PESQUISA PANORAMA DO T&D NO BRASIL

INDICADORES E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE T&D

21ª EDIÇÃO | 2026/2027

927,00
É O INVESTIMENTO ANUAL EM T&D POR COLABORADOR

22%
DAS AÇÕES DE T&D FORAM ON-LINE AO VIVO

87%
DAS EMPRESAS TEM ORÇAMENTO ANUAL DE T&D DEFINIDO

54%
DO INVESTIMENTO EM T&D PARA TREINAR LIDERANÇAS

+80
INDICADORES DE T&D MAPEADOS

REALIZAÇÃO:

INTEGRAÇÃO ESCOLA DE NEGÓCIOS

ABTD

SISTEMA DE PESQUISA:

CARVALHO & MELLO

A PESQUISA

Esta é a 21ª edição do Panorama do Treinamento no Brasil. Há mais de duas décadas, mapeamos os indicadores de gestão de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas brasileiras para ajudar você a compreender as prioridades do mercado, comparar suas decisões e acompanhar a evolução da área ao longo do tempo.

Nesta edição, contamos com **370 respondentes** de todo o Brasil. Cada participação contribui para construir uma referência mais representativa da realidade brasileira e para ampliar o conhecimento sobre como as empresas investem, planejam e avaliam suas ações de desenvolvimento.

Para saber o quanto os resultados refletem a realidade da sua empresa, consulte o perfil dos respondentes apresentado no final da pesquisa. Observe o porte, o setor de atuação e as características das organizações participantes. Quanto mais próximas forem essas características das suas, mais útil será a comparação.

INDICADORES: PARA QUE SERVEM?

Se você precisa defender um orçamento, justificar um projeto ou discutir as prioridades de T&D com a diretoria, os indicadores são aliados importantes. Eles ajudam a transformar percepções em evidências e a sustentar decisões com informações concretas.

Indicadores são o idioma utilizado nas conversas sobre estratégia. Permitem compreender o que estamos fazendo, identificar tendências e comparar nossas escolhas com as de outras organizações.

Mas atenção: um indicador de mercado não determina, por si só, o que é bom ou ruim para a sua empresa. Ele funciona como uma bússola, mostrando a direção em que o mercado está caminhando. Cabe a você interpretar os dados à luz da estratégia, das necessidades e do contexto da sua organização.

COMO USAR ESTA PESQUISA?

Imagine que sua empresa tenha 1.500 colaboradores e um orçamento anual de R$ 1 milhão para T&D. Esse valor é alto ou baixo? Depende. Comparando-o com os indicadores de empresas semelhantes, você terá uma referência para avaliar sua posição e fundamentar suas decisões.

O Panorama reúne indicadores em três grandes blocos:

1. **Investimento e eficiência da área de T&D**: quanto as empresas investem, como estruturam seus recursos e qual é o volume de treinamento realizado.
2. **Distribuição das ações de T&D:** como os treinamentos são distribuídos entre públicos, conteúdos, meios e métodos.
3. **Resultados em T&D:** quais indicadores as empresas utilizam para avaliar a eficácia das ações e seus resultados.

Você não precisa acompanhar todos os indicadores de uma vez. Comece pelos mais simples e fundamentais, como orçamento anual, horas de treinamento por colaborador e distribuição das ações entre líderes e não líderes. Escolha aqueles que fazem sentido para a sua realidade e acompanhe sua evolução ano a ano. Aos poucos, você poderá ampliar essa análise e avançar na avaliação dos resultados.

Recebemos relatos de profissionais que utilizam esta pesquisa para fundamentar propostas, defender investimentos e elaborar seus planejamentos. É gratificante saber que o trabalho ultrapassa as páginas do relatório e contribui para decisões reais nas empresas.

CALCULADORA DE INDICADORES

A pedido dos alunos do curso Formação do Profissional de T&D, da Integração Escola de Negócios, desenvolvemos uma calculadora em Excel para ajudar você a organizar e acompanhar os indicadores da sua área.

Com ela, você pode distribuir seu orçamento e suas horas de treinamento na mesma estrutura utilizada nesta pesquisa, visualizar os resultados e acompanhar a evolução dos seus indicadores ao longo dos anos.

Baixe a calculadora para ajudar na GESTÃO DE SEUS INDICADORES DE T&D no link abaixo:

pesquisatd.com.br

A EQUIPE QUE DESENVOLVE ESTA PESQUISA

Sou Fernando Cardoso, trabalho com Treinamento e Desenvolvimento há mais de 25 anos e sou professor do curso Formação do Profissional de T&D, da Integração Escola de Negócios, no qual abordo a gestão da área e o uso de indicadores para apoiar decisões.

Também sou doutorando pela Universidade de São Paulo (USP). Ao longo dessa trajetória, tenho acompanhado a evolução da área e a crescente importância de uma atuação mais estratégica, capaz de demonstrar sua contribuição para os resultados das organizações.

O Panorama é um trabalho coletivo e voluntário, que tem como objetivo contribuir para a profissionalização e o posicionamento estratégico da área de T&D. Agradeço à Integração Escola de Negócios e à ABTD — Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, que viabilizam a realização deste projeto, e à Carvalho & Mello, responsável pelo sistema e pela análise estatística da pesquisa.

Como referência internacional, utilizamos também a pesquisa 2026 *State of the Industry*, da *Association for Talent Development (ATD)*, que permite contextualizar os indicadores brasileiros em relação aos resultados de organizações americanas.

O Panorama nasceu do compromisso com o fortalecimento da área de T&D e vem sendo aprimorado continuamente, a partir dos dados, das análises e das contribuições dos próprios profissionais que participam da pesquisa.

A IMPORTÂNCIA DA SUA PARTICIPAÇÃO

Esta pesquisa só existe porque você responde. Os indicadores que apresentamos são construídos a partir das informações compartilhadas pelas empresas. Sem essa participação, não teríamos uma referência consistente para compreender o mercado brasileiro e acompanhar suas mudanças ao longo dos anos.

Responder não é uma tarefa trivial. São 23 perguntas que exigem levantar informações e refletir sobre as decisões tomadas na área. Por isso, meu convite é que você transforme essa participação em um compromisso anual da sua empresa: reserve tempo na agenda, envolva as pessoas necessárias e inclua o preenchimento do questionário no planejamento de T&D.

Nesta 21ª edição, tivemos 370 respondentes. É uma contribuição valiosa, mas precisamos continuar ampliando a participação e a representatividade dos diferentes setores e portes de empresas. Quanto mais empresas participarem, mais útil será esta referência para todos.

Se você utiliza o Panorama, compartilhe-o com seus colegas. Se ainda não respondeu à próxima edição, programe-se para fazê-lo. E, se tiver sugestões de indicadores ou melhorias, envie sua contribuição para atendimento@integracao.com.br.

A relevância deste trabalho não depende apenas de quem o produz, mas de todos que o utilizam e ajudam a construí-lo. Contamos com você para que o Panorama continue sendo uma referência para as decisões de T&D no Brasil.

Boa leitura!



FERNANDO CARDOSO

Sócio-diretor da Integração Escola de Negócios

Doutorando pela USP

1 INVESTIMENTO E EFICIÊNCIA DA ÁREA DE T&D

Em 2026 os investimentos em T&D diminuíram, e o volume também, atingindo o pior patamar dos últimos 3 anos.

1.1 INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

Esta seção apresenta indicadores que ajudam a compreender quanto as empresas investem em Treinamento e Desenvolvimento, como definem seus orçamentos e como dimensionam seus recursos. São referências para comparar as decisões da sua empresa com as práticas do mercado, acompanhar tendências e identificar oportunidades para tornar a gestão de T&D mais eficiente e alinhada às necessidades do negócio.

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

1,95% MÉDIA DOS ÚLTIMOS 5 ANOS

Folha de pagamento sem encargos e benefícios

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D POR COLABORADOR

🇧🇷 R$ **927**

🇺🇸 R$ **4.320**

O investimento por colaborador varia conforme o setor e o porte da organização. Indústria e serviços apresentam valores semelhantes, enquanto o comércio registra o menor investimento entre os três setores. Também observamos uma tendência de redução do investimento por colaborador à medida que aumenta o número de funcionários da empresa.

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.).

PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL PARA T&D

Nos últimos três anos, os mesmos três critérios têm sido os mais utilizados pelas organizações brasileiras para definir seus orçamentos anuais de T&D: LNT/DNT, previsão com base nos valores dos anos anteriores e planejamento estratégico.

Em comparação com a edição anterior, o LNT/DNT ganhou ainda mais relevância, passando de 62% para 74%. Esse crescimento vem ocorrendo sucessivamente nos últimos quatro anos. O planejamento estratégico permaneceu praticamente estável, enquanto o uso do PDI — Plano de Desenvolvimento Individual — caiu de 45% para 35%. Já o Orçamento Base Zero (OBZ) avançou de 8% para 13%.

A estabilidade do planejamento estratégico indica que esse critério mantém sua importância na definição dos orçamentos, enquanto as mudanças nos demais indicadores revelam diferentes formas de organizar e justificar os investimentos em T&D.

Vale lembrar que este é um indicador de frequência: os percentuais representam a proporção de empresas que citam cada critério entre os principais utilizados para definir o orçamento. Como uma empresa pode adotar mais de um critério, os percentuais não precisam somar 100%.



LNT ou DNT - Levantamento ou Diagnóstico de Necessidades de Treinamento



Previsão, considerando valores dos anos anteriores



Planejamento Estratégico



PDI - Plano de Desenvolvimento Individual



Porcentagem sobre o faturamento



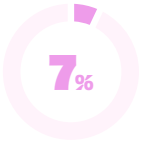
OBZ - Orçamento Base Zero



Porcentagem sobre folha de pagamento



Horas de treinamento, por treinando



Pesquisa o Panorama do Treinamento no Brasil



Horas de treinamento, por efetivo da empresa



Indicadores de mercado

1.2 VOLUME DE T&D REALIZADO

O volume de treinamento realizado pelas empresas brasileiras caiu de forma expressiva nesta edição, chegando a 19 horas anuais por colaborador. Esse resultado está 10% abaixo da média histórica da última década.

Historicamente, a indústria era o setor que mais treinava seus colaboradores. Nesta edição, porém, essa posição passou para o setor de serviços, enquanto o comércio registrou o menor volume de treinamento por colaborador.

A queda nas horas de treinamento merece atenção. Mais do que observar o volume realizado, é importante avaliar se as ações de desenvolvimento estão atendendo às necessidades do negócio e se o tempo dedicado à capacitação está sendo bem aproveitado.

HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR



MÉDIA **19 horas**



MÉDIA **17 horas**

Estas horas não incluem cursos curriculares e bolsas, como, por exemplo, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Graduação, Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado.

1.3 DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

Uma forma de dimensionar a equipe de T&D é relacionar o número de profissionais da área ao total de colaboradores da empresa. Nesta edição, observamos um aumento significativo na quantidade de colaboradores atendidos por profissional de T&D, indicando uma ampliação da escala de atuação dessas equipes.

É importante destacar o ganho de escala à medida que aumenta o porte da empresa: organizações maiores atendem a um número maior de colaboradores por profissional de T&D. Esses números ajudam a compreender a escala de atuação das equipes, mas não determinam, isoladamente, o dimensionamento ideal. A estrutura necessária também depende do modelo de atendimento, do uso de fornecedores externos, da tecnologia e da distribuição das responsabilidades de desenvolvimento na organização.

MÉDIA DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE T&D

2 EMPRESAS DE 101 A 500 COLABORADORES

2 EMPRESAS DE 501 A 1.000 COLABORADORES

5 EMPRESAS DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES

14 EMPRESAS DE 5.001 A 15.000 COLABORADORES

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



208 EMPRESAS DE 101 A 500 COLABORADORES



414 EMPRESAS DE 501 A 1.000 COLABORADORES



689 EMPRESAS DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES

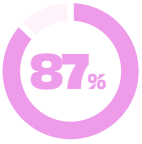


1136 EMPRESAS DE 5.001 A 15.000 COLABORADORES

1.4 ESTRATÉGIA DA ÁREA DE T&D

Esta seção apresenta algumas das estruturas e práticas que as empresas oferecem ao longo da jornada do colaborador e que contribuem para a gestão de T&D. Os indicadores ajudam você a avaliar quais dessas estruturas fazem sentido para a realidade da sua organização e a identificar oportunidades para aprimorar sua estratégia.

Em média, nos últimos cinco anos, 87% das empresas brasileiras mantiveram um orçamento anual de treinamento definido. Ter um orçamento estruturado ajuda a planejar os investimentos, estabelecer prioridades e acompanhar a aplicação dos recursos destinados ao desenvolvimento dos colaboradores.



87% DAS EMPRESAS BRASILEIRAS TÊM **ORÇAMENTO ANUAL DE TREINAMENTO DEFINIDO**

MÉDIA DOS ÚLTIMOS 5 ANOS

ESTRUTURAS QUE AS EMPRESAS OFERECEM NA JORNADA DO COLABORADOR

92% *Onboarding* (Programa de Integração de novos colaboradores)

79% Pesquisa de clima

79% Recrutamento interno

77% Ouvidoria para os colaboradores

71% Avaliação de Desempenho por Competências

66% Plataforma de aprendizagem On Line (LMS, LXP ou outros)

60% Programa de apoio mental, emocional

55% Programa de Estágio

50% Programa de qualidade de vida ou bem-estar

45% Universidade Corporativa

44% Consultor Interno de RH (BP - Business Partner)

44% Gestão de talentos (Pipeline de sucessão)

38% Gestão do conhecimento

36% Programa de diversidade, inclusão

12% Programa de Trainee

Em destaque, o Onboarding e o Recrutamento Interno, que se mantêm entre as estruturas mais presentes nas empresas ao longo dos últimos cinco anos. Na sequência, destaca-se a Gestão de Talentos, cuja adoção vem crescendo nos últimos três anos. Esse avanço sugere uma atenção crescente das empresas à identificação e ao desenvolvimento de profissionais para posições futuras.

Por outro lado, algumas estruturas apresentaram redução em relação à edição anterior, como a Universidade Corporativa, de 61% para 45%, e o Programa de Trainee, de 22% para 12%. Esses movimentos merecem acompanhamento nas próximas edições para verificar se representam tendências consistentes ou oscilações entre as amostras.

Os percentuais indicam a proporção de empresas participantes que oferecem cada estrutura ou processo. Não representam, portanto, uma avaliação de sua qualidade, abrangência ou efetividade.



FOI O ÍNDICE DE ABSCENTEÍSMO NAS AÇÕES DE TREINAMENTO

MÉDIA DOS ÚLTIMOS 10 ANOS

Nesta edição, as empresas reduziram a participação das atividades terceirizadas nos investimentos em T&D, que incluem a contratação de fornecedores externos para realizar treinamentos e desenvolver conteúdos. Esse movimento pode estar relacionado a uma maior restrição orçamentária, mas merece acompanhamento nas próximas edições.

Já o investimento em cursos curriculares tem se mantido relativamente estável, representando, em média, 8% dos investimentos em T&D nos últimos cinco anos.

ATIVIDADES TERCEIRIZADAS Consultores, professores e serviços, desenvolvimento de conteúdo e licenças, cursos e seminários realizados por empresas de serviços, cursos de idiomas.	**40%**
CURSOS CURRICULARES Investimento em Ensino Fundamental, Médio, Técnico, Graduação, Pós-Graduação, MBA, Mestrado, Doutorado.	**8%**
DESPESAS INTERNAS Formações realizadas com multiplicadores internos, despesas administrativas e salário das equipes de T&D.	**52%**

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



Como esperado, o uso da IA continua avançando e já está próximo de alcançar a totalidade das equipes de T&D participantes da pesquisa. Nesta edição, apenas 5% das empresas declararam não utilizar IA.

Em relação às edições anteriores, cresceram todas as formas de utilização da IA, indicando que as equipes de T&D estão ampliando suas possibilidades de aplicação.



INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

A ESCOLA DE RH MAIS COMPLETA DO BRASIL TEM A **FORMAÇÃO CERTA PARA VOCÊ.**

A única com imersões
em todos os subsistemas

Formação em Consultoria Interna de RH – **Curso de Business Partner de RH**

Formação do Profissional em **Cargos e Salários**

Formação do Profissional de **Treinamento e Desenvolvimento**

Formação do Profissional de **Administração de Pessoal**

Formação do Profissional **Generalista de RH**

Formação do Profissional de **Recrutamento e Seleção**

Formação em **Metodologias de Aprendizagem T&D**

Formação em Avaliação de **Desempenho por Competências e Metas**

VOCÊ SOZINHO É ÚNICO.
VOCÊ INTEGRADO FAZ TODA A DIFERENÇA.

Transforme o aprendizado em soluções InCompany
customizadas para os objetivos do seu time.

Fale com um consultor
11 3046 7878 | 11 98988 5935

2 DISTRIBUIÇÃO DAS AÇÕES DE T&D:

POR PÚBLICO, CONTEÚDO, MEIOS E MÉTODOS

Nesta seção, analisamos como as empresas distribuem suas ações de Treinamento e Desenvolvimento entre os diferentes públicos, conteúdos e formatos de aprendizagem. Os indicadores permitem compreender onde estão concentrados os investimentos, quais temas recebem maior atenção e como as organizações estruturam suas iniciativas de desenvolvimento.

Use esses dados como referência para comparar as práticas da sua empresa com as do mercado e identificar oportunidades de aprimoramento. Para aprofundar a análise, você também pode utilizar a calculadora de indicadores disponível em **www.pesquisatd.com.br**

2.1 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR PÚBLICO E CONTEÚDO

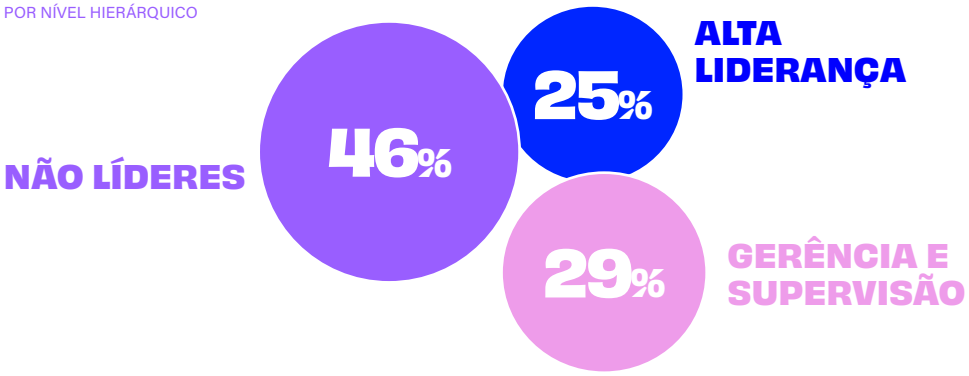
A distribuição do investimento em treinamento formal entre líderes e não líderes é uma decisão importante na estratégia de T&D. Nos últimos dez anos, a divisão média foi de 51% para líderes e 49% para não líderes, indicando uma distribuição relativamente equilibrada entre os públicos.

Nesta edição, o investimento ficou mais concentrado no desenvolvimento da liderança: a alta liderança recebeu 25% dos recursos, enquanto gerência e supervisão receberam 29%. Os não líderes concentraram os 46% restantes.

Esse resultado ocorre em um contexto de redução dos investimentos em desenvolvimento. Uma possibilidade é que os treinamentos destinados aos não líderes tenham sofrido maior redução, alterando a distribuição histórica dos recursos. Os dados desta edição, isoladamente, não permitem confirmar essa hipótese, mas mostram a importância de acompanhar como as empresas distribuem seus investimentos entre os diferentes níveis hierárquicos.

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO DO **TREINAMENTO FORMAL**

POR NÍVEL HIERÁRQUICO



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

POR ÁREA

Os resultados mostram que na indústria e nos serviços, o treinamento dos não líderes prioriza a área operacional; no comércio, o foco está na área comercial.

NÃO LÍDERES	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO
OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL (área de produção, prestação de serviços atividade fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	41%	44%	39%
COMERCIAL (equipes em contato direto com o cliente; atendimento, vendas, assistência técnica, pós-vendas)	26%	20%	41%
ADMINISTRATIVO (equipes de apoio, equipes atividade meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço interno)	33%	36%	20%

Historicamente, os treinamentos comportamentais têm maior participação nos investimentos destinados à liderança, enquanto os treinamentos técnicos predominam entre os não líderes. Nesta edição, esse padrão se mantém.

Essa distribuição é coerente com as diferentes demandas de cada público, mas também abre espaço para reflexão. Além de capacitar para as atividades atuais, as empresas precisam desenvolver competências comportamentais em todos os níveis, como comunicação, colaboração, relacionamento com clientes e resolução de problemas.

O desafio não é necessariamente mudar a distribuição dos investimentos, mas avaliar se o equilíbrio entre capacitação técnica, desenvolvimento comportamental e treinamentos obrigatórios atende às necessidades de cada público e aos objetivos do negócio.

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO EM T&D

POR OBJETIVO

		TREINAMENTO TÉCNICO	TREINAMENTO COMPORTAMENTAL	TREINAMENTO COMPLIANCE OU OBRIGATÓRIOS
LÍDERES	ALTA LIDERANÇA	28%	53%	19%
	GERÊNCIA E SUPERVISÃO	31%	47%	21%
NÃO LÍDERES	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL	42%	22%	36%
	COMERCIAL	45%	32%	23%
	ADMINISTRATIVO	43%	33%	24%

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



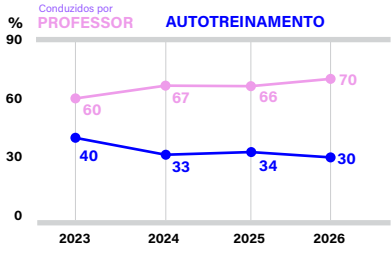
2.2 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

A escolha da forma de entrega dos treinamentos influencia os custos, o alcance, a agilidade e a viabilidade das ações de T&D. Essa decisão deve considerar os objetivos de aprendizagem, o volume de participantes, a dispersão geográfica das equipes, os recursos tecnológicos disponíveis e a importância de cada iniciativa.

O objetivo desta análise é mapear as prioridades das empresas brasileiras e acompanhar como elas vêm distribuindo suas horas de treinamento entre as diferentes formas de entrega.

A relação entre treinamento presencial e a distância parece ter alcançado uma estabilidade. Nos últimos três anos, a participação das horas presenciais permaneceu próxima de 48%, enquanto as ações a distância responderam por pouco mais da metade. A grande mudança provocada pela pandemia, portanto, não desapareceu: o treinamento a distância consolidou sua participação nas estratégias de T&D.

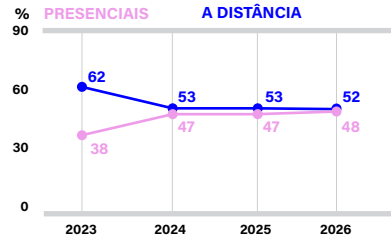
PERCENTUAL DE HORAS DE TREINAMENTOS CONDUZIDAS POR **PROFESSOR VS AUTOTREINAMENTO**



Outra tendência merece destaque. Embora a distribuição entre presencial e a distância esteja relativamente estável, cresceu a participação dos treinamentos conduzidos por professor, que chegou a 70% das horas nesta edição, ante 66% no ano anterior. Com isso, o autotreinamento recuou de 34% para 30%.

Esse resultado retoma a proporção histórica observada antes da pandemia, quando aproximadamente 70% das horas eram conduzidas por professor e 30% correspondiam ao autotreinamento.

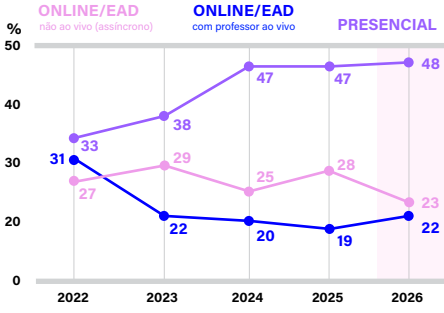
PERCENTUAL DE HORAS DE TREINAMENTOS **PRESENCIAIS VS A DISTÂNCIA**



A diferença é que, atualmente, 22% das horas de treinamento acontecem on-line, com professor ao vivo — uma modalidade que ganhou relevância após a pandemia.

Os dados sugerem, portanto, que as empresas não estão simplesmente substituindo o presencial pelo digital ou vice-versa. Estão combinando diferentes formas de entrega, mantendo o alcance do ensino a distância e ampliando o uso de professores em suas ações de T&D.

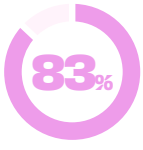
PERCENTUAL DE HORAS DE TREINAMENTOS REALIZADOS CONFORME A FORMA DE ENTREGA



A diferença entre esses 3 formatos e 100% são ações de EaD sem a utilização de tecnologia.

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

TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES – **PESSOALMENTE**	**61%**
MENTORES INTERNOS	**42%**
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES – **POR MEIO DE TECNOLOGIAS** (EX: ON LINE, REDES SOCIAIS INTERNAS)	**38%**
"SOMBRA" DE ALGUM PROFISSIONAL (*JOB SHADOWING*)	**26%**
COACHES INTERNOS	**15%**
ROTAÇÃO DE POSIÇÕES DE TRABALHO	**14%**



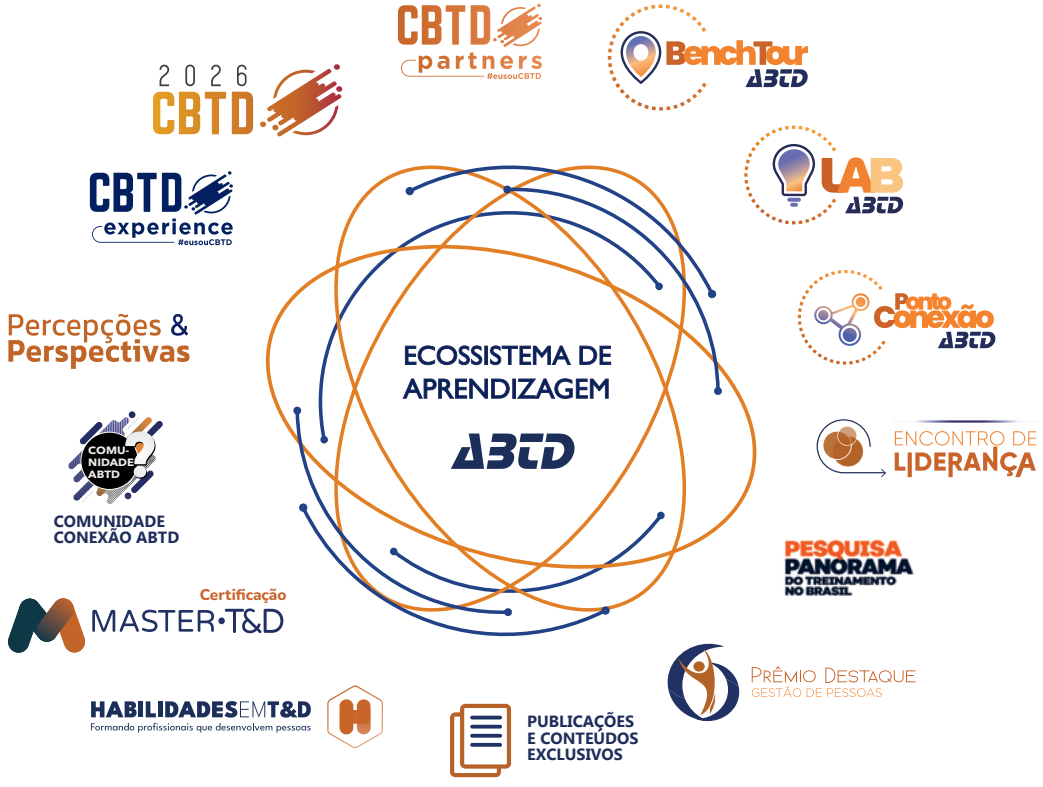
83% DAS EMPRESAS UTILIZAM TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO



ABTD
/desenvolvendo pessoas e negócios

UM ECOSSISTEMA QUE CONECTA PESSOAS, IDEIAS E APRENDIZAGEM

Conheça as ações de aprendizagem da ABTD e tenha acesso a conteúdos e eventos que capacitam profissionais de diferentes níveis das áreas de **RH, T&D e Gestão de Pessoas**



DESCUBRA O PLANO IDEAL PARA VOCÊ OU PARA SUA ORGANIZAÇÃO:

(11) 5085-2283 | www.abtd.com.br

3 RESULTADOS EM T&D

Todo o investimento que estudamos até aqui — orçamento, equipe, horas de treinamento, conteúdos e metodologias — precisa contribuir para um objetivo maior: melhorar o desempenho das pessoas e gerar resultados para o negócio.

Podemos realizar treinamentos com excelentes conteúdos, professores qualificados e metodologias modernas. Mas uma pergunta continua essencial: que diferença essas ações fizeram para a organização? O que os participantes aprenderam? O que passaram a fazer de maneira diferente? E, principalmente, que benefícios isso trouxe para os resultados da empresa?

Essas são perguntas que o profissional de T&D precisa incorporar à sua gestão. Nosso foco está no desenvolvimento de pessoas, a aprendizagem e a qualidade das experiências de treinamento. Medir resultados, por outro lado, exige planejamento, indicadores e, muitas vezes, uma aproximação maior com as áreas de negócio.

Avaliar não significa necessariamente medir o retorno financeiro de todos os treinamentos. Podemos começar verificando a satisfação dos participantes e o que aprenderam, avançar para a aplicação dos conhecimentos no trabalho e, nos projetos mais estratégicos, investigar os impactos sobre indicadores do negócio.

O importante é definir os objetivos desde o início e escolher como os resultados serão medidos. Afinal, se queremos demonstrar o valor de T&D para a organização, precisamos ir além do volume de treinamentos realizados e buscar evidências de sua contribuição para o desempenho.

Os dois gráficos a seguir apresentam como as empresas brasileiras acompanham a efetividade da área de T&D e avaliam seus projetos de treinamento. Use esses indicadores para comparar suas práticas com as do mercado e identificar oportunidades para fortalecer a contribuição da área para os resultados da empresa.



DAS EMPRESAS UTILIZAM INDICADORES PARA MEDIR A EFICÁCIA DE SUAS AÇÕES DE TREINAMENTO

#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.



INDICADORES DE EFETIVIDADE
DA ÁREA DE T&D

CLIMA ORGANIZACIONAL	43%
APLICABILIDADE (PERCEPÇÃO DO GESTOR)	38%
SATISFAÇÃO DE CLIENTE / NPS	34%
CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO/HORAS PREVISTAS DE TREINAMENTO	29%
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	22%
INDICADORES DE NEGÓCIO (KPI)	21%
ABSENTEÍSMO	19%
ATENDER NORMAS	19%
MELHORIA DE PROCESSOS	16%
INDICADORES LEVANTADOS NA DEMANDA DO RESPECTIVO TREINAMENTO	13%
PRODUTIVIDADE	10%
OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	9%
RETENÇÃO (REDUÇÃO DE TURN OVER)	7%
QUALIDADE	6%
FATURAMENTO	4%
QUALIDADE DA LIDERANÇA	4%
ROI	4%
REDUÇÃO DE ACIDENTES	1%
RETRABALHO (ÍNDICE DE NÃO CONFORMIDADE)	1%
VENDAS	0%

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

Medir resultados dá trabalho, exige esforço e, por vezes, investimento. Ainda assim, é um passo fundamental para que a área de T&D compreenda sua contribuição para a organização e fortaleça sua atuação estratégica.

O primeiro passo é escolher bons indicadores e definir quais resultados se pretende alcançar. Nesta edição, a aplicabilidade, avaliada pela percepção do gestor, voltou a ganhar destaque, enquanto o clima organizacional permanece entre os indicadores mais utilizados pelas empresas brasileiras. A satisfação do cliente, medida também pelo NPS, ganhou relevância e aparece como outra forma de acompanhar os efeitos das ações de desenvolvimento.

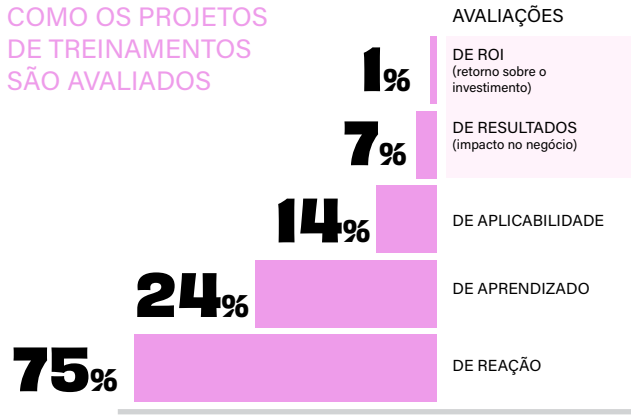
Esses indicadores ajudam a compreender diferentes dimensões da efetividade, mas é importante distinguir acompanhar um indicador de demonstrar que o treinamento foi responsável por seu resultado. Para isso, é necessário estabelecer objetivos claros, definir uma referência inicial e acompanhar as mudanças após as ações de desenvolvimento.

Alguns indicadores, como produtividade, faturamento, vendas e custos, permitem aproximar a avaliação de T&D dos resultados do negócio. Sua mensuração pode ser mais complexa e, por isso, vale priorizá-los nos projetos mais estratégicos, com a participação das áreas envolvidas e, quando necessário, das equipes financeira ou de People Analytics.

A recomendação é começar pelo que é viável medir de forma consistente e avançar gradualmente para avaliações mais complexas. Nem todo treinamento precisa ter seu retorno financeiro calculado, mas todo projeto deve ter objetivos claros e critérios para avaliar se cumpriu seu propósito.

O gráfico a seguir apresenta os indicadores de efetividade mais utilizados pelas empresas participantes da pesquisa. Use esses dados como referência para avaliar suas práticas e identificar oportunidades para fortalecer a contribuição de T&D para os resultados da organização.

COMO OS PROJETOS DE TREINAMENTOS SÃO AVALIADOS



Existem diferentes formas de avaliar um projeto de treinamento. O modelo mais conhecido é o de quatro níveis de Donald Kirkpatrick — reação, aprendizagem, comportamento e resultados —, ao qual Jack Phillips acrescentou a avaliação do retorno sobre o investimento (ROI).

Os dados sempre mostram uma concentração das avaliações nos níveis mais básicos, o que é esperado. O desafio da área de T&D é avaliar os níveis superiores: avançar da avaliação da experiência do participante para a verificação do que foi aprendido, aplicado no trabalho e efetivamente alcançado. Uma boa avaliação de reação é útil, mas, isoladamente, não demonstra que houve aprendizagem ou que o treinamento gerou resultados para a organização.

Minha recomendação é construir um processo de avaliação proporcional à importância de cada projeto. Para as ações mais recorrentes, vale estabelecer procedimentos simples e consistentes para medir reação e aprendizagem. Nos projetos mais estratégicos, é importante definir desde o início como será verificada a aplicação dos conhecimentos e quais indicadores do negócio poderão demonstrar os resultados alcançados.

A avaliação de ROI exige um passo adicional: relacionar os benefícios financeiros atribuíveis ao treinamento aos custos do investimento. Por isso, não precisa ser aplicada a todos os projetos, mas pode ser especialmente útil naqueles que demandam recursos relevantes ou têm objetivos financeiros claros.

Não há como demonstrar o valor do trabalho que não se mede.

O desafio é evoluir gradualmente na avaliação, escolhendo os indicadores adequados a cada treinamento e alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

CONCLUSÃO
PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL 2026/2027

O objetivo do Panorama do Treinamento no Brasil é oferecer ao profissional de RH e T&D indicadores de mercado que apoiem suas decisões e permitam acompanhar a evolução da área ao longo do tempo. Nesta 21ª edição, os resultados mostram um cenário que merece atenção: as empresas estão investindo menos em treinamento e realizando menos horas de capacitação por colaborador, enquanto cada profissional de T&D precisa atender a um número maior de pessoas.

Esse cenário não é exclusivo do Brasil. A pesquisa 2026 State of the Industry, da Association for Talent Development (ATD), baseada em dados de 340 organizações, identificou nos Estados Unidos uma redução do gasto direto médio com aprendizagem por colaborador, mesmo com o aumento das horas formais de treinamento. A pesquisa também aponta dificuldades para assegurar recursos e demonstrar o impacto das ações de desenvolvimento nos resultados organizacionais. Embora as metodologias sejam diferentes, a referência internacional reforça uma questão importante para nossa área: como ampliar a contribuição do T&D em um contexto de maior pressão por eficiência?

Os resultados desta edição também mostram avanços no acompanhamento da efetividade de T&D.

A proporção de empresas que utilizam indicadores vem crescendo nos últimos quatro anos. Ainda assim, avaliar a satisfação dos participantes não é suficiente: precisamos avançar na verificação da aprendizagem, da aplicação no trabalho e dos resultados para o negócio.

Quando perguntamos aos participantes sobre as tendências ou mudanças previstas para o próximo ano, a inteligência artificial apareceu com destaque nas respostas, ao lado de temas como conteúdos mais práticos e curtos, desenvolvimento de competências, formação de lideranças e mensuração de resultados. Essas manifestações revelam as prioridades que os profissionais participantes vislumbram para suas empresas. A IA surge como uma oportunidade, mas seu valor dependerá da capacidade de aplicá-la para melhorar a aprendizagem e a eficiência, e não apenas de incorporar novas ferramentas.

O desafio de T&D não é simplesmente fazer mais com menos. É fazer escolhas melhores, ampliar a contribuição da área e demonstrar o valor do desenvolvimento para a organização. Para isso, indicadores quantitativos e qualitativos precisam caminhar juntos: volume e qualidade, eficiência e efetividade são dimensões complementares da gestão.

Por fim, este Panorama só continua relevante porque profissionais e empresas compartilham seus dados conosco a cada edição. Agradeço a todos os participantes e convido você a continuar contribuindo para a construção dessa série histórica.

CONTAMOS COM VOCÊ!
Compartilhe o Panorama do T&D entre seus colegas e pares, participe das próximas edições e envie sugestões de melhoria para atendimento@integracao.com.br. Quanto maior e mais representativa for a participação das empresas, mais útil será esta referência para todos nós.

PERFIL DA PESQUISA

EMPRESA

Empresas Respondentes:
370

ORIGEM DE CAPITAL

Nacional:
85%

Multinacional:
15%

COLABORADORES:

De 101 a 500:
28%

De 501 a 1.000:
17%

De 1.001 a 5.000:
36%

De 5.001 a 15.000:
14%

Acima de 15.001:
5%

SETOR

Indústria:
30%

Comércio:
13%

Serviço:
45%

Adm. Pública:
7%

ONGs
2%

Agronegócio:
3%

AVISO
Esta será uma experiência de aprendizagem em outra dimensão.

4 MOTIVOS PARA SEU TIME JOGAR



1
Aprender fazendo

2
Conexão Emocional

3
Resultado no dia

2
Feito para o seu desafio

Jogo é a forma mais eficiente de mudar comportamento. Cria pressão, decisão e emoção reais, num ambiente seguro pra errar e aprender

VENHA FAZER PARTE DA MAIOR REDE DE TEAM BUILDING DO MUNDO.

Presença em **+60 países**

CONQUISTAR JOGOS CORPORATIVOS

INTEGRAÇÃO ESCOLA DE NEGÓCIOS

www.conquistar.com.br

11 3046 7878 | 11 98988 5935

REALIZAÇÃO:

INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

ABTD

sistema de pesquisa:

CARVALHO & MELLO