

EDIÇÃO  
COMEMORATIVA

20  
ANOS

20ª EDIÇÃO • 20ª EDIÇÃO • 20ª EDIÇÃO

# PESQUISA PANORAMA

## DO TREINAMENTO NO BRASIL

INDICADORES E TENDÊNCIAS  
EM GESTÃO DE T&D

18%

DAS AÇÕES DE  
T&D FORAM ONLINE  
AO VIVO

89%

DAS EMPRESAS TÊM  
ORÇAMENTO ANUAL  
DE T&D

443

RESPONDENTES  
DE TODO O BRASIL

26

HORAS ANUAIS DE T&D  
POR COLABORADOR

79%

DAS EMPRESAS FAZEM  
PESQUISA DE CLIMA

+80

INDICADORES  
DE T&D MAPEADOS

REALIZAÇÃO:

 **INTEGRAÇÃO**  
ESCOLA DE NEGÓCIOS

**ABTD**

SISTEMA DE PESQUISA:

 **CARVALHO**  
**MELLO**

## A PESQUISA

Esta pesquisa está em seu 20º ano. São **20 edições mapeando indicadores de gestão** para ajudar você a nortear as decisões sobre a área de T&D das empresas brasileiras. Quase 500 empresas respondem a esta pesquisa todos os anos. Para comemorar estas duas décadas, vamos compartilhar com você a média de alguns indicadores nos últimos 10 anos. Este é um olhar interessante que permite a você comparar sua estratégia com o que o mercado está fazendo este ano e com o que o mercado tem feito em sua série histórica (última década).

Para saber se esta pesquisa é aderente à realidade de sua empresa, basta ir ao último tópico da pesquisa, Perfil dos Respondentes, e verificar se as empresas que responderam são parecidas em porte, setor ou número de colaboradores com a sua.

## INDICADORES

Hoje vamos falar sobre indicadores de RH. Para que servem os indicadores?

Se você quer ter uma conversa com a diretoria sobre as prioridades da área de RH ou T&D, precisará de indicadores, quando a diretoria de RH for conversar com o conselho da empresa ou com o presidente, o assunto serão os indicadores. Caso queira defender um projeto, um investimento ou o rumo que pretende adotar na área de T&D, precisará de indicadores. Se você quer ter uma atuação estratégica, precisará de indicadores. **Indicadores são o idioma que se fala quando se conversa sobre estratégia.**

Indicadores são medidas objetivas que possibilitam tomar decisões baseadas em evidências e não apenas em percepções, antecipar tendências, alinhar práticas, entender sua movimentação ano a ano. **Saber medir e acompanhar resultados é o que diferencia um RH operacional de um RH estratégico.**

Indicadores servem para mostrar ou medir o desempenho de algo.

Esta pesquisa vem mapeando há 20 anos os indicadores das decisões de T&D das empresas brasileiras, suas estratégias e prioridades. Esses indicadores servem como uma **bússola para seu trabalho**, para ajudar você a nortear as decisões que vem tomando na gestão do T&D, para responder a perguntas como: será que seu orçamento anual de T&D está adequado, a distribuição do orçamento anual entre líderes e não líderes, entre presencial e online, cursos técnicos e comportamentais, e assim sucessivamente.

Em minhas aulas sobre indicadores, no curso [Formação do Profissional de T&D da Integração](#), ouço muito a pergunta: **por onde eu começo?**

Esta pesquisa pode ajudar você nos primeiros passos para o entendimento da gestão do T&D, das estratégias de T&D ou para implementação de indicadores. Temos nesta pesquisa **mais de 80 indicadores** de gestão de T&D das empresas brasileiras mapeados, separados por seção, por tema. Basta olhar o tema do seu interesse, por exemplo, orçamento anual de T&D ou presencial versus online, estudar seus indicadores e decidir quais deseja acompanhar em sua empresa.

## POR ONDE COMEÇAR?

Pelos indicadores mais simples e fundamentais, por exemplo: orçamento anual, distribuição entre líderes e não líderes, horas treinadas por colaborador, volume de treinamento presencial e online. Conseguindo acompanhar esses indicadores, está na hora de incrementar, criar divisões mais detalhadas (como vai encontrar na seção 2 desta pesquisa). Já o olhar mais avançado da área serão os resultados ou a efetividade das ações de treinamento, na seção 3 desta pesquisa.

### COMO USAR ESTA PESQUISA?

O objetivo desta pesquisa é mapear indicadores de mercado para você. Vou dar um exemplo: uma empresa com 1.500 funcionários dispor de um orçamento anual de T&D de R\$ 1 milhão é muito ou pouco?

Com os dados desta pesquisa, você saberá se seu orçamento anual de T&D é mais ou menos que a média do orçamento das empresas brasileiras parecidas com a sua. Os indicadores da pesquisa são a **referência de mercado**, não quer dizer bom ou ruim, e sim uma bússola, aponta a direção em que o mercado está indo e suas prioridades.

Você irá comparar suas decisões com a bússola do mercado desta pesquisa, ou até sustentar algumas de suas decisões nos indicadores apresentados nela. E o melhor, recebo muito feedback de empresas que a utilizam para sustentar seus argumentos.

### Calculadora de indicadores

A pedido dos alunos do nosso curso Formação do Profissional de T&D, construímos uma calculadora que ajuda você a acompanhar seus indicadores de T&D, distribuí-los na mesma estrutura da pesquisa e acompanhá-los ano a ano.

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

[bit.ly/ferramentated](https://bit.ly/ferramentated)



### A IMPORTÂNCIA DE SUA PARTICIPAÇÃO

Este é um **trabalho voluntário feito por uma equipe maravilhosa**, que tem como objetivo apoiar a profissionalização e o posicionamento estratégico da área de T&D. Quero agradecer aos realizadores deste projeto: **Integração Escola de Negócios, ABTD – Associação Brasileira de T&D e Carvalho & Mello**, empresa de diagnósticos organizacionais responsável pela base estatística deste trabalho.

Este trabalho só é possível com a sua participação, respondendo a esta pesquisa todo ano. Não é tarefa simples: são 23 perguntas sobre as decisões que vem tomando na área, mas são elas que determinaram os indicadores brasileiros da área de T&D.

**Inclua em sua gestão tempo para responder a essa pesquisa (ano que vem)**, convide seus colegas e divulgue este trabalho para que ela mantenha sua relevância. Todos os anos temos quase **500 empresas respondendo**, mas, mesmo com esse número enorme, ainda temos poucos respondentes dos setores de comércio e administração pública.

Os indicadores do **Panorama do Treinamento no Brasil** estão divididos em três seções:

1. Indicadores de Investimento e Eficiência da área de T&D.
2. Distribuição das ações de T&D por público, conteúdo, meios e métodos.
3. Resultados em T&D.

Se tiver sugestões de melhorias ou de indicadores que considere importantes para a gestão da área de T&D, compartilhe conosco. Nosso contato é: [atendimento@integracao.com.br](mailto:atendimento@integracao.com.br).

Boa leitura!

**Fernando Cardoso**

*Sócio-diretor  
da Integração.  
Doutorando  
pela USP*



# 1 INVESTIMENTO E EFICIÊNCIA DA ÁREA DE T&D

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

## **Critérios para definição do Investimento Anual de Treinamento:**

(Considerar **período de 12 meses** a partir de critério da sua empresa, exemplos: ano conforme calendário, ano fiscal ou os últimos 12 meses)

### **Inclui:**

- Salário de Staff interno exclusivo para T&D e estimativa de encargos sociais (inclusive multiplicadores).
- Gastos com contratação de treinamento e programas de formação (incluindo coaching e mentoring).
- Gastos com viagem para professores e equipe de T&D.
- Gastos com recursos e logísticas de treinamento (ex.: sala de aula, infraestrutura, tecnologia).
- Cursos curriculares, como Ensino Fundamental, Médio, Graduação, Pós-Graduação, MBA, Mestrado, Doutorado e Idiomas.

### **Exclui:**

- Gastos com viagens e despesas dos alunos.
- Custo do tempo não produtivo do aluno, quando este estiver em treinamento.
- O restante da equipe de RH (que não é exclusivo de T&D).
- Iniciativas específicas de Desenvolvimento Organizacional que não envolvem capacitação e formação (ex.: Pesquisa de Clima, Programa de Reconhecimento Interno, Ações de Engajamento, Avaliação de Desempenho, Mapeamento Sucessório, etc.).

**Não se gerencia o  
que não se mede.**

## 1.1 - INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

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

**1,70%**

Folha de pagamento sem encargos e benefícios

Os indicadores de investimento anual em treinamento das empresas brasileiras vinham crescendo ano a ano, e agora se estabilizaram. O orçamento anual das empresas em 2025 está muito próximo do investimento no ano passado.

As empresas dos setores de **indústria e serviço** são as que têm maiores orçamentos de T&D por colaborador.

Já no setor de comércio, esse investimento é 15% menor, e nas empresas de **administração pública**, 25% menor.

Vale destacar a grande diferença entre os investimentos em T&D das empresas brasileiras para as empresas norte-americanas (medidas nos EUA pela entidade parceira ATD – Association for Talent Development).

### INVESTIMENTO ANUAL EM T&D POR COLABORADOR

 R\$ **1.199**

 R\$ **6.690**

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



**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**



Porcentagem sobre a **folha de pagamento**



Pesquisa o **Panorama do**  
Treinamento no Brasil



**Horas de**  
**treinamento,**  
por treinando



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



**OBZ -**  
Orçamento Base Zero



Indicadores de mercado

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

Este indicador nos diz como as empresas estão definindo seu orçamento anual de T&D. Entre os 4 principais critérios, 3 são quantitativos e 1 qualitativo, com destaque ao PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, que vem ganhando relevância ano a ano.

O indicador mais importante para os setores **indústria, comércio e adm. pública** é o LNT/ DNT. Para o setor de **serviços** são os orçamentos dos anos anteriores, seguidos pelo planejamento estratégico.

## 1.2 - VOLUME DE T&D REALIZADO



### HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR

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

Este indicador tem apresentado uma tendência constante de crescimento, aumentando ao longo dos anos, sendo que se intensificou em 2025 em todos os setores.

## 1.3 - DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

Uma boa forma de dimensionar a equipe de T&D necessária é conforme o número de colaboradores. Esse indicador tem se apresentado estável, com pouca variação ano a ano.



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



## 1.4 - ESTRATÉGIA DA ÁREA DE T&D

Esta seção tem como objetivo ajudar você a definir que estruturas deve disponibilizar em sua estratégia relacionada à área de T&D.

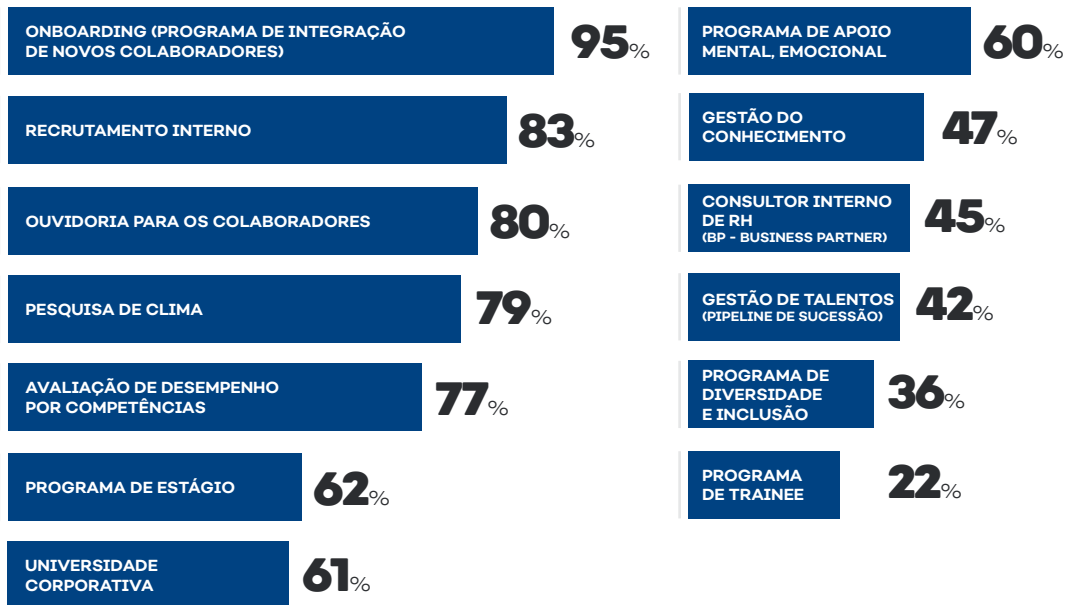
Provavelmente encontrará aqui boas oportunidades de aprimoramento em sua gestão e estratégia.



**89% DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS TÊM  
ORÇAMENTO ANUAL DE  
TREINAMENTO DEFINIDO**

O setor de **comércio** é o que **menos** tem orçamento anual de T&D definido, e o setor **indústria**, o que **mais** tem.

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



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

O destaque vai para Gestão de Talentos e Universidade Corporativa, com crescimento expressivo nos últimos anos.

Ouidoria e Avaliação de Desempenho por Competências também cresceram nos últimos anos, mas de forma mais modesta.

Tivemos dois itens novos em 2025: Programa de Diversidade e Inclusão e Programa de Apoio Mental, Emocional.



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

Esse índice está constante, quase sem variação, há 4 anos.

Contratar fornecedores para suas ações de treinamento é uma prática comum no mercado. Os índices desta seção quase não variaram do ano passado para este. Apenas uma pequena queda no investimento com cursos curriculares – 11%, e uma queda de 4% na quantidade de empresas que custeiam curso curricular para seus colaboradores.

#### DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL DE T&D

##### ATIVIDADES TERCEIRIZADAS

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

51%

##### 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.

41%

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



**17%**  
NÃO  
UTILIZAM IA

Este ano, **apenas 17% dos respondentes não utilizam IA** em seus projetos de T&D. O número de empresas que passou a utilizar IA nos projetos de T&D, do ano passado para este,  **aumentou 51%**.



**69%**  
**CRIAÇÃO DE CONTEÚDO:**  
aulas, imagens, vídeos ou telas



**39%**  
**TESTE DE CONHECIMENTO:**  
criar avaliações de conhecimento para os alunos

Ano passado, apenas 8% das empresas brasileiras utilizavam IA para criar conteúdos. Este ano foram 69% – um aumento surpreendente.



**21%**  
**APRENDIZAGEM PERSONALIZADA:**  
verificar necessidades e sugerir conteúdos personalizados



**17%**  
**ASSISTENTE DE APRENDIZAGEM:**  
feedback e orientação para os alunos

ESCOLA DE RH

**ESCOLHA A  
FORMAÇÃO CERTA  
PARA VOCÊ.**

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

**FORMAÇÕES DE 40 HORAS  
DE MUITO APRENDIZADO**

**Recursos Humanos**

Formação em Consultoria Interna de  
RH - Curso de Business Partner de RH

**Remuneração de Benefícios**

Formação do Profissional em Cargos  
e Salários

**Aprendizagem Corporativa**

Formação do Profissional de  
Treinamento e Desenvolvimento

**Administração de Pessoal**

Formação do Profissional em  
Administração de Pessoal

**Recursos Humanos**

Formação do Profissional  
Generalista de RH

**Recrutamento e Seleção**

Formação do Profissional de  
Recrutamento e Seleção

**Aprendizagem Corporativa**

Formação em Metodologias de  
Aprendizagem em T&D

**PRESENCIAL E ONLINE AO VIVO:**

**2 FORMAS INCRÍVEIS DE  
VIVER SUA EXPERIÊNCIA**

Todas as nossas soluções podem ser  
**customizadas em projetos  
InCompany**, além da escola de RH  
temos cursos nas escolas de:  
Liderança, Comunicação, Vendas/  
Negociação e Finanças.

Converse com o nosso time. Nosso  
propósito é que cada profissional  
**DEIXE SUA MARCA NO MUNDO.**



11 98988-5935

11 3046-7878

[www.integracao.com.br](http://www.integracao.com.br)

 **INTEGRAÇÃO**  
ESCOLA DE NEGÓCIOS

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

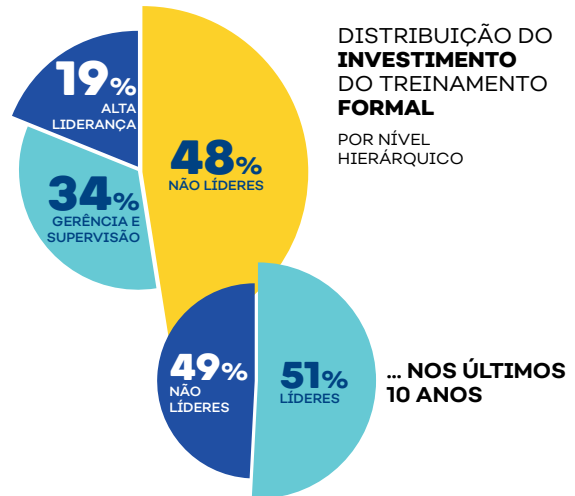
Agora que vimos indicadores do tamanho da área de T&D, de quantidade de ações e investimentos, vamos entender **quais têm sido as prioridades das empresas brasileiras** para alocação desse investimento no desenvolvimento de seus colaboradores.

Na introdução desta pesquisa, comentei sobre uma calculadora para ajudar você a distribuir seus indicadores da mesma

forma que os indicadores utilizados nela. Essa calculadora será útil nas seções que seguem, permitindo que você registre nessa planilha todas as porcentagens de distribuição do seu orçamento. Ela calculará automaticamente os valores dos indicadores para cada público, objetivo ou meio utilizado. **Você poderá baixar essa calculadora no site [www.pesquisatd.com.br](http://www.pesquisatd.com.br)**

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

A distribuição do orçamento de T&D entre líderes e não líderes é uma decisão importante na estratégia de T&D. Esse indicador tem sido constante em sua série histórica, sendo que o **orçamento para líderes teve um pequeno aumento de 3% este ano**, em detrimento dos não líderes.



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

POR ÁREA

<b>NÃO LÍDERES</b>	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO
<b>OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL</b> (área de produção, prestação de serviços atividade fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	46%	36%	33%
<b>COMERCIAL</b> (equipes em contato direto com o cliente; atendimento, vendas, assistência técnica, pós-vendas)	27%	34%	35%
<b>ADMINISTRATIVO</b> (equipes de apoio, equipes atividade meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço interno)	27%	30%	32%

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

A maior variação em 2025, em relação ao ano passado, foi o aumento de investimentos na área comercial, da **indústria 13%** e **serviço 21%**.

Há mais de 5 anos, a prioridade tem sido que o treinamento das lideranças foque no desenvolvimento comportamental, enquanto o dos não líderes, independentemente da área de atuação, foque nos treinamentos técnicos.

O treinamento que mais diminuiu este ano foram os obrigatórios e compliance, e os que mais aumentaram, os treinamentos técnicos.

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

POR OBJETIVO		TREINAMENTO TÉCNICO	TREINAMENTO COMPORTAMENTAL	TREINAMENTO COMPLIANCE OU OBRIGATÓRIOS
LÍDERES	ALTA LIDERANÇA	29%	54%	17%
	GERÊNCIA E SUPERVISÃO	31%	51%	18%
NÃO LÍDERES	OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL	51%	25%	24%
	COMERCIAL	47%	34%	19%
	ADMINISTRATIVO	46%	35%	19%

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

	PRIMEIRO LUGAR	SEGUNDO LUGAR	TERCEIRO LUGAR
BRASIL	COMUNICAÇÃO	CULTURA	PROCESSOS
INDÚSTRIA	COMUNICAÇÃO		
SERVIÇO	SEGURANÇA PSICOLÓGICA		
COMÉRCIO	ATENDIMENTO AO CLIENTE		

## 2.2 - DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

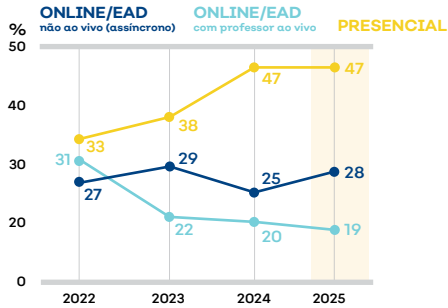
As diferentes **formas em que os treinamentos são realizados** fazem muita diferença. Elas definem custos, alcance e agilidade do projeto, assim como também a metodologia e, por fim, viabilidade.

Para decidir que forma de entrega vai utilizar em seu projeto, você terá que pensar em objetivos, recursos, importância,

volume de alunos por mês, dispersão geográfica dos alunos, recursos tecnológicos disponíveis, dentre outras variáveis.

O objetivo aqui não é ensinar quais formatos utilizar e, sim, **mapear quais têm sido as prioridades das empresas brasileiras** na forma como desenvolvem suas equipes.

**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.

Antes da pandemia, a relação entre treinamento presencial e a distância era uma constante de 70% e 30%, respectivamente. O volume de treinamento no formato presencial vem retomando ano a ano desde a pandemia, quando havia caído drasticamente. Em 2025, esse volume se estabilizou. Será que este será o novo padrão: metade presencial, metade a distância?

Tanto a relação presencial versus a distância quanto a relação autotreinamento versus conduzido por um professor mantiveram-se este ano iguais às do ano passado.

A **indústria** é o setor que mais realiza treinamento presencial em relação às outras formas de entrega, e os setores de **serviço e comércio** são os que mais realizam autotreinamento.

O setor de serviço é o que mais realiza treinamento online ao vivo, 20% a mais que os setores indústria e comércio.



**BRASIL - ESTE ANO**



**BRASIL - SÉRIE HISTÓRICA ÚLTIMOS 10 ANOS**



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

NÃO APLICAMOS TREINAMENTO ON THE JOB	<b>12%</b>
COACHING: COACHES INTERNOS	<b>19%</b>
MENTORIA: MENTORES INTERNOS	<b>36%</b>
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES PESSOALMENTE	<b>71%</b>
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES POR MEIO DE TECNOLOGIAS (EX.: ONLINE, REDES SOCIAIS INTERNAS)	<b>45%</b>
ROTAÇÃO DE POSIÇÕES DE TRABALHO	<b>18%</b>
JOB SHADOWING: "SOMBRA" DE ALGUM PROFISSIONAL	<b>29%</b>

Este ano, o aprendizado no local de trabalho perdeu importância, houve um aumento de 30% no número de empresas que não está utilizando essa modalidade de T&D.

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

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



/desenvolvendo pessoas e negócios

## TRANSFORMAMOS EMPRESAS ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Conheça os benefícios de fazer parte da ABTD e ter acesso a conteúdos e eventos que capacitam profissionais de diferentes níveis das áreas de **RH, T&D e Gestão de Pessoas**:



**CBTD - CONGRESSO BRASILEIRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**



**LAB ABTD**



**ENCONTRO DE LIDERANÇA**



**BENCHTOUR ABTD**



**PRÊMIO DESTAQUE GESTÃO DE PESSOAS**



**CBTD PARTNERS**



**FORMAÇÃO MASTER T&D**



**PESQUISAS, PUBLICAÇÕES E CONTEÚDOS EXCLUSIVOS**



**CERTIFICAÇÃO HABILIDADES EM T&D**



**COMUNIDADE DE T&D E BENEFÍCIOS DE PARCEIROS**



**DESCUBRA O PLANO IDEAL PARA VOCÊ OU PARA SUA ORGANIZAÇÃO:**

(11) 5085-2283 | [www.abtd.com.br](http://www.abtd.com.br)

## 3 RESULTADOS EM T&D

O objetivo de todos os indicadores que estudamos até agora é obter resultados, ou podemos dizer, também, impactos positivos no negócio. Ou seja, realizamos treinamentos maravilhosos, didática e conteúdos excelentes, mas que ganho trouxemos para o negócio, qual o benefício que conseguimos para a organização da qual fazemos parte, **que benefícios para o desempenho da empresa geramos com todo o esforço e investimento que tivemos com T&D no decorrer do ano?**

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

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

O problema é que nossa paixão é a aula, o desenvolvimento de pessoas, a metodologia, a entrega, o contato com os alunos, e foi tudo isso que nos levou à área de Recursos Humanos. Já **resultados são números, uma abordagem fora da zona de conforto do RH**, mas cada vez mais relevante. Os gráficos a seguir vão ajudar você a entender o que as empresas brasileiras estão fazendo para medir seus resultados e a efetividade de suas ações de T&D. Vão ajudar também a escolher seus indicadores e a melhor estratégia para sua atuação.

### #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.



**92% DAS EMPRESAS UTILIZAM  
INDICADORES PARA MEDIR A EFICÁCIA  
DE SUAS AÇÕES DE TREINAMENTO**

INDICADORES DE  
EFETIVIDADE DA ÁREA DE T&D

CLIMA ORGANIZACIONAL	44%	QUALIDADE DA LIDERANÇA	11%
INDICADORES DE NEGÓCIO (KPI)	34%	RETENÇÃO (REDUÇÃO DE TURN OVER)	8%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS	28%	OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	6%
CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO/HORAS PREVISTAS DE TREINAMENTO	27%	QUALIDADE	6%
APLICABILIDADE (PERCEPÇÃO DO GESTOR)	26%	VENDAS	4%
ABSENTEÍSMO	23%	PRODUTIVIDADE	3%
ATENDER A NORMAS	22%	RETRABALHO (ÍNDICE DE NÃO CONFORMIDADE)	3%
SATISFAÇÃO DE CLIENTE/NPS	22%	FATURAMENTO	2%
INDICADORES LEVANTADOS NA DEMANDA DO RESPECTIVO TREINAMENTO	18%	REDUÇÃO DE ACIDENTES	2%
MELHORIA DE PROCESSOS	18%	INOVAÇÕES	0%

Uma mensagem importante que quero compartilhar com você neste capítulo é que **medir resultados dá trabalho, exige esforço e, por vezes, investimento**. Esteja preparado para esse esforço e utilize a regra de ouro: indicadores mais fáceis de medir você pode medir na maioria de seus projetos; indicadores mais difíceis (provavelmente os de resultados) você mede em seus projetos mais estratégicos do ano.

O caminho para medir resultados da área de T&D é **escolher bons indicadores de efetividade**, definir que impactos positivos quer gerar na organização este ano e que indicadores serão úteis para medir esse impacto.

Repare que vários indicadores da lista acima medem impacto no negócio e que, em alguns casos, esse impacto pode ser quantificado em valores – como receitas aumentadas ou custos evitados. Para acompanhar os indicadores mais estratégicos ou monetários, recomendo que o faça em parceria com outras áreas, como, por exemplo, a área cliente, a área de marketing ou até a área financeira da empresa, isso dará ainda mais relevância para seus indicadores, além de acuracidade.

Recomendo, também, que o projeto que pretende medir impacto no negócio seja todo construído pensando na melhor forma de melhorar esse indicador.

Para se avaliar resultado, impacto no negócio ou até retorno sobre o investimento, necessitamos de bons indicadores.

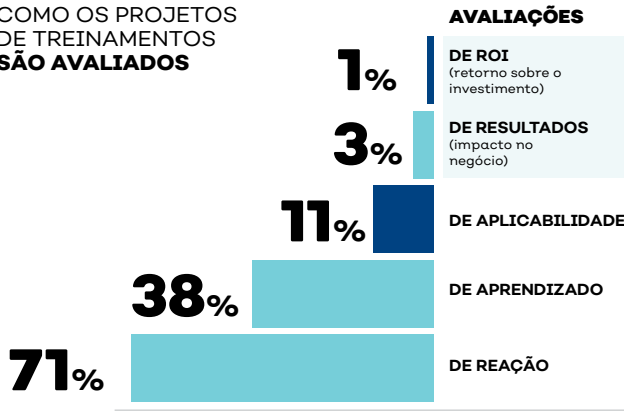
A tabela acima tem como objetivo compartilhar os indicadores mais utilizados por empresas brasileiras.

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

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

Os indicadores de efetividade que mais cresceram em utilização este ano foram clima organizacional e atender às normas.

COMO OS PROJETOS  
DE TREINAMENTOS  
SÃO AVALIADOS



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

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

Para os três primeiros tipos de avaliação – a base da pirâmide –, a recomendação é criar sistemas simples e eficientes que colem os resultados e ofereçam relatórios de gestão. Já para a análise de impacto no negócio (resultados e ROI\*), a recomendação é escolher bons indicadores e os projetos certos para essa empreitada.

Nota-se que as empresas avaliaram menos seus projetos este ano em todos os níveis, em especial os níveis mais estratégicos.

(\*) ROI é a sigla em inglês para *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento). Essa métrica é usada para saber quanto a empresa ganhou com os investimentos feitos em determinada área.

**Não há como  
melhorar ou  
justificar o que  
não se quantifica.**

# CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa é instrumentalizar o profissional de RH com os principais indicadores de mercado para nortear ou apoiar suas decisões estratégicas de T&D. Como dissemos, esta pesquisa mapeia e atualiza, ano a ano, mais de 80 indicadores, revelando a evolução das estratégias da área de T&D e formando uma sólida série histórica. Nesta edição comemorativa de 20 anos, compartilhamos, também, a média de alguns desses indicadores nos últimos 10 anos.

O perfil dos respondentes desta pesquisa tem se mantido constante ao longo dos anos, o que reforça a coerência dos indicadores e indica que suas variações tem refletido as tendências nas decisões dos profissionais de T&D.

Sempre que encontramos variações relevantes nos indicadores conforme o porte da empresa ou setor, retratamos nesta pesquisa.

Para trabalhar a variação por perfil dos respondentes, sempre que identificamos diferenças significativas, incluímos esses recortes da pesquisa "Empresas Brasileiras em suas Decisões de T&D", de forma a sustentar ou justificar as suas estratégias adotadas.

Analisando a evolução dos indicadores de T&D ao longo dos anos, temos visto uma retomada constante pós-pandemia, que começou a se estabilizar este ano. Mapeamos que, em 2025, os investimentos em treinamento mantiveram-se constantes, assim como o tamanho da equipe de T&D. O volume de horas de treinamento anual por colaborador aumentou mais uma vez, demonstrando uma tendência constante de crescimento – estamos treinando mais – ou até um ganho de relevância para nossa área.

Por outro lado, os projetos de T&D foram menos avaliados em resultados em 2025, talvez por estarmos treinando mais e com a mesma equipe, não sobrando tempo para a estratégia. Esse é um ponto de atenção, se quisermos manter esse ganho de importância ou justificar nossos investimentos.

Notamos também que o setor de comércio tem reduzido seus investimentos em T&D, sendo o que menos investe por profissional e o que menos treina.

Nas aulas que ministro no Formação do Profissional de T&D, aqui na Integração, é recorrente a pergunta sobre quais indicadores são mais importantes, os qualitativos ou os quantitativos. Reveja a pesquisa e repare que encontrará esses dois grupos com abundância entre os indicadores mais importantes para as empresas participantes da pesquisa. E a resposta é: nem um nem outro. Eles medem coisas diferentes e se complementam.

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

## CONTAMOS COM VOCÊ!

Antes de encerrar mais uma edição deste complexo trabalho, reforço o convite para que **participe ativamente conosco**, seja divulgando o Panorama do T&D para seus pares e colegas, seja respondendo ao questionário **(precisamos mais respondentes dos setores público e comércio)** ou, ainda, com sugestões de melhorias pelo e-mail [atendimento@integracao.com.br](mailto:atendimento@integracao.com.br).

## TENDÊNCIAS EM T&D PARA 2026:



### PERFIL DA PESQUISA

#### EMPRESA

Empresas  
Respondentes:

**443**

#### ORIGEM DE CAPITAL

Nacional:

**77%**

Multinacional:

**23%**

#### COLABORADORES:

De 101 a 500:

**32%**

De 501 a 1.000:

**20%**

De 1.001 a 5.000:

**32%**

De 5.001 a 15.000:

**14%**

Acima de 15.001:

**3%**

#### SETOR

Indústria:

**32%**

Comércio:

**11%**

Serviço:

**43%**

Adm. Pública:

**8%**

ONGs:

**4%**

Agronegócio:

**2%**

# EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM DE OUTRO MUNDO? AQUI TEM!

Somos a **maior empresa de jogos corporativos do país**, e alicamos os jogos de forma independente ou combinada com os programas InCompany. Tudo para uma **aprendizagem em outra dimensão**.

JOGOS PRESENCIAIS OU ONLINE PARA:



Estimular o teambuilding



Maior Engajamento



Trabalhar decisão e gestão do tempo



..me deu uma sensação de orgulho saber que a gente tinha um super desafio: falar de uma competência difícil, com um conteúdo denso, diversos desafios de adesão, mas as pessoas estavam ali, todas elas engajadas... E o conteúdo ficou muito forte.

**MARINA CORREIA**  
**GRUPO FLEURY**



11 98988-5935 | 11 3046-7878

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

