLOGIA**



Uma das teorias predominantes em T&D é o **70:20:10**. Existem pesquisas que indicam que **10%** do que aprendemos é em **aprendizado formal** ou recebendo conteúdo; **20%** do que aprendemos é na **troca** de experiências com os colegas (aprendizagem social); e **70%** do que aprendemos é **praticando**, ou seja, com a **experiência**.



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

	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA
NÃO APLICAMOS TREINAMENTO ON THE JOB	9%	12%	29%	25%
COACHING: COACHES INTERNOS	11%	14%	29%	8%
MENTORIA: MENTORES INTERNOS	19%	26%	43%	0%
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES PESSOALMENTE	79%	86%	86%	58%
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES POR MEIO DE TECNOLOGIAS (EX.: ONLINE, REDES SOCIAIS INTERNAS)	17%	35%	29%	17%
ROTAÇÃO DE POSIÇÕES DE TRABALHO	38%	26%	29%	17%
JOB SHADOWING: "SOMBRA" DE ALGUM PROFISSIONAL	30%	19%	14%	8%

As percentagens no gráfico acima representam o número de empresas que **prioriza** cada uma dessas metodologias. E, em **amarelo**, as

Esse indicador tem como objetivo acompanhar o quanto as empresas estão priorizando e acompanhando o aprendizado **no local de trabalho** (on the job), com a **prática**, pois, segundo a teoria, é a forma com que as pessoas **mais aprendem**.

metodologias **mais adotadas** por cada setor. 18% dos respondentes não utiliza essa metodologia, estando em destaque o setor de comércio: 29%.

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.”

Essa é uma frase clássica da gestão e negócios, dita por Willian Deming.

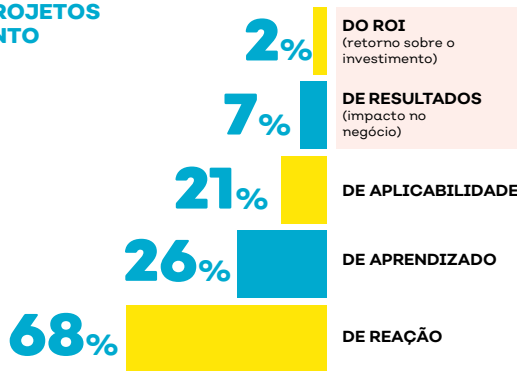
Não há como melhorar ou justificar o que não se mede. Por isso a terceira seção da pesquisa é dedicada a medir os resultados das ações de T&D.

A teoria mais adotada para medir os resultados das ações de T&D é a **teoria dos 4 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 essa 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, ou seja, para se obter **resultados (níveis 4 e 5)**, é necessário que o **conteúdo** seja **aplicado (nível 3)**, e, para que haja mudança de comportamento, 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**).

QUAIS AVALIAÇÕES SÃO FEITAS NOS PROJETOS DE TREINAMENTO



Em todas as pesquisas que fizemos, esse gráfico fica com o formato de uma pirâmide, em que a base larga é o nível 1 e o topo é composto pelos níveis 4 e 5, ou seja, a **maioria** dos projetos de T&D tem **avaliação de reação** e **poucos** têm **avaliação de resultados**.

Faz todo sentido ser assim, pois avaliar resultados e impactos nos negócios depende de tempo e investimentos. Também se recomenda que tal avaliação seja **feita em parceria** com outras áreas, seja área do cliente, seja alguma outra impactada pelo treinamento, como áreas de marketing e financeira, que podem ajudar a

levantar alguns dos retornos sobre o investimento, validar os números ou dar legitimidade às conclusões.

Em suma, quanto mais estratégico o projeto de treinamento, mais vale **considerar gastar recursos** (tempo e dinheiro) **para avaliar seu impacto no negócio**. Dessa forma, apenas 2% dos projetos de T&D têm avaliação de retorno do investimento e 7% têm resultados atingidos. As percentagens este ano **variaram muito pouco**, fazendo valer o destaque para a avaliação de **aplicabilidade** (nível 3), que passou a ser aplicada em 21% dos projetos: **cresceu 14%** este ano.

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

A percentagem indica o número de empresas que mais utiliza esse indicador

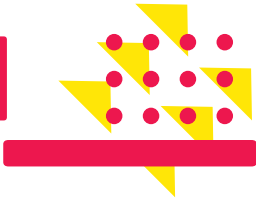
e **estão coloridos os indicadores mais utilizados** por cada setor.

Este ano, diferentemente dos anos anteriores, houve uma **expressiva mudança** nos indicadores mais utilizados. Clima Organizacional e Melhoria nos Processos, unânimes em todos os setores nos anos anteriores, caíram na relevância, enquanto subiram os indicadores Avaliação de Desempenho e Competências; Satisfação do Cliente; e Produtividade.

INDICADORES DE EFETIVIDADE DA ÁREA DE T&D

	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FATURAMENTO	2%	5%	14%	0%
INOVAÇÕES	0%	9%	7%	0%
PRODUTIVIDADE	23%	23%	57%	0%
INDICADORES DE NEGÓCIO (KPI)	23%	23%	7%	0%
QUALIDADE	15%	20%	21%	21%
ATENDER NORMAS	19%	11%	0%	21%
VENDAS	10%	5%	29%	0%
RETRABALHO (Índice de não conformidade)	0%	2%	7%	14%
MELHORIA DE PROCESSOS	13%	20%	14%	50%
RETENÇÃO (Redução do Turn Over)	2%	5%	0%	0%
CLIMA ORGANIZACIONAL	15%	23%	21%	14%
ABSENTEÍSMO	4%	5%	7%	0%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	25%	16%	7%	21%
REDUÇÃO DE ACIDENTES	8%	5%	7%	0%
CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO (Horas Previstas de Treinamento)	40%	30%	7%	29%
INDICADORES LEVANTADOS (Na demanda do respectivo treinamento)	15%	9%	14%	7%
OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	4%	5%	0%	7%
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	25%	23%	14%	0%
QUALIDADE DA LIDERANÇA	8%	2%	21%	0%
APLICABILIDADE (Percepção do Gestor)	10%	16%	14%	7%

CON CLU SÃO



T&D é uma realidade que já não oscila tão facilmente com a economia, e conteúdos de comunicação serão a prioridade para o próximo ano.

IN DÚS TRIA



É o **setor que mais investe em T&D**, seja por colaborador, seja em números absolutos. É também o que tem **práticas** de T&D **mais estruturadas**, mais tem universidades corporativas e menos absenteísmo. Tem como prioridade os **não líderes**; é o setor que menos está fazendo EAD e o que mais utiliza **avaliações de desempenho**.

SER VI ÇO

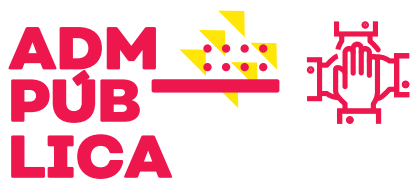


É o setor em segunda colocação em investimentos em T&D em números absolutos ou por colaborador e o com **maior volume de horas de T&D** por colaborador. É o que mais utiliza **tecnologias** para gestão do conhecimento; o que mais tem absenteísmo e o que menos tem verba anual de T&D definida. É também o setor que mais **avalia a aplicabilidade** de suas ações de T&D.

CO MÉR CIO



É o setor que menos investe em T&D e que tem menos estrutura nessa área. Tem as **lideranças como prioridade** em suas ações de T&D, e, para elas, Treinamento Comportamental. Suas prioridades, seja em conteúdo, seja em indicadores de resultados, são as **vendas**. É o setor que mais **avalia os resultados** de suas ações de T&D (nível 4 e 5) e que, por um lado, menos utiliza ações de T&D no local de trabalho e, por outro, mais utiliza a metodologia da **mentoria**. A grande oportunidade para as empresas desse setor é investir em metodologias **online**, que possibilitarão ganho de escala e ampliação de suas ações de T&D.



Junto com o setor de comércio, é o que menos investe em T&D, mas, por outro lado, **representa empresas maiores** e com ganho de escala. Sua prioridade de T&D são **líderes** e equipes do **administrativo** (back office) e seu principal indicador é de melhoria de **processos**. É o setor que menos avalia suas ações de T&D e o que mais utiliza recursos de **EAD**. Observamos como oportunidade, para esse setor, investir na **operação** e incluir a **satisfação do cliente** como indicador.

Mais um ano em que notamos as empresas otimizando e reduzindo seus investimentos em T&D. Uma redução pequena, mas constante. Isso nos mostra que T&D é uma **realidade** que já **não oscila** tão facilmente com a economia. Notamos que as empresas amadureceram em seu entendimento de que o desenvolvimento de pessoas é um **diferencial competitivo e necessário** em sua estratégia, e de que deve ser um projeto **constante e contínuo**.

Notamos um leve enxugamento de equipe de T&D e, consequentemente, a otimização de processos, além de menores investimentos, este ano, em tecnologias para T&D. Notamos também que conteúdos de **comunicação** serão a prioridade para o próximo ano.

Se você utiliza algum **indicador ou critério diferente**, por favor, compartilhe conosco: relacionamento@integracao.com.br. Dessa forma, consideraremos suas necessidades em eventuais evoluções da pesquisa.

PERFIL DA PESQUISA

EMPRESA

Empresas Respondentes:

533

Número médio de colaboradores:

2.589

ORIGEM DE CAPITAL

Nacional:

73%

Multinacional:

27%

FUNCIONÁRIOS

De 101 a 500:

28%

De 501 a 1.000:

21%

De 1.001 a 5.000:

42%

Acima 5.001:

9%

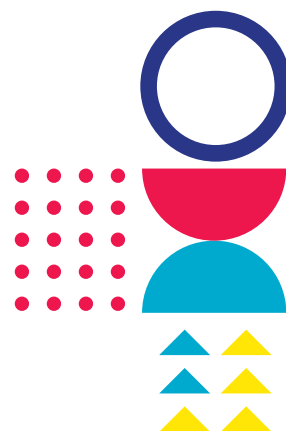
SETOR

Indústria: Comércio: Serviço:

29% **11%** **43%**

Adm. Pública: ONG:

13% **4%**



Na nossa análise da pesquisa, não consideramos empresas com menos de 100 colaboradores. Esse grupo será analisado em outro artigo.

TRANS FORME

DADOS PRECIOSOS
EM RESULTADOS

Com tantas **informações estratégicas** no Panorama, certamente sua **verba de T&D** será definida de forma muito mais eficiente.

Durante o planejamento, sua empresa também pode contar com quem conduziu esse estudo que é **referência** no setor.



INTE GRE SE—



www.integracao.com.br
SÃO PAULO: 11 3046 7878
atendimento@integracao.com.br



ESCOLAS DE NEGÓCIOS

Liderança
RH
Comunicação
Vendas & Marketing
Finanças & Compras
Secretariado
Transformação Digital



MEIOS

Presencial
Online
Blended



MODALIDADES

Cursos Customizados
Cursos Abertos