REALIZAÇÃO:

ABTD

INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

INDICADORES E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE T&D

15ª EDIÇÃO - 2020/2021

R$ 997
É O INVESTIMENTO ANUAL DE T&D **POR COLABORADOR**

999
É O NÚMERO DE **COLABORADORES POR PROFISSIONAL** DE T&D

55%
DO INVESTIMENTO EM T&D TEM AS **LIDERANÇAS** COMO FOCO

18%
DOS TREINAMENTOS FORAM **AULAS AO VIVO** COM PROFESSOR

PARCEIROS:

CARVALHO & MELLO

TED GESTÃO DE PESSOAS

SUA PARTICIPAÇÃO COMO REFERÊNCIA

Esta pesquisa está em sua **15ª edição.** É uma honra fazer parte de um projeto tão sério e longevo, que envolve organizar e levantar **indicadores** importantes para a **tomada de decisões estratégicas na gestão do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das organizações.**

Esse trabalho é feito por um grupo enorme de pessoas. De um lado, especialistas em T&D, estatística, pesquisa de mercado, professores e grupos de RH buscando os indicadores mais adequados para o gestor de T&D. Do outro lado, os profissionais de T&D respondentes, que levantam e compartilham suas métricas de gestão, para que possamos criar indicadores que apontem a direção de como as empresas brasileiras têm priorizado o T&D de seus colaboradores.

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

Caso queira ser avisado quando o questionário da próxima edição estiver aberto para respostas ou ter acesso às versões anteriores, basta acessar **www.pesquisatd.com.br** ou **escanear o QR CODE ao lado**. Gosto sempre de compartilhar com vocês a complexidade e o histórico desse trabalho.

O questionário precisa ser aprimorado todo ano, buscando precisão nos indicadores e nas instruções para que todos os respondentes interpretem as informações exatamente da mesma forma.

Somado a isso, há um trabalho profundo de análise de **Big Data** para validação do conteúdo das respostas. São dezenas de cálculos matemáticos para verificação e exclusão de dados imprecisos ou exceções.

É uma etapa complexa, que inclui criar uma metodologia de cálculo que valide todos os respondentes, dado a dado e dentro do mesmo critério, para que possamos observar a evolução do indicador ano a ano.

Agora, o mais importante desse projeto: **você.** É essencial a sua participação, respondendo à pesquisa **de forma consciente** e completa. Esse trabalho é feito com você, que responde à pesquisa todo ano. E, para você, que utilizará esses indicadores para ajudar sua gestão da área de T&D.

Quanto maior o número de respondentes, mais "recortes" eu consigo fazer nos indicadores, ou seja, apresentar indicadores mais precisos para a **realidade da sua empresa**. Os "recortes" pelos quais tenho optado são: número de colaboradores e setor de atuação. Juntos, eles oferecem uma excelente precisão para que você encontre o melhor indicador correlato com sua organização.

Este ano tivemos **318 respondentes**, número esse menor que o do ano passado. Por outro lado, tivemos um ganho de qualidade nas respostas sobre os **dados financeiros** dos respondentes, o que permitiu ampliarmos os "recortes" dos indicadores financeiros e suas análises. A distribuição de setor entre os respondentes tem se mantido muito semelhante aos outros anos. Já o porte médio das empresas respondentes quase dobrou – **5.377 colaboradores** –, o que certamente influenciará a média nacional dos indicadores.

Pensando nisso, cada vez mais divulgaremos os indicadores separados conforme o porte das empresas (o que tenho chamado de "recortes"), permitindo que você utilize o **indicador mais coerente com sua realidade.**

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.**

Fazem parte desse projeto a equipe da **ABTD** (Associação Brasileira de T&D) que, junto com a **Integração Escola de Negócios**, é responsável por essa pesquisa e por difundir esse trabalho para a comunidade de T&D do Brasil; a equipe da **Carvalho & Mello**, empresa especializada em diagnósticos organizacionais que dispõe da sua equipe de estatísticos para organizar esses dados; a **TeD, revista digital sobre Gestão Corporativa**; os professores dos **programas de Formação de T&D da Integração**, que com um grupo de profissionais de RH nos ajudam a verificar a relevância dos indicadores escolhidos.

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 apenas citar a fonte.

E, por fim, quero me apresentar, sou **Fernando Cardoso**, trabalho com T&D há mais de 20 anos, sócio-diretor da Integração Escola de Negócios, e o propósito deste trabalho é ajudar a fortalecer e dar relevância a este maravilhoso trabalho que é Desenvolver Pessoas.

FERNANDO CARDOSO

Sócio-diretor da Integração

1 INVESTIMENTO E EFICÁCIA DA ÁREA DE T&D

Nesta seção, mapearemos os indicadores do **orçamento anual de T&D** que as empresas adotaram neste ano, a **estrutura da equipe de T&D** necessária e sua eficiência em **volume de T&D** alcançado. Verificaremos também algumas das principais decisões estratégicas da área, inclusive qual foi o **impacto da COVID-19** no orçamento de T&D das empresas brasileiras.

Notamos que os **orçamentos de T&D de 2020** estavam maiores que os de 2019 em 20%, e analisarei esse movimento na conclusão desta pesquisa. Quero destacar aqui que, mesmo com aumento nos orçamentos, o orçamento anual de T&D no Brasil é sempre muito menor do que nos EUA.

Conforme a pesquisa correlata da ATD, o **investimento anual de T&D das empresas americanas por colaborador foi de 1.302 dólares em 2019, em comparação às brasileiras, que foi de 997,00 reais**, o que já é baixo mesmo desconsiderando a taxa cambial. Isso reflete no volume de horas de treinamento realizadas por colaborador, sendo 19 horas para as empresas no Brasil e 36 para as empresas nos EUA (90% maior).

Vale lembrar que os indicadores levantados, seguem os critérios da 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 (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

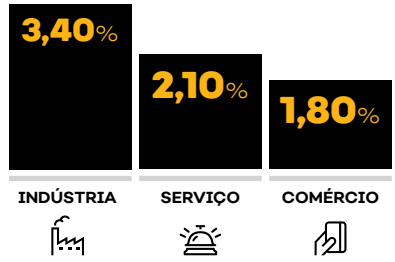
- Gastos com viagens e despesas dos alunos.
- Custo do tempo não produtivo do aluno, quando este estiver em treinamento.
- O restante da equipe de RH (que não é exclusivo de T&D).
- Iniciativas específicas de Desenvolvimento Organizacional que não envolvem capacitação e formação (ex: pesquisa de clima, programa de reconhecimento interno, ações de engajamento, avaliação de desempenho, mapeamento sucessório etc.).

1.1 INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

Estes dois indicadores, **Orçamento Anual de T&D por Colaborador** e **pela Folha de Pagamento**, equilibram variações por porte de empresa. É uma das referências para você verificar se está investindo mais ou menos do que a média das empresas do seu setor no Brasil.

INVESTIMENTO **ANUAL** EM T&D

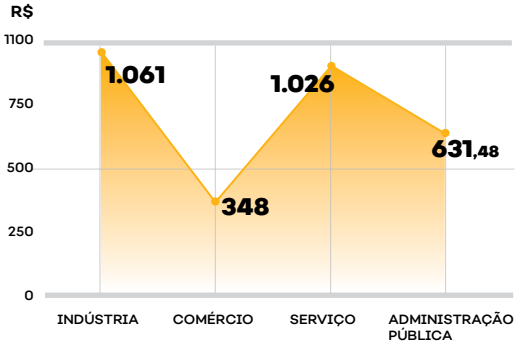
SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO ANUAL



Este ano, optei por trazer dois recortes sobre o mesmo indicador: Investimento Anual em T&D por Colaborador, um **por setor** e o outro **por porte**. Dessa forma, você pode verificar qual se encaixa melhor na sua realidade.

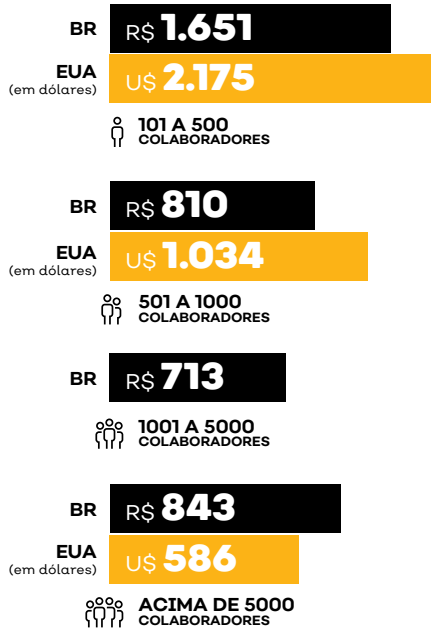
INVESTIMENTO **ANUAL** EM T&D POR **COLABORADOR**

POR SETOR



INVESTIMENTO **ANUAL** EM T&D POR **COLABORADOR**

POR PORTE



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

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 o número absoluto, com um "recorte" **por porte** de empresa.

R$ **339.779**	DE **101** A **500** COLABORADORES
R$ **640.792**	DE **501** A **1.000** COLABORADORES
R$ **1.498.476**	DE **1.001** A **5.000** COLABORADORES
R$ **5.222.201**	ACIMA DE **5.001** COLABORADORES

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

Horas de treinamento, por efetivo da empresa

Horas de treinamento, por treinando

Planejamento estratégico

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

Previsão, considerando valores dos **anos anteriores**

% sobre o **faturamento**

% sobre a **folha de pagamento**

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 priorizam cada critério.

A grande mudança este ano foi um **crescimento** das empresas que também utilizam os **indicadores de horas de T&D por treinando ou efetivo.**

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 indicador de **volume de horas** de treinamento por colaborador vem decrescendo ano a ano nos últimos dois anos. Em 2020, ele **voltou a subir**, o que é curioso em um ano tão atípico.

Uma hipótese para esse comportamento talvez seja mais **tempo disponível das equipes**, este ano em Home Office, ou a facilidade e o **menor custo** para treinar utilizando meios como o online.

HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR **COLABORADOR**

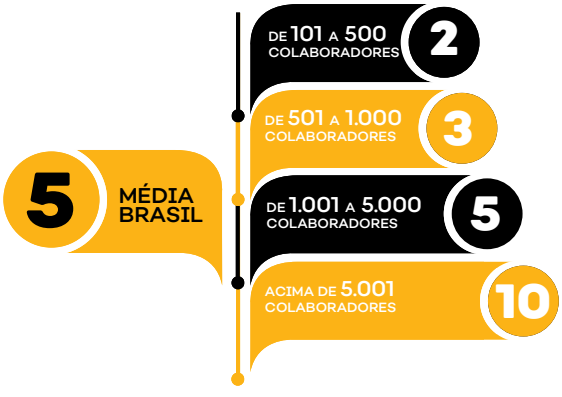
São resultados ainda baixos, representando 2,4 dias de trabalho em um ano, com números **53% mais baixos** do que o volume treinado nas empresas dos EUA. Aqui cabe uma nota: esse indicador mede o **volume formal de treinamento** e não o treinamento que acontece junto com a atividade de trabalho.

1.3 DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

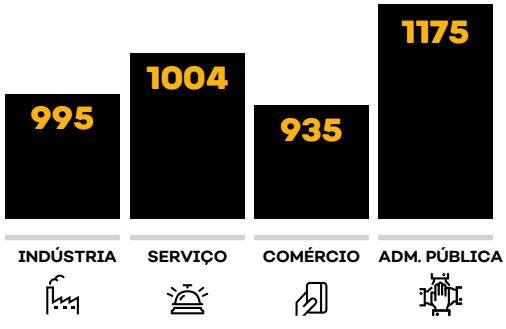
Para analisar o tamanho da **equipe** que as empresas brasileiras têm para a gestão do T&D, gerenciar todo o investimento citado e realizar as estratégias e alocações, temos dois indicadores. Um primeiro olhar do **tamanho da equipe de T&D por porte** de empresa e um segundo **por número de colaboradores**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

A média Brasil tem variado muito pouco nos últimos quatro anos e nada neste ano. Já quando olhamos o **tamanho das equipes de T&D** por porte de organização, notamos uma **queda nesse indicador** em todas as empresas com mais de 1.000 colaboradores.

MÉDIA DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE T&D



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

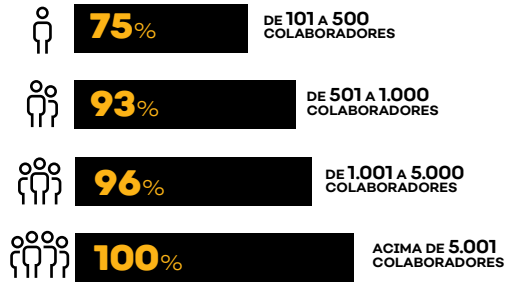


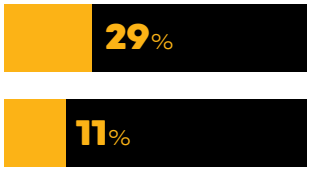
Quando analisamos esses indicadores em comparação com anos anteriores, notamos um **ganho de escala do profissional de T&D**, ou seja, cada vez menos profissionais de T&D para um número maior de colaboradores.

1.4 ESTRATÉGIA DA ÁREA

Notamos em todos os indicadores desta seção um **amadurecimento da área de T&D** nas organizações. Todos eles melhoraram em comparação com anos anteriores, ou seja, **aumentou o número de empresas** que têm orçamento anual de T&D e que possuem uma universidade corporativa.

PORCENTAGEM DAS EMPRESAS QUE TÊM **ORÇAMENTO ANUAL** DE T&D DEFINIDO





das empresas possuem uma **universidade corporativa**

é o índice de **absenteísmo** nas ações de treinamento

A **taxa de absenteísmo** das ações de T&D **tem diminuído**, o que reflete otimização de investimentos e um maior comprometimento dos alunos e suas lideranças em participar dos programas disponibilizados pela área de T&D.

DISTRIBUIÇÃO DOS GASTOS DE T&D

	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTR. PÚBLICA	EUA
ATIVIDADES TERCEIRIZADAS Consultores, professores e serviços, desenvolvimento de conteúdo e licenças, cursos e seminários realizados por empresas de serviços, cursos de idiomas.	47%	47%	39%	39%	24%
DESPESAS INTERNAS Formações realizadas com multiplicadores internos, despesas administrativas e salário das equipes de T&D e eventuais multiplicadores.	39%	41%	45%	42%	66%
CURSOS CURRICULARES Investimento em Ensino Fundamental, Médio, técnico, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado.	14%	12%	16%	19%	10%

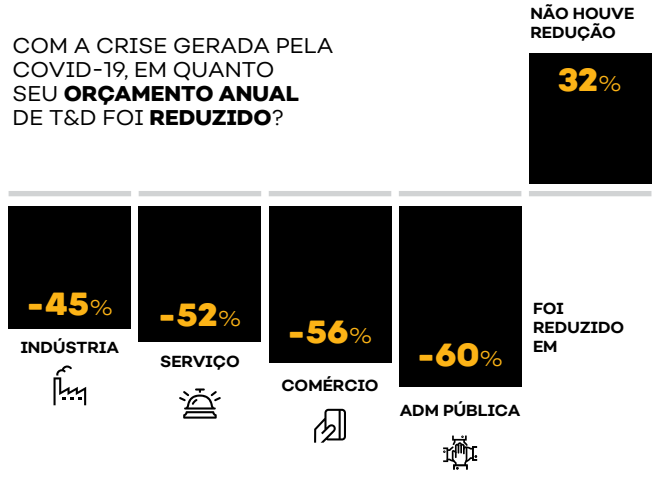
Os gastos com **atividades terceirizadas vêm caindo** nos últimos dois anos. Talvez em 2019 por ter sido um ano ainda de crise econômica no Brasil, que em seguida foi ampliada em 2020 devido à COVID-19. Como as atividades terceirizadas são uma despesa variável, são mais fáceis de serem reduzidas.

Provavelmente as empresas passaram a treinar **mais com recursos internos** para, dessa forma, mantenham os indicadores de volume de T&D.

Este ano fiz um incremento no indicador distribuição de gastos. Passo a apresentar para vocês os dados **por setor**, o que permite olhares interessantes, como o do setor da **Administração Pública** ser o que **mais investe** na formação de seus colaboradores (cursos curriculares) – 19%. Seguido pelo Comércio, que é o setor que tem orçamentos de T&D por colaborador menor, mas investe na formação de seus colaboradores mais do que os outros dois setores – 16%.

Com a COVID-19, 2020 foi um ano atípico. Para alguns setores foi a **crise mais aguda vivenciada** nas últimas décadas. Criamos esse indicador com o intuito de **mapear o impacto** que esse cenário gerou na realização do T&D, que tinha como base um orçamento anual de T&D planejado antes da pandemia e um cenário econômico otimista, com previsões de retomada econômica.

COM A CRISE GERADA PELA COVID-19, EM QUANTO SEU **ORÇAMENTO ANUAL** DE T&D FOI **REDUZIDO**?



2 DISTRIBUIÇÃO DAS AÇÕES DE T&D POR PÚBLICO, CONTEÚDO, MEIO E MÉTODO

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.

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

Este é um **indicador importante que define muito da estratégia** do T&D nas organizações, porque aponta a **prioridade** de investimentos **entre os líderes e não líderes.** Notamos que a prioridade tem sido os líderes, para os quais foram destinados **55% do orçamento anual de T&D** (média Brasil), sendo que essa percentagem é **10% maior** do que no ano anterior, uma tendência de crescimento que já está em seu terceiro ano consecutivo.

DISTRIBUIÇÃO DO **INVESTIMENTO** DO TREINAMENTO **FORMAL**

POR NÍVEL HIERÁRQUICO

Uma hipótese para esse fato pode ser a **necessidade de ótima liderança** nestes últimos anos em que a economia brasileira tem vivido sucessivos desafios. Outra hipótese pode ser uma **evolução cultural** na qual entende-se a importância da liderança para o desempenho e a qualidade das equipes, a busca por melhores práticas de liderança e um ambiente mais saudável.

Vale destacar também que o setor de **Comércio é o que mais prioriza a liderança** em seus investimentos de T&D (62%) e o setor de **Administração Pública o que menos investe** (51%).

DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO FORMAL **ENTRE LÍDERES** E **NÃO LÍDERES**

	LÍDERES	NÃO LÍDERES
INDÚSTRIA	53%	47%
SERVIÇO	54%	46%
COMÉRCIO	62%	38%
ADMIN. PÚBLICA	51%	49%

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

POR PÚBLICO

NÃO LÍDERES	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMIN. PÚBLICA
OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL (área de produção, produção de core business, prestação de serviços atividade-fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	39%	36%	36%	49%
COMERCIAL (correspondentes às equipes em contato direto com o cliente; *frontline*, vendas, assessoria/ assistência técnica + pós-vendas)	30%	26%	40%	23%
ADMINISTRATIVO (equipes de apoio, equipes atividade-meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço	31%	38%	24%	28%

O grupo que chamamos de **Não Líderes** subdividimos em três grupos: **Operação ou Industrial, Comercial e Administrativo**. Importante verificarem as definições dos três grupos na legenda do gráfico. Este ano, mais um incremento nesse trabalho: estou compartilhando com vocês **indicadores por setor.**

Nos últimos dois anos temos visto o crescimento na priorização dos investimentos dos **não líderes para a área comercial**, tendo crescido 12% no último ano em relação às outras áreas. O setor que vem **perdendo investimentos** nos dois últimos anos é a **Operação ou Industrial.**

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO EM T&D

POR OBJETIVO

		TREINAMENTO **TÉCNICO**	TREINAMENTO **COMPORTAMENTAL**	TREINAMENTO **COMPLIANCE** OU **OBRIGATÓRIOS**
LÍDERES	ALTA LIDERANÇA	**28**%	**52**%	**21**%
	GERÊNCIA E SUPERVISÃO	**32**%	**48**%	**21**%
NÃO LÍDERES	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL	**47**%	**28**%	**26**%
	COMERCIAL	**43**%	**38**%	**19**%
	ADMINISTRATIVO	**46**%	**35**%	**20**%

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

Esses serão os **conteúdos** que terão prioridade no ano que vem, para cada setor. O destaque é para **liderança**, que foi o primeiro lugar em todos os setores, exceto Administração Pública.

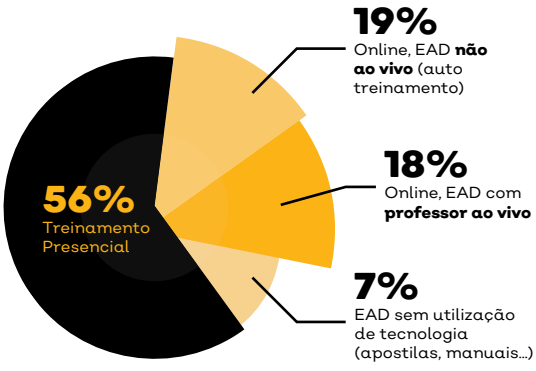
	PRIMEIRO LUGAR	SEGUNDO LUGAR	TERCEIRO LUGAR
INDÚSTRIA	LIDERANÇA	COMUNICAÇÃO	PROCESSOS
SERVIÇO	LIDERANÇA	ATENDIMENTO AO CLIENTE	COMUNICAÇÃO
COMÉRCIO	LIDERANÇA	ATENDIMENTO AO CLIENTE	CULTURA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	TRABALHO EM EQUIPE	HABILIDADES INTERPESSOAIS	INTEGRAÇÃO

2.2 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

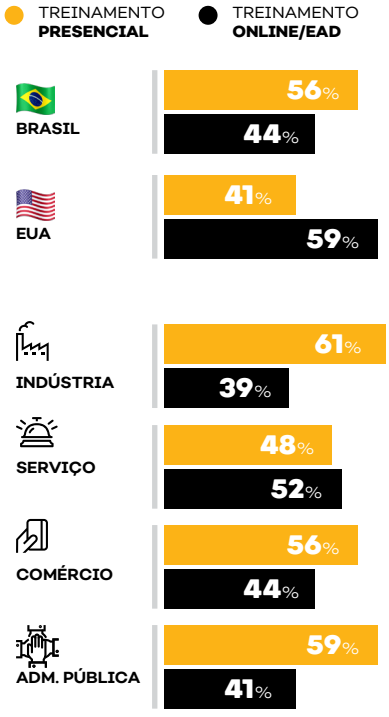
Os indicadores desta seção verificam **meios e métodos** que estão sendo priorizados pelas organizações.

Este foi o ano do **Home Office**, um ano em que ganharam destaque todos os serviços que oferecem comodidades e possibilidades por meio da tecnologia.

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



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



Com o EAD, aprendizado a distância ou aprendizado online, não foi diferente. O percentual dos treinamentos realizados no meio **presencial diminuiu 27%**, em detrimento das soluções a distância, com ou sem tecnologia. O meio de treinamento que mais cresceu este ano foi o **online ao vivo, tendo crescido 200%**. Constatamos aqui, de forma muito clara, que o meio online que substituiu todo o volume de treinamento presencial não realizado este ano foi o online ao vivo.

Considerando os treinamentos presenciais e os conduzidos por um professor em salas de aula virtuais (online ao vivo), **74% dos treinamentos** realizados neste ano foram **conduzidos por um professor.**

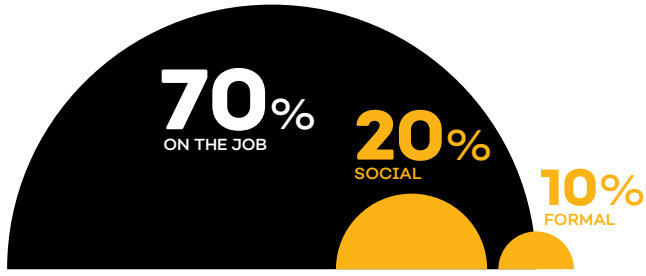
AÇÕES DE TREINAMENTO MAIS UTILIZADAS NO LOCAL DE TRABALHO (ON THE JOB)

A grande maioria dos indicadores desta pesquisa é de **treinamento formal** e não contempla um momento importante do aprendizado, que acontece durante as atividades de trabalho.

Essa modalidade merece muita atenção da equipe de T&D por sua relevância e efetividade.

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.

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 como as **pessoas mais aprendem.**



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

	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO
NÃO APLICAMOS TREINAMENTO ON THE JOB	21%	11%	25%
COACHING: **COACHES INTERNOS**	24%	25%	17%
MENTORIA: **MENTORES INTERNOS**	21%	14%	33%
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES **PESSOALMENTE**	62%	86%	67%
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES **POR MEIO DE TECNOLOGIAS** (EX.: ONLINE, REDES SOCIAIS INTERNAS)	38%	64%	33%
ROTAÇÃO DE POSIÇÕES DE TRABALHO	35%	21%	33%
JOB SHADOWING: "SOMBRA" DE ALGUM PROFISSINAL	18%	32%	25%

A porcentagem citada neste gráfico representa o número de empresas que utiliza cada uma dessas metodologias.

INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

EXPERIÊNCIA **COMPLETA** DE APRENDIZAGEM

Os **cursos online** da Integração oferecem o melhor da aprendizagem online: aulas ao vivo, vídeo aulas, ferramentas de trabalho, estudos de caso, materiais extras e passo a passo para aplicação prática.

APROVADOS E **RECOMENDADOS** PARA TODOS PROFISSIONAIS

"Curso muito bom e de fácil entendimento. **Perfeito** para os dias atuais."

LEANDRO CAVALCANTI
Aluno do curso online Líder Coach e Mentoria

Mais depoimentos em:
www.**integracao**.com.br

11 3046 7878 | 11 98988 5935

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**

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 **teoria 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 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 DOS PROJETOS DE TREINAMENTO?

Em todas as edições desta pesquisa, o gráfico fica com o formato de uma pirâmide, em que a base larga é o nível 1 - **69%** 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 tem **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 outra 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**. Essa tabela tem como objetivo compartilhar os indicadores mais utilizados por cada setor das empresas brasileiras.

A porcentagem indica o número de empresas que mais prioriza cada um dos indicadores.

O que temos notado com uma análise ano a ano é que os dois últimos anos foram atípicos na escolha dos indicadores, em que as empresas estão utilizando **menos indicadores de clima** e processos e **priorizando indicadores de produtividade e qualidade.**

Apenas **5%** dos respondentes **não utilizam indicadores** de efetividade.

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

	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FATURAMENTO	15%	10%	23%	14%
INOVAÇÕES	24%	3%	23%	0%
PRODUTIVIDADE	30%	21%	31%	29%
INDICADORES DE NEGÓCIO (KPI)	24%	3%	0%	0%
QUALIDADE	21%	38%	46%	43%
ATENDER NORMAS	36%	41%	15%	29%
VENDAS	3%	3%	8%	0%
RETRABALHO (Índice de não conformidade)	18%	21%	15%	0%
MELHORIA DE PROCESSOS	9%	17%	0%	29%
RETENÇÃO (Redução do Turn Over)	0%	3%	0%	14%
CLIMA ORGANIZACIONAL	6%	24%	15%	43%
ABSENTEÍSMO	0%	10%	0%	0%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	12%	3%	8%	14%
REDUÇÃO DE ACIDENTES	9%	3%	0%	14%
CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO (Horas Previstas de Treinamento)	6%	3%	38%	0%
INDICADORES LEVANTADOS (Na demanda do respectivo treinamento)	6%	0%	0%	0%
OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	15%	21%	0%	14%
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	0%	0%	8%	0%
QUALIDADE DA LIDERANÇA	3%	0%	0%	0%
APLICABILIDADE (Percepção do Gestor)	12%	10%	8%	29%

CONCLUSÃO

Optamos por atrasar um pouco esta edição da pesquisa, para que as empresas respondessem no segundo semestre de 2020. Dessa forma, os **indicadores** aqui apresentados já **refletem o impacto da crise** causada pela Pandemia da COVID-19 nas estratégias de T&D.

2020 foi o **ano da liderança** e das **aulas ao vivo**. As empresas brasileiras priorizaram a **capacitação de seus líderes** (**aumento de 10%** nesse indicador) e destacaram treinamento de **liderança** como sua **prioridade em 2021**. Os treinamentos por meio do **EAD/online** ocorreram como nunca verificado na história dessa pesquisa (**44% das horas** treinadas), tendo como destaque algo inusitado até então, as **aulas ao vivo**, que representaram **18%** das horas treinadas nas empresas brasileiras em 2020.

Houve **aumento** na maioria dos **indicadores de investimento anual** em T&D este ano. Nossa hipótese é que 2020 foi um ano que iniciou com uma perspectiva muito otimista de retomada de crescimento pós-crise (estávamos vindo de três anos consecutivos de decréscimo nesses mesmos indicadores). Dessa forma, as empresas projetaram aumento de investimentos em T&D para sustentar seu crescimento. Em maio de 2020, quando a crise da COVID-19 aconteceu, os orçamentos já estavam definidos, então o movimento foi a redução nesses orçamentos anuais, ou um ajuste, conforme levantado nesta pesquisa: **68% das empresas reduziram seu orçamento em média 51%**.

Os **investimentos aumentaram**, o volume de horas de treinamento também aumentou e o tamanho das **equipes de T&D diminuiu**. Uma expressiva porcentagem dos treinamentos que seriam realizados presencialmente foi realizada ao vivo e com menores custos.

Esse cenário até parece bem favorável, pois indica a sustentação e relevância da área de T&D, o **ganho de produtividade** e de escala no trabalho dos profissionais de T&D, sem perda do volume de T&D realizado. O fator que nos chama atenção é que as empresas **brasileiras treinam 53% menos** horas por colaborador do que as americanas, apontando aqui uma oportunidade incrível de melhoria e ganho de competitividade. Notamos também que as equipes de T&D das **empresas americanas** são maiores, onde **cada profissional de T&D atende proporcionalmente 45% menos** colaboradores do que as empresas brasileiras.

Verificamos, em todos os anos, um **ganho de escala** nos investimentos de T&D. Ou seja, quanto maior a empresa, maiores os investimentos absolutos e menores os investimentos por colaborador em T&D.

Indústria e Serviço são os setores que **mais investem em T&D** e **Comércio e Administração Pública** os que **investem menos**. Mas quando olhamos em volume (horas de T&D realizadas por colaborador), verificamos que esse indicador no setor público não é tão baixo. Concluímos então que seja o setor que mais realiza T&D com recursos internos. Para sustentar essa hipótese, constatamos também que Comércio e Administração Pública são os setores que menos terceirizam suas ações de T&D.

Noto este ano a **priorização** no treinamento das **Lideranças** e da área **Comercial** das empresas, em detrimento da Operação.

Já realizando uma análise das tendências apontadas, **56%** dos respondentes citam como sua principal tendência **ampliar a oferta de cursos online ou EAD**, implantar uma plataforma para seus cursos online ou até migrar sua metodologia para online, aulas virtuais ou blended (mescla de treinamento presencial com online).

Espero que tenha gostado dessa pesquisa, que ela ajude você no desempenho do seu trabalho, e que você participe da próxima edição. Para participar, acesse **www.pesquisatd.com.br** ou escreva para relacionamento@integracao.com.br.

Obrigado.
Fernando Cardoso

PERFIL DA PESQUISA

EMPRESA

Empresas Respondentes:
318

Número médio de colaboradores:
5.377

ORIGEM DE CAPITAL

Nacional:
70%

Multinacional:
30%

FUNCIONÁRIOS

De 101 a 500:
36%

De 501 a 1.000:
16%

De 1.001 a 5.000:
31%

Acima 5.001:
17%

SETOR

Indústria:
37%

Comércio:
13%

Serviço:
40%

Adm. Pública:
8%

ONG:
2%

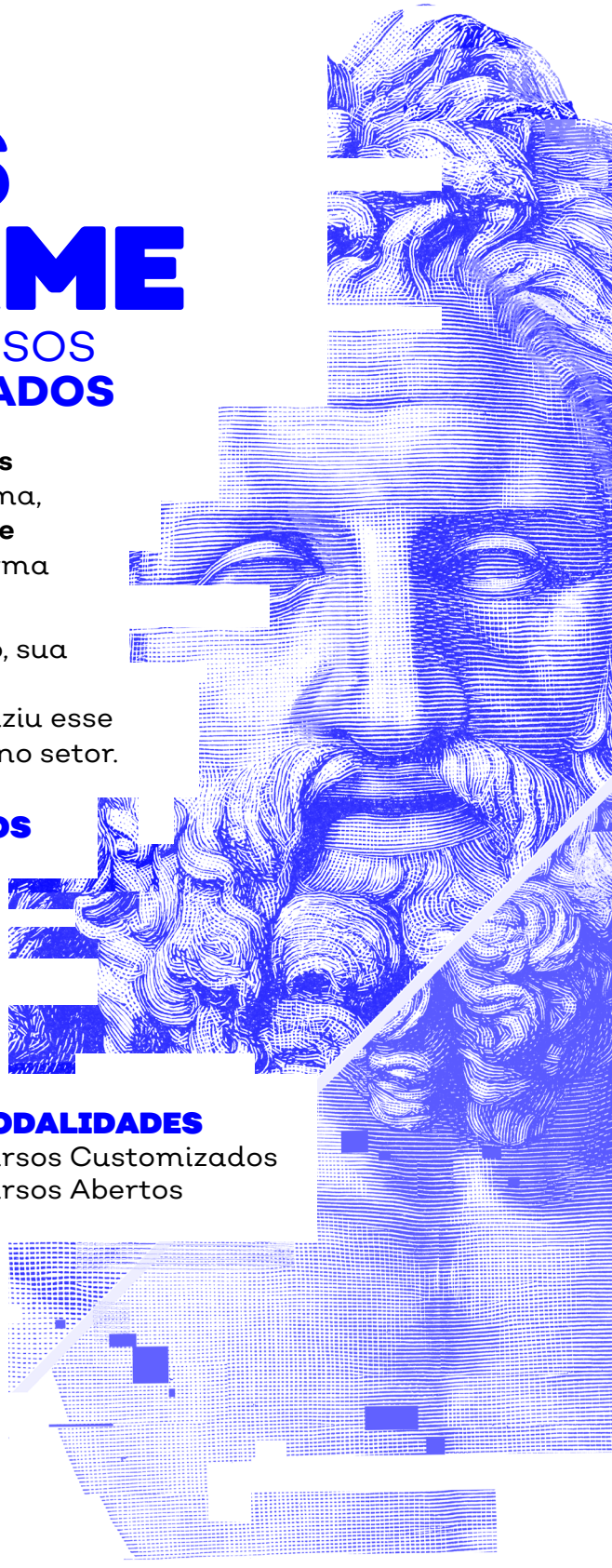
Na nossa análise da pesquisa, não consideramos empresas com menos de 100 colaboradores. Esse grupo será analisado em outro artigo.

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.



ESCOLAS DE NEGÓCIOS

Liderança
RH
Comunicação
Vendas & Negociação
Finanças
Secretariado
Desempenho Pessoal

MEIOS

Presencial
Online
Jogos
Blended

MODALIDADES

Cursos Customizados
Cursos Abertos

INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

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