

746,00
em investimento
em T&D por
colaborador

406
respondentes

18
horas de
T&D por
colaborador

62%
das empresas
utilizam EAD/
e-learning

48%
do investimento
em T&D tem
como foco as
lideranças

13ª EDIÇÃO - 2018/2019

PANO — RAMA

DO TREINAMENTO NO BRASIL

FATOS, INDICADORES, TENDÊNCIAS E ANÁLISES

REALIZAÇÃO:



PUBLICAÇÃO:

TED
GESTÃO DE PESSOAS

SUA PARTICIPAÇÃO COMO REFERÊNCIA

Com muito orgulho, estamos no 13º ano dessa pesquisa, que tem como objetivo levantar e analisar os indicadores de gestão da área de T&D das empresas do Brasil e também compará-los com indicadores das empresas americanas.

Este ano tivemos **406 empresas participantes**, o que permitiu fazer recortes mais próximos da sua realidade, como segmentar dados por porte de empresa ou setor.

Procuramos estruturar a pesquisa de forma que os indicadores sigam o mesmo fluxo das decisões de gestão da área de T&D. Na SEÇÃO 1, iniciamos com uma análise da estrutura e sua eficiência quantitativa. Levantamos o **orçamento** anual de T&D e o que ele representa para cada empresa. Seguimos focando no **volume de treinamentos** realizados com esse orçamento e no **tamanho da equipe** que o gerencia, bem como suas estratégias. Já na SEÇÃO 2 vamos entender como esse orçamento é **distribuído por público**, métodos, meios e conteúdos e, por fim, na SEÇÃO 3, vamos verificar como os **resultados das ações** de T&D são medidos.

Essa pesquisa é o resultado do seu trabalho, que levantou dados e respondeu ao questionário de forma consciente. Participe todos os anos. Os indicadores financeiros são os mais importantes para você, mas só 50% dos respondentes trazem esse dado. **Precisamos de mais respondentes** com indicadores financeiros, para podermos oferecer parâmetros de segmentos e portes mais próximos ao seu. Respondê-la **ajuda a pensar a área de T&D de forma estratégica**, com referências para a **gestão da área e tomada de decisões**.

Importante entender também seus fundamentos. O primeiro é o perfil dos respondentes (no final da pesquisa), para entender a **representatividade** do levantamento em relação a sua empresa. O segundo fundamento é conhecer um pouco de como fazemos esse trabalho. Com o apoio de uma empresa especializada em pesquisas, a Carvalho & Mello, e de seu time de estatísticos, realizamos uma **análise estatística** dos respondentes procurando determinar **respostas inconsistentes** para os indicadores financeiros e os **outlayers**, ou seja, realizamos anualmente toda uma análise dos dados para detectar todas as **exceções e não considerá-las** nos cálculos de indicadores. São algoritmos que estão evoluindo ano a ano, critérios que vamos definindo, oferecendo, assim, **confiabilidade** aos resultados.

Como falamos de gestão da área de T&D, optamos por não considerar no cálculo das médias BRASIL as empresas com **menos de 100 colaboradores**, pois provavelmente não têm uma área de T&D formal e estruturada.

Esse trabalho só é possível pela qualidade do time que se uniu para realizá-lo, profissionais dos quais tenho muito orgulho e que trabalham juntos há décadas. Gostaria de agradecer à ABTD, que viabiliza essa pesquisa e difunde seus dados; à REVISTA T&D, que a divulga na íntegra, à CARVALHO & MELLO e seus estatísticos, uma empresa de diagnósticos organizacionais, que são o motor e a estrutura estatística; e à INTEGRAÇÃO, que coordena toda a parte técnica, questionário e análise de dados, bem como seu time de DESIGNERS incríveis, que a torna agradável de ser lida.

É comum me questionarem sobre a **memória de cálculo** e critérios considerados. Os cálculos são simples, e procuramos descrevê-los no **nome de cada gráfico**. Procurei colocar um índice em cada cálculo, com os critérios considerados para cada indicador. Estes são **definidos no questionário**, para que vocês considerem os mesmos dados na hora de responder e calcular seu indicador.

Quanto mais respondentes, **mais específicas** poderão ser nossas análises, podendo, então, verificar indicadores particulares de quanto cada setor ou segmento de atuação investe em T&D e para cada porte de empresa. Também é possível cruzar esses dados, o que lhe levará a **indicadores precisamente correlacionados** a sua empresa. Ajudem-nos a divulgar a pesquisa e deem atenção especial às **perguntas financeiras**. Só assim atingiremos essa meta.

Parte desse trabalho é feito de forma correlata à pesquisa de T&D da **ATD**, principal associação de Treinamento Americana. Dessa forma, podemos **comparar indicadores de T&D** de empresas **brasileiras** com empresas dos **EUA**.

Caso queira participar no ano que vem ou se tiver contribuições a fazer, favor entrar em contato pelo **relacionamento@integracao.com.br**.

**FERNANDO
CARDOSO**

Sócio-diretor
da Integração



INVESTIMENTO E EFICIÊNCIA DA ÁREA DE T&D

1.1 INDICADORES DE INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

Esta sessão é a mais complexa em análise de dados. Oferece os **indicadores mais macros** da gestão, senão os mais estratégicos. Para você determinar o investimento e a folha de pagamento anuais, é necessário considerar os critérios da tabela abaixo, pois são os mesmos considerados pelos respondentes da pesquisa:

CRITÉRIOS:

Investimento Anual da Organização em Treinamento e Desenvolvimento:

- Salário de *staff* interno exclusivo para T&D
- Gastos com viagem para professores e equipe de T&D
- Gastos com projetos de desenvolvimento
- Gastos com sala de aula, infraestrutura e tecnologia
- Remuneração de professores externos ou internos
- Cursos curriculares, como ensino fundamental, médio, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado
- Idiomas

Não inclui

- Gastos com viagens e despesas dos alunos
- Custo do tempo não produtivo do aluno, quando este estiver em treinamento
- Toda a equipe de RH

Folha de pagamento:

Não incluir encargos sociais nem benefícios.

Total de horas de treinamento formal, realizado pelos colaboradores em 12 meses:

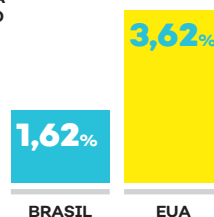
Treinamentos realizados por todos os colaboradores, inclusive RH

Não inclui

Cursos curriculares e bolsas, ex: ensino fundamental, médio, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado.

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO

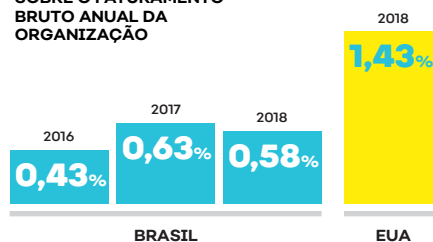


Este ano mudamos a metodologia de cálculo desse indicador. Verificamos aqui quanto o investimento anual de T&D representa sobre a folha de pagamento anualizada (12 meses), sendo que a **indústria** é o setor que mais investe em T&D (**2,2%**), seguido de **serviço** (**1,6%**) e de **comércio**, com **0,68%**.

A folha de pagamento, de alguma forma, reflete o perfil e a qualificação dos colaboradores da empresa, bem como o valor do investimento em pessoas para tocar a operação. Dessa forma, correlacionar investimento de desenvolvimento com a folha é um excelente indicador adequado a especificidades da sua corporação.

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D

SOBRE O FATURAMENTO BRUTO ANUAL DA ORGANIZAÇÃO



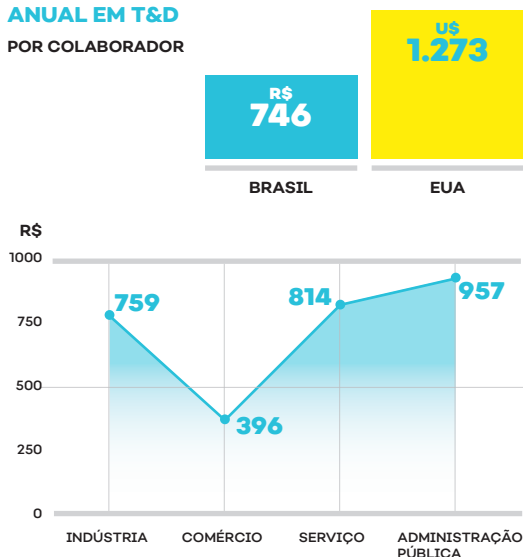
O indicador acima teve uma **retração de 8%** em relação ao ano anterior, um dado que pode ser muito útil para que a verba de T&D acompanhe o crescimento ou decréscimo da empresa.

O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

Por outro lado, ele tem pouca correlação com o perfil e senioridade dos colaboradores. Vale destacar como as empresas brasileiras investem menos que as dos EUA no desenvolvimento de seus colaboradores. Ambos os países têm mantido indicadores bem consistentes quando comparados ano a ano e entre si. Dessa forma, notamos que as empresas dos EUA investem duas vezes e meia o que as empresas brasileiras investem sobre seu faturamento.

O indicador a seguir apresenta crescimento no ano passado, mas **voltou a cair 5% este ano**, e é mais um dado que nos mostra o quanto investimos menos em T&D no Brasil em relação às empresas nos EUA. Reparem também como é grande sua variação quando observado por setor, sendo que o comércio é o que menos investe em T&D por colaborador.

INVESTIMENTO ANUAL EM T&D POR COLABORADOR



MÉDIA DE VERBA ANUAL DE T&D

BRASIL

R\$ **2.217.000**

Em uma primeira vista, notamos que esse é o **único indicador financeiro que cresceu este ano**, mas apenas para empresas com um número de 101 a 500 colaboradores e com mais de 5.000 colaboradores. Provavelmente esse fator foi o que "puxou" o número para cima, pois, para as empresas de outros portes, ele diminuiu.



R\$ **312.000**

101 A 500 COLABORADORES



R\$ **602.000**

501 A 1000 COLABORADORES



R\$ **1.025.000**

1001 A 5000 COLABORADORES



R\$ **8.005.000**

ACIMA DE 5000 COLABORADORES

CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DA VERBA ANUAL DE T&D



LNT: Levantamento de **necessidades** de treinamento



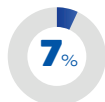
Previsão, considerando valores dos **anos anteriores**



Planejamento estratégico



% sobre o **faturamento**



Indicadores de **mercado**



Quantidade de **horas de treinamento**, por efetivo da empresa



Quantidade de **horas de treinamento** por treinando



% 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 significa o número de empresas respondentes que o utilizam.

Notem uma crescente importância no planejamento como um critério para

definição da verba anual de T&D e, consequentemente, no alinhamento do T&D com os objetivos estratégicos da empresa.

Uma grande variação que tivemos este ano foi um expressivo **decréscimo** na utilização do faturamento da empresa como critério para definição de sua verba anual de T&D.

1.2 QUAL É O VOLUME DE T&D REALIZADO

Com uma **queda de 15%**, este é mais um indicador que diminuiu, pelo segundo ano consecutivo, refletindo nosso atual cenário econômico. Importante reparar em sua variação de setor para setor:

HORAS ANUAIS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR



1.3 DIMENSÃO DA ÁREA DE T&D

Aqui temos como indicador o tamanho da equipe de profissionais atuando na área de T&D nas empresas.

MÉDIA DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE T&D



1.4 ESTRATÉGIA DA ÁREA



das empresas trabalham com um **orçamento anual de T&D**



das empresas possuem uma **universidade corporativa**



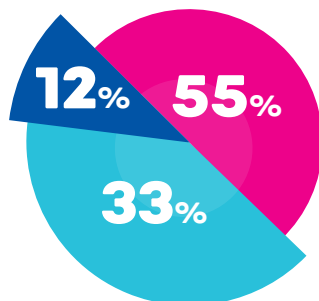
é o índice de **absenteísmo** nas ações de treinamento

O primeiro aspecto relevante com esses dados é o que 86% das empresas respondentes planejam anualmente sua área de T&D e trabalham com um orçamento anual.

Aqui temos dualidades interessantes:

A **indústria** é o setor que mais tem orçamento anual de T&D (97%). Por outro lado, um dos que menos têm universidade corporativa: apenas 11% dos respondentes, atrás somente do setor público (7%). No **comércio**, apenas 60% tem planejamento anual de T&D, mas 21% tem universidade corporativa. Já em **serviços**, 86% tem um orçamento anual de T&D e 33% tem universidade corporativa. 47% das empresas definem seu planejamento anual de T&D no quarto trimestre.

DISTRIBUIÇÃO DE GASTOS DE T&D



ATIVIDADES TERCEIRIZADAS

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

DESPESAS INTERNAS

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

CURSOS CURRICULARES

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

11%

DAS EMPRESAS
NÃO TERCEIRIZAM

38%

DAS EMPRESAS
NÃO INVESTEM EM
FORMAÇÃO CURRICULAR

Considerando que a verba anual média de T&D é de

BRASIL

R\$ **2.217.000**



ATIVIDADES TERCEIRIZADAS

R\$ **1.219.350**

DESPESAS INTERNAS

R\$ **266.040**

CURSOS CURRICULARES

R\$ **731.610**

Aqui estamos estudando como as empresas destinam seus orçamentos de T&D. Pelo quinto ano consecutivo, a porcentagem da verba com **atividades terceirizadas cresce**, reforçando essa tendência, sendo agora 55% da verba de T&D. Gastos com cursos curriculares, ou seja, com a formação da mão de obra, estão diminuindo anualmente, sendo hoje 12% do orçamento de T&D – diminuiu 8% este ano.

O gasto com **despesas internas caiu** 13% este ano, representando então 33% da verba anual de T&D. A diminuição da verba para despesas internas pode significar redução da área de T&D, otimização de despesas administrativas e, talvez, diminuição na utilização de multiplicadores internos. Uma análise interessante é que as empresas nos EUA destinam 61% do orçamento anual a despesas internas e apenas 26% com atividades de desenvolvimento terceirizadas.

A **indústria** é o setor que mais terceiriza suas atividades de T&D, representando 57% de seu orçamento anual de T&D. Para o setor de **serviço**, representa 51% e o **comércio** é o que menos terceiriza, representando 35% de seu orçamento anual de T&D.

O **comércio é o setor que menos terceiriza** seus projetos de T&D – 30% dos respondentes –, e as empresas comerciais que terceirizam destinam apenas 35% de seu orçamento para essa atividade e não investem na formação curricular de seus colaboradores – 60% dos respondentes do setor de comércio. Sendo assim, as empresas do comércio são as que mais destinam sua verba de T&D para despesas internas (incluem-se aqui multiplicadores internos para o desenvolvimento de suas equipes), ou seja, 57% do seu orçamento.

2 MÉTRICAS DE AÇÕES DE T&D: POR PÚBLICO, CONTEÚDO, MEIOS E MÉTODOS

2.1 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR PÚBLICO E CONTEÚDO

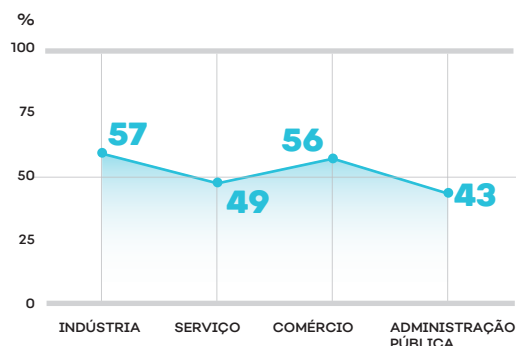
Aqui podemos analisar a distribuição do investimento do orçamento de T&D entre líderes e não líderes. Notamos quase um equilíbrio, sendo que treinar os **não líderes**

vem se tornando prioridade, representando 52% do investimento, investimento este que cresceu 6% em relação ao ano passado. Notem que a **indústria é a que mais prioriza** o desenvolvimento dos não líderes (57%) e que as empresas do setor público são as que menos priorizam, gastando 43% do seu orçamento com os não líderes.

DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO ANUAL EM T&D POR NÍVEL HIERÁRQUICO*



PERCENTAGEM DO ORÇAMENTO DE T&D PARA O DESENVOLVIMENTO DOS NÃO LÍDERES*



*Valores referentes à verba anual média de T&D Brasil.

DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO PARA OS NÃO LÍDERES

POR PÚBLICO

	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
OPERAÇÃO OU INDUSTRIAL (área de produção, produção de core business, prestação de serviços atividade-fim de empresa, logística, manutenção, etc.)	49%	59%	47%	31%	42%
COMERCIAL (correspondentes às equipes em contato direto com o cliente; frontline, vendas, assessoria/assistência técnica + pós-vendas)	23%	22%	23%	54%	8%
ADMINISTRATIVO (equipes de apoio, equipes atividade-meio da empresa, áreas transversais, prestadores de serviço)	28%	19%	30%	15%	50%



**A MISSÃO É
CLARA:
APRENDER**

FAZENDO

REPRESENTANTE
EXCLUSIVO NO BRASIL:



UMA EMPRESA
DO GRUPO:



VIVA GRANDES CONQUISTAS

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



JOGOS VIVEN CIAIS— CORPORATIVOS

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

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



conquistar.com.br
TI 3046 7878
atendimento@conquistar.com.br

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



CONQUISTAR
JOGOS VIVENCIAIS CORPORATIVOS

O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL

A prioridade do treinamento de não líderes nas empresas é voltada a pessoas que atuam na operação, ou seja, na **atividade-fim**, representando 49% das ações de treinamento, indicador que cresceu 7% este ano.

A **indústria** é o setor que mais foca na operação (59%). O setor de **comércio** foca

na área comercial e destina 54%, e o **setor público**, com foco na equipe administrativa, destina 50% de suas ações de T&D para esse público. Essa distribuição de prioridades conforme o setor tem sido um padrão também em anos anteriores, e a reflexão é sempre para o setor público, que eventualmente deveria ampliar o foco na operação.

DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO PARA OS NÃO LÍDERES

No treinamento para não líderes por tipo, notamos que **treinamento técnico é a prioridade** para todos os setores.

POR TIPO	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
COMPORTAMENTAL	27%	18%	30%	31%	33%
TÉCNICO	49%	43%	55%	45%	52%
OBRIGATÓRIO	24%	39%	15%	24%	15%

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

● Primeira prioridade ● Segunda prioridade ● Terceira prioridade

	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTR. PÚBLICA
ATENDIMENTO AO CLIENTE		Segunda prioridade	Segunda prioridade	Terceira prioridade
COACHING		Terceira prioridade	Terceira prioridade	
COMUNICAÇÃO				Primeira prioridade
PROCESSOS	Primeira prioridade			
INOVAÇÃO	Terceira prioridade	Primeira prioridade		
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL				Segunda prioridade
VENDAS	Segunda prioridade		Primeira prioridade	

2.2 DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO POR FORMA DE ENTREGA

Este ano percebemos uma movimentação diferente quanto ao formato de entrega dos treinamentos. Houve um **aumento de 11%** na utilização dos treinamentos **presenciais**, em detrimento de todos os outros meios,

representando a grande maioria das ações de treinamento: 62%.

Os outros métodos, que acabam sendo metodologias mais elaboradas, complementares ou mais dispendiosas para sua utilização, diminuíram este ano.

Na cor amarela, você encontrará o setor que utiliza mais cada uma das formas de entrega.

PERCENTUAL DE TREINAMENTOS REALIZADOS CONFORME A FORMA DE ENTREGA

24%

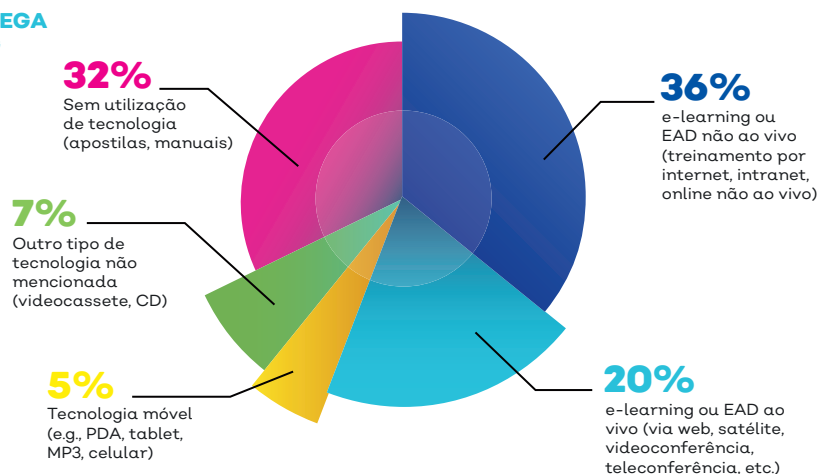
NÃO USAM
O E-LEARNING
OU EAD

	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
TREINAMENTO PRESENCIAL	62%	68%	57%	64%	66%
E-LEARNING OU EAD (internet, intranet, online, web, conferência)	15%	10%	20%	19%	9%
TREINAMENTO MISTO ("blended", misto com presencial e e-learning)	6%	4%	6%	4%	10%
TREINAMENTO PRÁTICO NO LOCAL DE TRABALHO (on the job)	17%	18%	17%	13%	15%

A seguir, indicamos como são distribuídas as ações de e-learning ou EAD. Notem que a **prioridade é o autotreinamento** (36%), seguido do EAD sem utilização de tecnologias (32%) e, então, o e-learning ou EAD, conduzido por um professor ao vivo (20%). Notamos

este ano uma diminuição da utilização do autotreinamento e um aumento do EAD sem a utilização de tecnologias. Notamos também que, nos últimos 3 anos, a utilização de e-learning/EAD por meio de **celulares vem crescendo**, apontando aqui uma tendência.

FORMA DE ENTREGA DO E-LEARNING OU EAD



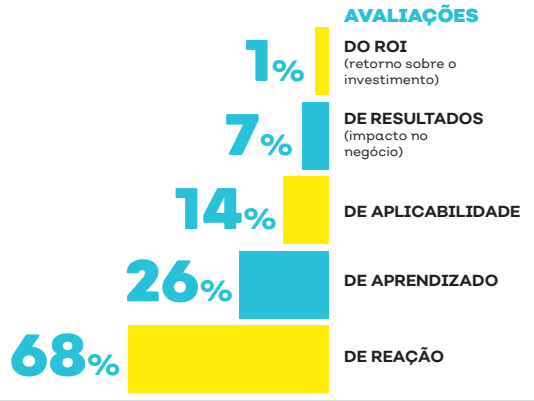
3 RESULTADOS EM T&D



“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.”

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

QUAIS AVALIAÇÕES SÃO FEITAS NOS PROJETOS DE TREINAMENTO



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

A teoria mais adotada para medir os resultados das ações de T&D é a teoria dos **4 níveis de resultados** de Donald Kirkpatrick. São os 4 níveis definidos no gráfico acima, com a **adição de um quinto nível** (Retorno sobre o Investimento – ROI).

Você pode interpretar essa análise em 5 níveis ou somar os dois últimos, obtendo, assim, um único nível para resultados. A beleza dessa teoria é sua simplicidade e a interdependência desses 4 ou 5 níveis, ou seja, para se obter resultados (nível 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), e só aprenderão se o treinamento for realizado de forma adequada, com boas metodologias e conteúdo relevante (nível 1).

No gráfico acima, verificamos a quantidade de projetos de T&D que são avaliados em cada nível. Constatamos, todos os anos, que **os níveis mais baixos são amplamente avaliados**, e, conforme vamos “subindo” para os níveis 2, 3 e 4, vão diminuindo o número de projetos. Seguimos o raciocínio correto de verificar resultados apenas em projetos mais estratégicos, já que **avaliar é um projeto por si só** e requer tempo e investimento.

Para se avaliar resultado, impacto no negócio e até retorno sobre investimento, necessitamos de bons indicadores. Essa tabela tem como objetivo compartilhar os indicadores mais utilizados pelas empresas

brasileiras, onde pintamos de amarelo os principais indicadores da média Brasil e de cada setor. Os indicadores **melhoria nos processos** e **clima organizacional** estão entre os principais, todos os anos.

INDICADORES DE EFETIVIDADE DA ÁREA DE T&D

	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ADMINISTR. PÚBLICA
FATURAMENTO (Per capita)	4%	0%	5%	29%	0%
INOVAÇÕES	7%	3%	8%	0%	15%
PRODUTIVIDADE	16%	17%	21%	14%	8%
INDICADORES DE NEGÓCIO (KPI)	20%	30%	18%	14%	8%
QUALIDADE	21%	27%	18%	14%	23%
ATENDER NORMAS	19%	27%	8%	14%	38%
VENDAS	5%	3%	5%	29%	0%
RETRABALHO (Índice de não conformidade)	4%	0%	8%	14%	0%
MELHORIA DE PROCESSOS	24%	27%	21%	29%	23%
RETIÇÃO (Redução do Turn Over)	3%	3%	5%	0%	0%
CLIMA ORGANIZACIONAL	30%	23%	33%	0%	54%
ABSENTEÍSMO	2%	0%	3%	0%	8%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12%	10%	18%	14%	0%
REFLEXO NA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	8%	3%	13%	0%	8%
REDUÇÃO DE ACIDENTES	7%	10%	3%	0%	15%
CUMPRIMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO (Horas Previstas de Treinamento)	25%	40%	15%	0%	38%
INDICADORES LEVANTADOS (Na demanda do respectivo treinamento)	13%	7%	15%	14%	15%
OBTENÇÃO OU MANUTENÇÃO DE CERTIFICAÇÕES	4%	3%	0%	14%	8%
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	15%	13%	18%	0%	8%
QUALIDADE DA LIDERANÇA	14%	10%	15%	29%	15%
APLICABILIDADE (Percepção do Gestor)	19%	23%	18%	29%	8%

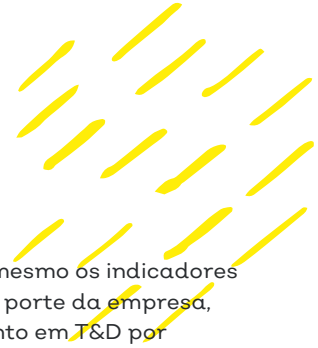
CON CLU SÃO

O Brasil vem passando por uma severa crise, que já dura pelo menos 3 anos. Conforme apresentado, todos os indicadores da verba anual de T&D apontam declínio.

O único que cresceu 22% foi a média da verba anual de T&D, mas, em uma análise mais profunda desse indicador, percebemos que o que o “puxou” para cima foi seu crescimento para as empresas com mais de 5.000 colaboradores. Nos outros grupos, ele diminuiu.

Percebemos, analisando essa pesquisa ano a ano, que o T&D vem ganhando relevância, variando menos conforme crises, mesmo com indicadores em decréscimo este ano. Ainda temos muito a evoluir e a ser feito. Basta comparar nossos indicadores com os das empresas norte-americanas, que investem mais em T&D, em comparação com as brasileiras, dado constatado em todos os indicadores financeiros de T&D.

As empresas dos EUA que responderam à pesquisa norte-americana têm um porte médio 7 vezes maior que as brasileiras, e esse é um aspecto que deve ser levado em consideração quando comparamos os indicadores Brasil x EUA.



Por outro lado, mesmo os indicadores que equalizam o porte da empresa, como investimento em T&D por faturamento, pela folha de pagamento ou por colaborador, nos EUA é mais que o dobro dos indicadores brasileiros.

Temos percebido uma **constante busca pela otimização da área de T&D**, seja buscando ganho de escala, seja reduzindo o orçamento anual, seja priorizando suas ações para os não líderes ou para a operação da empresa, seja terceirizando mais suas atividades de T&D e investindo menos na formação curricular de seus colaboradores.

Em uma análise setorial, percebemos que o setor de **comércio** é o que menos investe em T&D, menos desenvolve em horas de treinamento por ano, menos terceiriza e mais se forma com multiplicadores internos. Por outro lado, é o que mais gasta com T&D em relação a sua folha de pagamento e faturamento.

Já o setor de **serviço** é o que mais desenvolve em horas, em investimento anual e de forma estruturada com orçamento anual e universidade corporativa, investindo quase o dobro em relação aos outros setores na formação de sua mão de obra.

Outro indicador que reforça a tendência de as empresas estarem investindo menos na formação de seus colaboradores é que o número de empresas que não investem na formação (cursos curriculares) de seus colaboradores aumenta ano a ano (sendo 38% dos respondentes em 2018), tendo aumentado 12% este ano. Será que essa é uma tendência marcada por uma época recessiva ou uma mudança cultural? Só o tempo nos dirá.

Outro ponto importante e de destaque nesse trabalho de anos analisando essa pesquisa são as grandes e lineares variações que encontramos entre setor de atuação, ou

seja, além de ter como referência o indicador Brasil, é importante verificar o indicador do seu setor. A mesma variação constante que encontramos é com relação ao número de colaboradores das empresas, e sempre que a variação for linear ou expressiva, a citamos na pesquisa. A linearidade que costumamos encontrar é de que, quanto maior a empresa, maiores os números absolutos e menores os números quando proporcionais, ou seja, existe um ganho de escala na gestão e investimentos da área de T&D.

O perfil dos respondentes variou pouco este ano quando comparado a sua distribuição por setor ou porte. Já na relação entre empresas nacionais e multinacionais,

percebemos, nos últimos 3 anos, um **aumento de representatividade de empresas nacionais** entre os respondentes em relação às multinacionais.

Essa pesquisa, já em seu 13º ano, tem evoluído e ganhado maturidade, e os indicadores estão cada vez mais elaborados. Nosso objetivo é encontrar exatamente o indicador que você necessita para sua gestão do T&D.

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

PERFIL DA PESQUISA

EMPRESA

Empresas Respondentes:

406

Número médio de colaboradores:

2.421

ORIGEM DE CAPITAL

Nacional:

75%

Multinacional:

25%

FUNCIONÁRIOS

De 101 a 500:

26%

De 501 a 1.000:

21%

De 1.001 a 5.000:

34%

Acima 5.001:

19%

SETOR

Indústria: Comércio: Serviço:

32% **13%** **45%**

Adm. Pública: ONG:

9% **1%**



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 & Marketing
Finanças & Logística
Secretariado
Transformação Digital **NOVA**



MEIOS

Presencial
Online
Blended



MODALIDADES

Cursos Customizados
Cursos Abertos

INTE GRE SE



INTEGRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS

www.integracao.com.br
11 3046 7878