

788,00
investimento
em T&D por
colaborador

21
horas de
T&D por
colaborador

77%
das empresas
utilizam EAD/
e-learning

738
respondentes

51%
do investimento em
T&D tem como
foco as lideranças

12ª EDIÇÃO

O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

Fatos, Indicadores,
Tendências e Análises

2017 | 2018

Realização:



Publicação:



DECISÕES ESTRATÉGICAS E O MOVIMENTO DO MERCADO

A pesquisa **O Panorama do Treinamento no Brasil** já está em seu 12º ano, buscando apoiar os gestores da área de Treinamento e Desenvolvimento do Brasil com indicadores para nortear a estratégia da área e suas decisões.

Os indicadores desta pesquisa estão divididos em: investimentos e eficácia na área de T&D; métricas de alocação da verba de T&D; distribuição de conteúdo; meios e métodos para o T&D; e indicadores de resultados de T&D, completando todo o ciclo de variáveis estratégicas para a gestão da área.

Com estes indicadores, você poderá refletir sobre o que realmente é estratégico para a área, comparar seus indicadores com a média Brasil e Estados Unidos, incluindo empresas semelhantes à que você atua.

Esta pesquisa está um sucesso! Tivemos mais uma vez um recorde: foram 738 respondentes, uma amostra mais do que suficiente para obter indicadores consistentes e segmentá-los, buscando um recorte mais adequado à sua realidade. Percebo também uma evolução na maturidade dos respondentes.

É importante ressaltar que fazemos uma análise estatística buscando as exceções e inconsistências. Utilizamos uma técnica de exclusão dos outliers, que são dados que estão muito fora da amostra geral e podem representar situações específicas demais de uma empresa ou segmento, e não devem ser considerados nas médias para evitar qualquer viés. Na análise desta pesquisa, temos notado um padrão de variações por setor de atuação e por número de colaboradores da empresa, então temos, sempre que possível, apresentado os indicadores de cada um destes perfis de empresas.

À frente da **Integração Escola de Negócios**, trabalho com desenvolvimento de pessoas há mais de 20 anos e tenho muita satisfação em coordenar esta pesquisa, principalmente por perceber a relevância que ela tem para seu trabalho e suas decisões. Frequentemente recebo feedbacks incríveis de como ela tem ajudado os profissionais da área e, a cada ano, aprendo um pouco mais sobre os movimentos de mercado na gestão do T&D.

Agradeço o time incrível de trabalho: Igor, da ABTD, responsável por esta iniciativa e outras que instrumentalizam o profissional de T&D; Álvaro, da Carvalho & Mello, empresa de diagnósticos organizacionais, que faz o sistema e a estrutura estatística desta pesquisa; e Marcos, da Revista TeD, difundindo para os profissionais de T&D esta análise, além de muito conhecimento da nossa área.

Por fim, quero agradecer a sua participação, em especial a você, que está entre as 738 empresas respondentes. Aproveito que estamos aqui para fazer dois pedidos: responda a pesquisa no ano que vem e, neste momento, dê bastante atenção aos dados financeiros (faturamento bruto, folha de pagamento e orçamento anual de T&D), pois para estes, nossa amostra ainda não é suficiente para ter os recortes por porte e setor.

Caso queira ser avisado das datas de abertura e fechamento das próximas pesquisas ou tiver sugestões, basta mandar um e-mail para: relacionamento@integracao.com.br

FERNANDO CARDOSO

Sócio-diretor
da Integração



1 INVESTIMENTO E EFICIÊNCIA DA ÁREA DE T&D

1.1 INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

A ênfase nesta seção está em analisarmos os indicadores financeiros para a definição do investimento anual em T&D. Estes indicadores têm sido muito importantes para vocês, ajudam o trabalho de gestão e o benchmarking da importância da área de T&D da sua organização em relação ao mercado.

Muitos de vocês ficam com dúvidas de como estes valores foram calculados, então explicamos, colocando aqui os critérios que foram considerados pelas empresas que responderam esta pesquisa.

CRITÉRIOS:

Para o cálculo do investimento anual em T&D:

Investimento no período de 12 meses.

Inclui: o salário da equipe exclusiva de T&D; gastos com projetos de T&D, de viagem de professores e equipe de T&D, sala de aula, infraestrutura e tecnologia; remuneração de professores internos e externos; e cursos curriculares.

Não inclui: gasto com viagens e despesas dos alunos; e custo do tempo não produtivo do aluno, quando estiver em treinamento.

Para o cálculo da folha de pagamento:

Não inclui: encargos sociais ou benefícios.

O que percebemos nesta seção é que o investimento em T&D das empresas não diminui este ano, ele se mantém consistente e em crescimento. Notamos também que os indicadores das empresas dos EUA mostram que elas investem mais em valores e em volume, em comparação às empresas brasileiras.

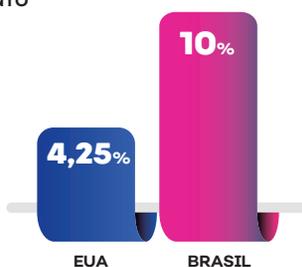
As empresas no Brasil destinam um valor correspondente a **10% da folha de pagamento como investimento anual em T&D**. Já as empresas nos EUA destinam **4,25%**. Este é um dado curioso, uma vez que todos os outros indicadores apontam que as empresas dos EUA investem valores maiores que as brasileiras. Então, nossa conclusão é de que a folha de pagamento das empresas brasileiras é proporcionalmente menor que as empresas dos EUA.

O investimento anual em T&D foi, neste ano, de **R\$ 788,00 por colaborador**, o que representa um crescimento de 21% em relação ao ano anterior, um valor ainda muito aquém do investimento em T&D das empresas dos EUA. Por outro lado, este indicador vem crescendo ano a ano, apontando, sem dúvida, uma constante tendência de ganho de relevância.

Já em uma análise mais detalhada neste indicador, notamos que quanto maior a empresa, menor o investimento em T&D por colaborador, sendo que companhias com mais de 5.000 colaboradores investiram em média este ano R\$ 388,00 por colaborador. Também notamos uma grande variação, conforme o segmento de atuação das empresas.

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO



INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

POR COLABORADOR

INDÚSTRIA

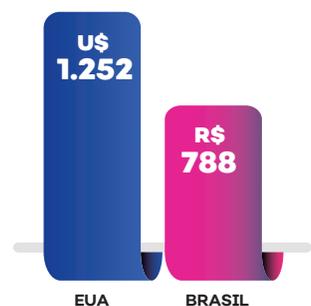
R\$ **807**

SERVIÇO

R\$ **836**

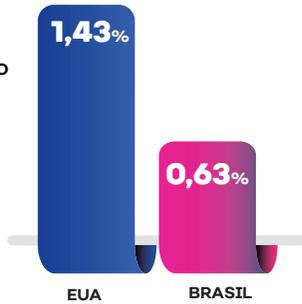
COMÉRCIO

R\$ **397**



Outra excelente perspectiva de análise do volume de investimento destinado ao T&D é correlacioná-lo com o faturamento bruto anual da organização.

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D SOBRE O FATURAMENTO BRUTO ANUAL DA ORGANIZAÇÃO



Em 2017, as empresas brasileiras destinaram **0,63%** do faturamento anual bruto para o investimento anual em T&D, um número que cresceu 37% em relação ao ano anterior, mais uma vez demonstrando uma tendência de crescimento, mesmo

em um ano em que a prioridade das organizações é a contenção de despesas. Talvez agora seja a preparação para a retomada, um momento muito estratégico.



Mas, quando comparamos este indicador com as empresas dos EUA, vemos que muito ainda se tem por fazer e priorizar em T&D no Brasil. Podemos constatar também uma grande variação conforme o porte da empresa, seguindo sempre a mesma lógica de que quanto maior a empresa, menor seu investimento em T&D.

A seguir, temos a média do valor total investido anualmente em T&D pelas empresas brasileiras, e uma variação desse dado conforme o número de colaboradores das companhias.

INVESTIMENTO ANUAL DE T&D BRASIL
R\$1.821.000

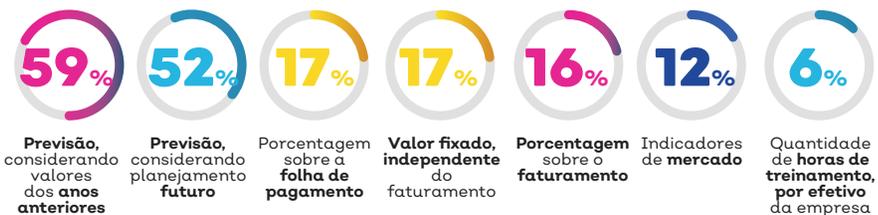


Aqui, estamos levantando quais são os indicadores mais utilizados pelas empresas brasileiras para a definição de seu orçamento anual de T&D, no qual a percentagem é o nível de relevância de cada indicador. Percebemos pouca variação na importância de cada indicador nos últimos quatro anos.

As maiores variações neste ano foram:

- **% sobre o faturamento e % sobre a folha de pagamento** - ambos cresceram 15% em importância em relação aos outros; e
- **Quantidade de horas de treinamento por treinando** - caiu 60% em relevância.

CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DA VERBA ANUAL DE T&D



1.2 QUAL É O VOLUME DE T&D REALIZADO

Nos indicadores anteriores, falamos do valor total investido, ou seja, o orçamento anual de T&D. Agora, observe que o volume de treinamentos realizados com este investimento é de 21 horas por colaborador. Este indicador quase não teve variação em relação ao ano anterior, seja no Brasil ou nos EUA, mas é importante ressaltar que treinamos 36% menos por colaborador que as empresas nos EUA. Observamos que a variação deste indicador é muito pequena entre empresas de até 5.000 colaboradores. Já as empresas com **mais de 5.000 colaboradores** treinam muito menos que as demais: apenas 11 h por colaborador.

HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR



Temos constatado ano a ano que a **indústria** é sempre o setor que mais treina seus colaboradores - 24 h por colaborador-, e as empresas **multinacionais**, as que treinam impressionantes 50% mais horas por colaborador que as empresas nacionais. As empresas do setor público são as que menos treinam, registrando apenas 15 h anuais por colaborador.

1.3 DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

Vimos indicadores de investimento na área e volume de treinamento realizado. Segue agora qual é o tamanho médio das equipes de T&D para gerenciar tudo isso, observando mais uma vez a grande variação conforme o porte da empresa.

MÉDIA DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE T&D



Cada profissional de T&D tem gerenciado, em média, **770 colaboradores**. Aqui, detectamos um ponto de atenção: este número vem crescendo sistematicamente ano a ano, tendo atingido quase o dobro da quantidade de colaboradores gerenciada em 2014.

Então, temos um aumento de volume e escala de trabalho, no qual o ponto de atenção é ficarmos muito no operacional, negligenciando a estratégia da área de T&D e seus reais objetivos. Com base nesta tendência, a recomendação é: prepare-se para ter ganho de escala no seu trabalho e mantenha seu foco em questões estratégicas.

1.4 ESTRATÉGIA DA ÁREA

A seguir, temos algumas definições de como a área de T&D está estruturada e o índice de absenteísmo obtido em seus projetos. O destaque este ano foi o **crescimento de 47%** na média de empresas brasileiras com universidade corporativa, em relação ao ano anterior.

87%

Das empresas trabalham com um orçamento anual de T&D

28%

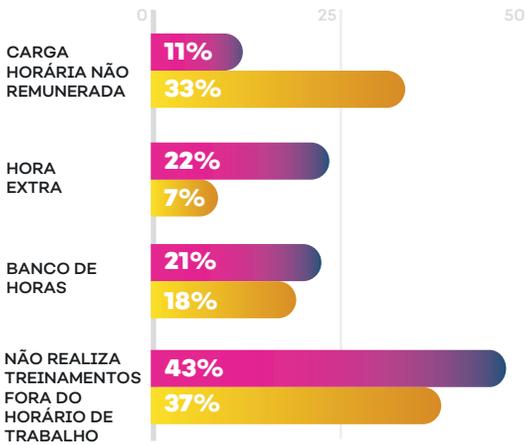
das empresas possuem uma universidade corporativa

12%

é o índice de absenteísmo nas ações de treinamento

TREINAMENTOS FORA DO HORÁRIO DE TRABALHO

● Treinamentos obrigatórios ● Treinamentos não obrigatórios



Ao lado, temos um estudo de como as empresas tratam uma questão delicada, que é o T&D realizado fora do horário de trabalho. Notamos uma grande variação por setor:

Em torno de 40% das empresas do setor: Indústria, Comércio e Serviços tendem a não realizar treinamento fora do horário de trabalho.

Nos cursos obrigatórios, quando o faz fora do horário de trabalho, 38% das empresas do setor Indústria consideram hora extra e 33% das do setor de Comércio consideram banco de horas.

Para os cursos não obrigatórios, quando fazem, em torno de 30% das empresas destes 3 setores consideram como carga horária não remunerada.

2 MÉTRICAS DE ALOCAÇÃO DE VERBA DE T&D

DISTRIBUIÇÃO DE GASTOS DE T&D



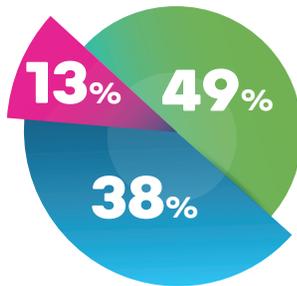
● Treinamento formal
● Treinamento no ambiente de trabalho
● Despesas não relacionadas a treinamento

Neste gráfico, começamos a analisar como a verba de T&D é distribuída. Em comparação ao ano anterior, percebemos uma pequena queda no volume de **treinamento formal**, em detrimento do treinamento no **ambiente de trabalho**. Ainda não podemos afirmar que é uma curva de tendência, pois esta variação não tem sido na mesma direção ano a ano. O que temos aqui são exatamente os mesmos números que obtivemos em 2015.

Agora, vale uma reflexão sobre o aumento do treinamento no local de trabalho e sustentá-la com a teoria do **70:20:10**. Estudos têm definido que: 70% do aprendizado se dá no local de trabalho, com seus desafios, rotinas e com a prática; 20% se consolida nas relações sociais; e 10%, em treinamentos formais. Tendo como base esta teoria, a movimentação deste gráfico aponta na direção correta.

Vale ressaltar que não estamos vendo aqui volume de treinamento, e sim **distribuição de gastos**. Então, se considerarmos que treinamento no ambiente de trabalho requer investimentos menores, presumimos que seu volume deva ser maior do que a proporção que temos aqui.

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

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

6%

DAS EMPRESAS NÃO TERCEIRIZAM

34%

DAS EMPRESAS NÃO INVESTEM EM FORMAÇÃO CURRICULAR

Ano a ano, o indicador de gastos com **atividades terceirizadas** cresce, apontando uma tendência, com aumento de 4% em 2017 e 11% nos últimos quatro anos. E o item que vem sendo otimizado para permitir o crescimento do gasto com atividades terceirizadas é a despesa interna, que vem diminuindo.

O volume de empresas que não terceirizam diminuiu este ano 25% em uma curva de decréscimo constante. Tem aumentado o número de empresas que não investe em cursos curriculares, acredito que em decorrência do excedente de mão de obra disponível no mercado atualmente. Sendo assim, as empresas têm disponível para contratação profissionais com melhor formação.

O **setor público** terceiriza 20% a menos que a média nacional. As **multinacionais** terceirizam 22% a mais que as nacionais.

3 DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDO, MEIOS E MÉTODOS PARA O T&D

3.1 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR PÚBLICO E ASSUNTO

Ao fazermos uma análise do treinamento por **nível hierárquico**, percebemos que os colaboradores da base da pirâmide da empresa participam muito mais de ações de treinamento, se comparado aos profissionais da alta liderança.

Os líderes participam 31% menos de ações de treinamento do que os não líderes. Já o investimento para estes dois grupos é quase o mesmo (51% do investimento para os líderes x 49% para os não líderes).

12% das empresas não investem em T&D para alta liderança e apenas 3% não investem em T&D para gerência e supervisão.

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO DO TREINAMENTO FORMAL POR NÍVEL HIERÁRQUICO



Os dois gráficos acima são indicadores da distribuição dos treinamentos para os não líderes, sob dois aspectos: público e tipo. Para cada item, vamos marcar em amarelo o setor que mais o utiliza.

Para o **treinamento dos não líderes**, nota-se que a prioridade tem sido sempre capacitar a operação, a atividade fim da empresa, representando 46% das ações de treinamento.

Constatamos neste ano que as empresas diminuíram o volume de treinamento da operação e área administrativa em 3% e 2%, respectivamente, para priorizar o

DISTRIBUIÇÃO DO VOLUME DE HORAS DO TREINAMENTO FORMAL POR NÍVEL HIERÁRQUICO



treinamento comercial, que cresceu em prioridade 10% em relação ao ano anterior.

Na divisão das ações de treinamentos para não líderes, por tipo, notamos que o treinamento comportamental cresceu 14% no último ano, e os cursos obrigatórios decresceram 11%. Percebemos com isso o aumento da relevância em temas comportamentais, em busca do ganho de desempenho. No entanto, treinamento técnico para não líderes continua sendo a prioridade em todos os setores (com exceção da administração pública), representando 44% das ações de treinamento para os não líderes.

DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO PARA OS NÃO LÍDERES

POR PÚBLICO	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ONG	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL (área de produção, produção de core business, prestação de serviços atividade-fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	46%	54%	45%	40%	50%
COMERCIAL (correspondentes às equipes em contato direto com o cliente; frontline, vendas, assessoria/assistência técnica + pós-vendas)	24%	25%	25%	25%	14%	9%
ADMINISTRATIVO (equipes de apoio, equipes atividade-meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço)	30%	21%	30%	35%	36%	73%

DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO PARA OS NÃO LÍDERES

POR TIPO	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ONG	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
COMPORTAMENTAL	30%	20%	35%	34%	24%	50%
TÉCNICO	44%	42%	49%	42%	42%	28%
OBRIGATÓRIO	26%	38%	16%	24%	34%	22%

PRINCIPAIS ASSUNTOS QUE FARÃO PARTE DE SEU PROGRAMA DE TREINAMENTO

	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ONG	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
ATENDIMENTO AO CLIENTE	32%		36%	57%		43%
COACHING	25%	25%	24%	29%	43%	
COMUNICAÇÃO	25%		27%	33%	29%	29%
PROCESSOS	25%	30%	25%			
ÉTICA						43%
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL					43%	29%
SEGURANÇA		37%				

3.2 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

O gráfico a seguir analisa qual é o meio que as empresas estão priorizando para suas ações de treinamento, simplificando: presencial x EAD/ e-learning.

Notamos, neste ano, um grande movimento de busca por menores custos e escalabilidade das ações de treinamento. Em relação ao ano passado: os treinamentos no formato presencial caíram 11%; e no formato EAD/ e-learning aumentaram 9%. Para completar

esta tendência, o número de empresas que não utilizam de EAD/ e-learning caiu 4%.

Notamos também a busca por metodologias mais complexas e eficientes, com crescimento de 67% na utilização de metodologias mistas - que mesclam o presencial e o EAD. Entendo que a busca por metodologias mais complexas e efetivas é uma grande tendência nas áreas de T&D.

Para reforçar este entendimento, destacamos o crescimento de 9% na utilização de treinamento no local de trabalho.

O PANORAMA DO
TREINAMENTO NO BRASIL

Em uma análise setorial, o **comércio** é o que mais utiliza o EAD/ e-learning (23% de suas ações) e a indústria, a que mais utiliza o treinamento no local de trabalho (24% de suas ações).

Já o **setor de serviços e administração pública** são os que mais utilizam o treinamento misto (10% e 11% respectivamente).

PERCENTUAL DE
TREINAMENTOS
REALIZADOS CONFORME
A FORMA DE ENTREGA

23%
NÃO USAM
O E-LEARNING
OU EAD

	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ONG	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
TREINAMENTO PRESENCIAL	56%	56%	56%	55%	66%	53%
E-LEARNING OU EAD (internet, intranet, on-line, web, conferência)	16%	14%	17%	23%	12%	17%
TREINAMENTO MISTO ("blended", misto com presencial e e-learning)	9%	7%	10%	8%	5%	11%
TREINAMENTO PRÁTICO NO LOCAL DE TRABALHO (on the job)	19%	23%	17%	14%	17%	19%

O indicador abaixo analisa a prioridade de cada um dos diferentes formatos do EAD / e-learning. Constatamos, como em todos os anos, que a predominância é para a utilização **e-learning não ao vivo**, ou assíncrono, sendo ele, provavelmente na sua maioria, autotreinamento.

que cresceu este ano em utilização (38%), mas ainda é pouco representativo, sendo apenas 4% das ações de e-learning

Esta movimentação se dá certamente pela evolução tecnológica e cultural que estamos vivendo. Não tenho dúvidas de que estes dois itens continuarão crescendo ano a ano.

Este ano, o destaque em crescimento é a utilização do e-learning ao vivo (webinar ou web conferência), que cresceu 33% em relação ao ano passado e que, somado ao treinamento remoto ao vivo, representa 21% das ações de e-learning.

Outro destaque é o e-learning via tecnologias mobile,

FORMA DE ENTREGA
DO E-LEARNING
OU EAD

3%

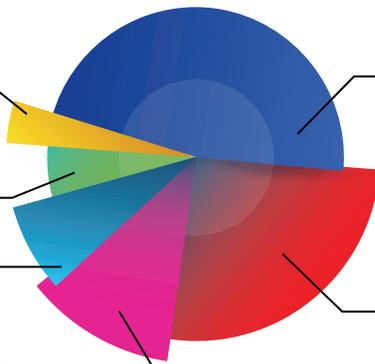
Outro tipo de tecnologia não mencionada (ex: videocassete, cd)

4%

Tecnologia móvel (e.g. PDA, Tablet, MP3, celular)

6%

Remoto ao vivo, mas não on-line (satélite, videoconf., teleconf., etc.)



46%

e-learning não ao vivo (treinamento por internet, intranet, on-line, EAD, não ao vivo)

26%

Sem utilização de tecnologia (ex: apostilas, manuais)

15%

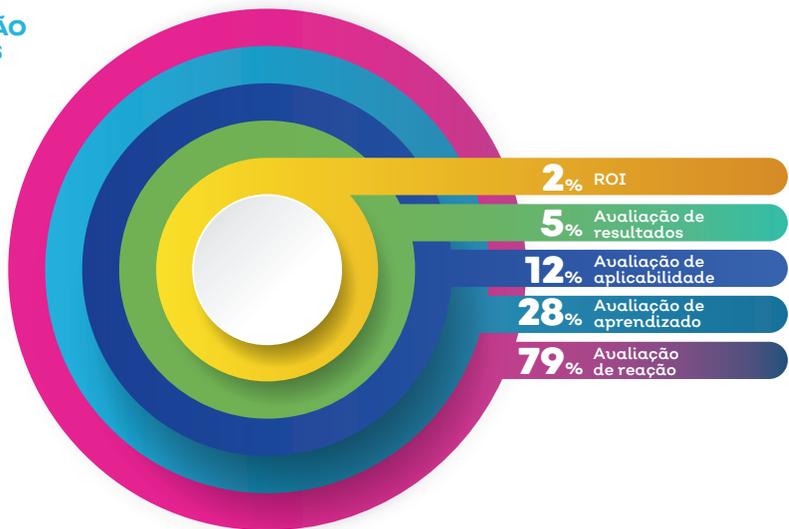
e-learning ao vivo (EAD ao vivo via web, ex: webinar, webconferência)

4 RESULTADOS EM T&D

O que é uma empresa, senão um investimento visando determinado resultado ou uma perspectiva de taxa de retorno? Parece simples, não? Acontece que, para obter estes resultados, dependemos cada vez mais das pessoas, de seus conhecimentos e de sua capacidade criativa, paixão pelo

trabalho, motivação, qualidade e iniciativa. É para isso que temos o RH e a área de T&D. Mas, para que serve uma área de T&D que não está alinhada com a estratégia da companhia, ou que não mensura e apresenta os resultados de suas ações?

QUAIS AVALIAÇÕES SÃO FEITAS NOS PROJETOS DE TREINAMENTO



Com uma variação mínima nos últimos anos, constatamos com este indicador que: 79% das ações de treinamento têm avaliação de reação, nas quais o aluno avalia a qualidade e aplicabilidade do curso; 28% das ações de treinamento têm avaliação de aprendizado, que verifica se o aluno aprendeu, se houve ganho de conhecimento com o treinamento; 12% dos projetos avaliam se o profissional aplicou o conhecimento; 5% dos projetos têm avaliação de qual foi o impacto no negócio; e 2% analisam se houve retorno sobre o investimento.

Sonho seria se pudéssemos dispor de um botão em nosso sistema que permitisse obter um relatório com todas estas avaliações de nossos projetos de treinamento. Porém, a realidade não é tão simples assim. Avaliar, demanda investimento de tempo e dinheiro, é um projeto por si só.

Em meus treinamentos, gosto de provocar os alunos dizendo que deveríamos, eventualmente, treinar menos e avaliar mais. Provocações à parte, a avaliação é fundamental para verificar a qualidade de nosso trabalho, encontrar e comprovar sua relevância, além de ser o melhor instrumento para corrigirmos rotas e melhorarmos nossos projetos.

Os níveis reação, aprendizado e aplicabilidade, de alguma forma, podem ser sistematizados e implementados em 100% dos projetos, de forma "automatizada". Já a avaliação de resultados deve, de fato, ser aplicada apenas nos projetos estratégicos ou de maior relevância. Sendo assim, este é um gráfico de base larga e com um topo pequeno, como temos aqui.

O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

Agora, para avaliarmos os treinamentos, em especial com relação ao impacto no negócio, necessitamos de bons indicadores.

Abaixo, verificamos quais são os indicadores mais utilizados pelas empresas em cada um dos setores de atuação.

A escolha dos indicadores de T&D também tem variado pouco, ano a ano. Notamos que “melhoria no clima organizacional”, ou seja, a **satisfação do colaborador com o trabalho**, é o indicador de efetividade de T&D mais utilizado

por todos os setores das empresas brasileiras.

Na sequência, temos “melhoria nos processos”, “projetos de melhoria e inovação” e “avaliação de desempenho”. Reparem que há dois tipos de indicadores, o de resultados e o comportamental, obtendo assim um bom equilíbrio entre cumprimento das metas e qualidade do serviço prestado.

Apenas 8% das empresas não possuem indicadores de efetividade para suas ações de treinamento, sendo que este número de empresas caiu 27% em relação ao ano passado.

INDICADORES DE EFETIVIDADE DA ÁREA DE T&D

	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ONG	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
FATURAMENTO (Per capta)	2%	2%	1%	10%	0%	0%
QUANTIDADE DE PROJETOS, MELHORIAS OU INOVAÇÕES (Decorrentes do Treinamento)	21%	17%	25%	29%	14%	14%
PRODUTIVIDADE	20%	20%	17%	43%	0%	0%
QUALIDADE	16%	18%	18%	5%	14%	0%
ATENDER NORMAS	17%	27%	11%	14%	29%	14%
VENDAS	10%	12%	11%	14%	0%	0%
RETRABALHO (Índice de não conformidade)	2%	3%	1%	5%	0%	0%
MELHORIA DE PROCESSOS	28%	27%	21%	33%	71%	57%
RETIÇÃO (Redução do Turn Over)	9%	8%	12%	5%	0%	14%
CLIMA ORGANIZACIONAL	33%	27%	36%	38%	43%	43%
ABSENTEÍSMO	4%	3%	1%	5%	0%	29%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	22%	28%	18%	19%	29%	14%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	9%	10%	8%	5%	14%	14%
REDUÇÃO DE ACIDENTES	6%	12%	1%	0%	0%	29%
CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO (Horas Previstas de Treinamento)	19%	30%	13%	10%	14%	14%
OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	3%	7%	1%	0%	14%	0%
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	20%	12%	29%	24%	14%	0%
QUALIDADE DA LIDERANÇA	12%	10%	17%	5%	0%	0%
APLICABILIDADE (Percepção do Gestor)	19%	15%	18%	33%	29%	0%

CONCLUSÃO

Uma das partes mais ricas na análise desta pesquisa é observar os movimentos de mercado ano a ano e as características específicas do T&D das empresas de cada setor de atuação.

Nosso cenário econômico é advindo de uma aguda crise político-econômica, na qual as empresas têm reduzido seus custos e otimizado seus processos, buscando atravessar este momento desafiador, culminando em um 2017 ainda difícil, mas já com consistentes sinais de retomada. Observando os **indicadores de investimento em T&D** e o volume de T&D realizado, percebemos que, mesmo em momentos de cortes, as empresas continuam investindo no desenvolvimento de seus profissionais. Vemos equipes reduzidas, mas com muita ênfase em seu progresso e na qualidade de seu trabalho.

Minha conclusão com este ganho de relevância do T&D decorre de que os executivos estão percebendo a direta correlação entre: desempenho e desenvolvimento; resultados e qualidade da liderança; líderes competentes e competências comportamentais. Notamos também que no cenário pré- crise, as empresas nacionais investiam mais em T&D do que as multinacionais, e que nos últimos três anos, as multinacionais têm investido mais em T&D que as nacionais. Outro movimento relevante é que as empresas estão investindo menos na formação acadêmica (cursos curriculares) de seus colaboradores, provavelmente reflexo de prioridades e de excesso de mão de obra disponível no mercado.

Nesta análise ano a ano, notamos uma tendência (curva de movimento constante na mesma direção) de que as empresas estão buscando **otimizar seus investimentos** e produtividade em T&D. As empresas estão **terceirizando** mais suas ações de T&D e diminuindo constantemente suas despesas internas nessa área.

O **e-learning** tem sido um destaque com uma curva de crescimento em utilização, que vem sendo constante ano a ano, mantendo-se como tendência, possivelmente para auxiliar as empresas na busca por ampliar a escalabilidade da atuação do T&D, o aumento de produtividade e a redução de custos.

Com as evoluções tecnológicas e culturais, a cada ano o e-learning apresenta novidades para as áreas de T&D e o RH já deve estar preparado para “surfear esta onda”. Neste ano, percebemos um crescimento notável na utilização de

tecnologias de webconferência, webmeeting (**aula ao vivo via web**) para treinamento e as **tecnologias mobile**, na qual a capacitação estará “na mão” de seus colaboradores. Outro movimento são termos como gamification e storytelling, apontados por vocês como tendências e que tem íntima relação com o e-learning.

Percebemos também o constante crescimento em utilização e metodologias mais complexas para o T&D, como o treinamento misto (blended), que combina os meios presenciais e o e-learning em projetos de treinamento. Provavelmente projetos não pontuais ou ciclos de desenvolvimento. Ainda nesta linha, muita ênfase ao treinamento on the job, reverberando como mais uma tendência, e é destaque da metodologia 70:20:10, que sustenta que 70% do aprendizado se dá com a prática, provavelmente no local de trabalho.

Outra tendência notada é na utilização do **coaching**, como um dos três principais assuntos que farão parte dos projetos de T&D.

Comparando o setor **administração pública** com os demais, notamos pouca ênfase de suas ações de T&D à **atividade-fim** da empresa. O público da operação está longe de ser a prioridade das ações de treinamento, tampouco cursos técnicos, o que se apresenta em caminho oposto ao do mercado. Soma-se a isso o setor público ser o que menos treina anualmente em horas por colaborador. Temos aqui uma grande oportunidade de redirecionamento e foco da área de T&D para ganho em desempenho e qualidade.

E, por fim, sempre notamos uma linearidade nos indicadores, variando conforme o tamanho da empresa (número de colaboradores).

Quanto maior a empresa, maiores seus indicadores em números absolutos e menores em números proporcionais, ou seja, menor é o número de horas de treinamento por colaborador, o tamanho da equipe de T&D por número de profissionais, o investimento em T&D por colaborador, e assim por diante.

PERFIL DA PESQUISA

EMPRESA

Empresas Respondentes:

738

Número médio de colaboradores:

3.561

SETOR

Indústria: Comércio: Serviço: Adm. Pública: ONG:

32%

14%

44%

6%

4%

ORIGEM DE CAPITAL

Nacional:

69%

Multinacional:

31%

FUNCIONÁRIOS

De 101 a 500:

32%

De 501 a 1.000:

19%

De 1001 a 5.000:

31%

Acima 5001:

18%



AGORA
QUE VOCÊ
ANALISOU
OS DADOS,
É HORA DE
TREINAR E
DESENVOLVER
TALENTOS.

O Panorama de T&D no Brasil **permite definir estratégias eficazes para o próximo ano.**

Você também pode contar com o know-how de **quem conduziu de perto** essa abrangente pesquisa.

#INTEGRE-SE



ESCOLAS

Liderança
Recursos Humanos
Comunicação



MEIOS

Presenciais
On-line
Blended



MODALIDADES

Projetos In Company
Cursos Abertos



INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

www.integracao.com.br
SÃO PAULO: (11) 3046 7878