



TERCEIRA EDIÇÃO

2026 Global L&D Benchmark Survey

Insights de 377 líderes de RH e T&D em 6 continentes sobre os desafios, as estratégias e as habilidades que moldam o desenvolvimento de pessoas em 2026 e além.



SUMÁRIO

Nesta edição

- [03](#) **Introdução** • O estado do T&D em 2026
- [04](#) **Capítulo Um** • Principais desafios no desenvolvimento de pessoas
- [07](#) **Capítulo Dois** • As estratégias que as organizações estão priorizando
- [11](#) **Capítulo Três** • O estado do treinamento e da medição de resultados
- [14](#) **Capítulo Quatro** • As habilidades que vão definir os próximos 3 a 5 anos
- [15](#) **Olhando adiante** • O que T&D deve fazer agora, e 5 movimentos importantes
- [16](#) **Sobre a pesquisa**
- [17](#) **Sobre a Voxy**



INTRODUÇÃO

O estado do T&D em 2026

Há três anos, o **Global Benchmark Survey da Voxy** acompanha como líderes de RH e T&D preparam suas equipes para o ano seguinte. O retrato de 2026 é de **uma área que amadureceu**: a pergunta já não é se o aprendizado importa ou como é uma boa estratégia, mas como fazê-la funcionar e comprovar que funcionou.

Ao longo das três edições, surge um arco claro. Em 2024, o desafio central era a capacidade de liderança. Em 2025, a atenção se ampliou para cultura, comunicação e conexão do aprendizado com os objetivos de negócio. Em 2026 essas prioridades permanecem, agora acompanhadas de duas forças que foram para o centro: a **IA** e a **exigência de impacto mensurável**.

E o cenário não para de se mexer. A **IA avança rápido, os choques macroeconômicos são profundos e inevitáveis**, e os próximos anos são realmente difíceis de prever. As equipes ainda precisam manter o dia a dia funcionando no meio de tudo isso, e **T&D é a área capaz de conduzi-las pela disrupção: é essa área que desenha o aprendizado, que constrói resiliência e mantém o negócio competitivo**. Esse é o peso silencioso que esse papel carrega hoje.

A tensão central de 2026

T&D tem mais recursos à disposição do que nunca: tecnologias e IA que tornam o aprendizado mais imersivo e pessoal. Ainda assim, essas mesmas forças, somadas à volatilidade do mercado, continuam mudando as regras do jogo para as equipes, ao mesmo tempo que as ajudam a ganhar velocidade. A verdadeira pergunta do ano é **como desenhar um aprendizado que ajude as pessoas a se adaptarem à mudança tecnológica constante enquanto desenvolvem as capacidades humanas que as máquinas não conseguem substituir**. As organizações que vencem neste ano e além são aquelas cujos times de RH e T&D constroem os sistemas de aprendizagem que fazem exatamente isso.

Três pressões definem o ano: **aumentar e comprovar o ROI** enquanto os orçamentos permanecem iguais, **trazer a IA para o aprendizado de forma responsável** (como acelerador e não substituto), e **desenvolver habilidades humanas** (comunicação, liderança, adaptabilidade) na velocidade em que o trabalho muda. Este relatório percorre o que 377 profissionais nos contaram sobre seus desafios e estratégias para 2026 e além.

CAPÍTULO UM

Principais desafios no desenvolvimento de pessoas

Perguntamos aos respondentes quais são os maiores obstáculos que enfrentam para desenvolver seus times. **Nenhum desafio domina de forma isolada.** Um grupo bem próximo fica a poucos pontos de distância entre si, o que já é um sinal: as equipes de T&D estão sendo cobradas a fazer muitas coisas difíceis ao mesmo tempo.

Onde os líderes de T&D e RH mais têm dificuldade

Desafio	% de respondentes que selecionaram esta opção
1 Criar uma cultura de aprendizagem / nutrir a agilidade de aprendizagem	40%
2 Alinhar a estratégia de aprendizagem aos objetivos de negócio	40%
3 Adaptar-se à IA	38%
4 Desenvolver soft skills	37%
5 Criar trilhas internas de carreira	36%
6 Medir o impacto dos programas de treinamento	34%
7 Formar as equipes de liderança	33%
8 Melhorar a comunicação na empresa	32%
9 Aumentar a produtividade dos colaboradores	28%
10 Avaliar e fechar lacunas de habilidades	27%

Pergunta de múltipla escolha; as porcentagens mostram a proporção de respondentes por opção e somam mais de 100%.

O que mudou, e por que importa

Dois desafios subiram bastante em relação ao ano passado. **Alinhar o aprendizado aos objetivos de negócio** saltou de 19% em 2025 para **40,05% em 2026**, agora empatado em primeiro com **Criar uma cultura de aprendizagem (40,32%)**. **Adaptar-se à IA** subiu de 15% para **38%**, entrando no top três. **Medir impacto** também cresceu, de 18% para **34%**. Juntos, esses movimentos descrevem a mesma mudança: o trabalho passou de definir a estratégia para operacionalizá-la e provar que ela dá retorno.

O gap de execução: saber versus fazer

A maioria das organizações já entende como é uma boa jornada de aprendizado. A dificuldade é transformar isso em prática diária e conectá-la aos resultados que a liderança quer ver. Alinhamento estratégico, medição e prontidão para IA são problemas operacionais à espera de um dono.

Um olhar mais de perto sobre o desafio #1: Criar uma cultura de aprendizagem

Criar uma cultura de aprendizagem lidera esta pesquisa há dois anos seguidos, e o motivo de se manter é que ela sustenta quase todo o resto. As habilidades ficam obsoletas mais rápido do que nunca e, à medida que a IA transforma como o trabalho é feito, **as empresas que não tornam o aprendizado parte do dia a dia correm o risco de ficar para trás**. Uma cultura de aprendizagem de verdade é aquela em que o desenvolvimento está embutido em como as equipes operam, decidem e lideram, e não estacionado num calendário anual de treinamentos.

Isso fica mais difícil quanto mais distribuída é a empresa. Nas organizações multinacionais e multilíngues, que formam a maior parte da nossa amostra, uma cultura de aprendizagem compartilhada precisa se sustentar entre países, fusos horários, idiomas e normas locais, e o que funciona para uma equipe raramente se transfere para outra sem um design intencional.

Dados recentes de mercado confirmam isso. No [LinkedIn 2025 Workplace Learning Report](#), **91% dos profissionais de T&D disseram que o aprendizado contínuo importa mais do que nunca** para o sucesso na carreira, e **oferecer oportunidades de aprendizado** foi apontada como a principal estratégia de retenção entre as organizações pesquisadas. **Ainda assim, apenas 36% das empresas se qualificaram como “campeãs de desenvolvimento de carreira”**, que usam múltiplas táticas para apoiar o crescimento, e **49% dos líderes de aprendizagem disseram que suas equipes hoje não têm as habilidades necessárias** para executar a estratégia da empresa.

Uma cultura de aprendizagem sem meta clara é energia desperdiçada

É por isso que cultura e alinhamento subiram juntos em 2026. Uma cultura de aprendizado constante só compensa quando aponta para algum lugar. Conectado ao rumo do negócio, o aprendizado impulsiona retenção, mobilidade e desempenho. Quando não está, vira atividade sem direção.



Um olhar mais de perto sobre o desafio #2: Alinhar o aprendizado aos objetivos de negócio

Empatado como principal desafio, é aqui que as equipes dizem que o gap de execução é maior. O princípio não é a parte difícil. Os profissionais o descrevem bem, em todas as regiões: partir da estratégia, traduzi-la em competências e sustentá-la com comunicação e dados reais de impacto.

"Partir dos objetivos estratégicos da empresa e traduzi-los em competências-chave, planos de desenvolvimento direcionados e monitoramento contínuo do impacto no negócio."

Executivo C-Level · Empresa de Tecnologia · Itália

"A melhor forma é identificar as competências estratégicas de que o negócio precisa, mapear as lacunas de talento e desenhar planos de desenvolvimento que fortaleçam exatamente essas habilidades."

Analista Sênior de RH · Empresa de Consultoria de Negócios · Chile

"Ligar os planos de crescimento individuais diretamente às prioridades estratégicas da organização: entender a estratégia, traduzi-la nas capacidades necessárias, incorporá-las ao desenvolvimento e ao treinamento e medir o impacto tanto nas pessoas quanto nos resultados de negócio."

Gerente de RH · Empresa de Alimentos e Bebidas · Brasil

Onde fica difícil é no fazer. As equipes recebem pedidos de várias áreas e precisam descobrir quais se conectam a um objetivo de negócio real e priorizar o que pode ser feito dentro do orçamento. Muitas param no primeiro sinal (se as pessoas gostaram do treinamento) e **nunca fecham o ciclo de volta ao resultado de negócio**. Essa distância entre um princípio claro e um processo repetível mantém o alinhamento no topo da lista de desafios.

NA PRÁTICA

As equipes que fecham esse gap costumam trabalhar de trás para frente, a partir do objetivo de negócio. A Voxy faz isso com cada cliente ao montar um programa de idiomas: partimos do resultado que ele busca (**onboarding mais rápido, mais produtividade, mais retenção, prontidão para movimentações internas**), mapeamos as lacunas de habilidade e proficiência junto com a equipe dele e construímos o currículo de idioma e habilidades para servir a esse objetivo. Para ajudar os clientes a medir o que funciona, construímos um framework baseado no modelo Kirkpatrick de avaliação de treinamento e na nossa própria experiência desenhando programas efetivos. Ele mapeia e mede o sucesso em quatro níveis: **como os alunos reagem, o que aprendem, como o comportamento muda no trabalho e os resultados de negócio que vêm depois**.

→ O Training ROI template da Voxy mostra como planejar e medir cada nível

CAPÍTULO DOIS

As estratégias que as organizações estão priorizando

Se o capítulo um é sobre os problemas, o capítulo dois é sobre as respostas. Perguntamos quais estratégias as equipes estão usando ou planejando usar para enfrentar os desafios mapeados. **O desenvolvimento de liderança** lidera a lista, mas o resultado mais revelador vem logo atrás.

Onde as organizações estão investindo

Estratégia	% de respondentes que selecionaram esta opção
1 Programas de desenvolvimento de liderança	52%
2 Uso de IA generativa / capacitação em IA	40%
3 Aprendizagem contínua	34%
4 Alinhar objetivos de negócio a planos individuais e OKRs	30%
5 Criar trilhas de mobilidade interna	28%
6 Implementar novas ferramentas de treinamento	28%
7 Aprendizagem baseada em habilidades / Upskilling e reskilling	25%
8 Programas de coaching e mentoria	25%
9 Trilhas personalizadas de carreira e aprendizagem	25%
10 Aumentar o treinamento digital	25%

Pergunta de múltipla escolha; as porcentagens mostram a proporção de respondentes por opção e somam mais de 100%.

O desenvolvimento de liderança foi a estratégia mais comum nas três edições desta pesquisa, e em 2026 não foi diferente. Foi escolhido por 52% dos respondentes, mais do que qualquer outra estratégia. O motivo de ele se manter é o mesmo que o torna frustrante: a capacidade de liderança é a habilidade de maior impacto numa organização e uma das mais difíceis de desenvolver em escala.

Um olhar mais de perto sobre a estratégia #1: Programas de desenvolvimento de liderança

Há uma diferença reveladora entre onde as equipes têm dificuldade e onde elas investem. **Formar lideranças ficou só em #7** entre os desafios (**33%**), e liderança já é **o programa mais oferecido nas empresas (75% - capítulo 3)**. Mesmo assim, é o **investimento #1 do ano (52%)**. A leitura: liderança é um multiplicador. As organizações investem em líderes porque uma liderança forte é o que faz as outras prioridades avançarem, de construir uma cultura de aprendizagem a conectar o trabalho aos objetivos de negócio e conduzir as equipes pela mudança.

Uma aposta maior que depende da execução

O desenvolvimento de liderança é grande e crescente. O mercado global vale quase **100 bilhões de dólares em 2026** e está migrando para modelos ligados a resultados, segundo a Future Market Insights. Esse movimento é o verdadeiro sinal: conforme o gasto sobe, o mercado eleva a régua de entregar treinamento para provar que os líderes estão prontos. **Os programas que dão retorno são os desenhados em torno de um objetivo de negócio e medidos por ele.**

O trabalho do líder está sendo reescrito

Parte do motivo pelo qual o investimento em liderança rende menos do que deveria é que o papel está mudando mais rápido do que os programas feitos para apoiá-lo. A mudança constante torna a adaptabilidade parte do trabalho. Equipes híbridas e multiculturais colocam a **comunicação clara (muitas vezes em diferentes idiomas)** no centro. As habilidades humanas agora sustentam decisões que antes cabiam à autoridade técnica. E a IA está elevando o nível de novo.

Liderança aumentada por IA

À medida que a IA automatiza o trabalho de rotina e remodela modelos de negócio inteiros, o que sobra é cada vez mais o **trabalho humano de julgamento e liderança**, o que aumenta o valor disso em todos os níveis. O modelo que surge usa a IA como copiloto do líder: ela traz insights e cuida das tarefas de rotina, liberando os líderes para a estratégia e a conexão humana.

Sete elementos de um desenvolvimento de liderança que funciona

- 1. Adequação ao contexto.** Os programas são construídos com intenção e no momento certo, atualizados conforme o negócio e suas tecnologias mudam.
- 2. Habilidades analíticas e prontas para IA.** Os líderes aprendem a decidir com dados e pensamento crítico, algo que importa ainda mais à medida que a IA muda como as decisões são tomadas.
- 3. Uma abordagem ampla.** O modelo 70-20-10 descreve de onde vem o desenvolvimento de um líder: cerca de 70% da prática real no trabalho, 20% de mentoria e pares, e 10% de cursos formais.
- 4. Um foco de longo prazo.** O desenvolvimento é um compromisso contínuo com o aprendizado ao longo da vida, não um workshop de três dias.
- 5. Espaço para superar barreiras psicológicas.** Espaços seguros para lidar com medo, resistência e síndrome do impostor, onde acontece o crescimento mais autêntico.
- 6. Liderança para além dos cargos.** As habilidades de liderança são desenvolvidas em todos os níveis, não só para gestores, o que fortalece o pipeline de sucessão.
- 7. Flexibilidade e personalização.** O conteúdo se adapta ao estilo, à agenda e aos objetivos de cada líder, o que mantém líderes ocupados engajados e o aprendizado eficaz.

NA PRÁTICA

O desenvolvimento de liderança funciona melhor quando se encaixa na realidade do líder. Na Voxy, desenhamos programas de idioma para líderes: um learning coach dedicado que adapta o plano ao cargo e à agenda da pessoa, aulas particulares 1:1 para praticar reuniões e apresentações específicas e conteúdo que pode ser aplicado na mesma semana no fluxo de trabalho.

Um olhar mais de perto sobre a estratégia #2: IA generativa e capacitação em IA

Usar IA para o aprendizado e **capacitar as pessoas em ferramentas de IA é agora a estratégia #2 (40%)**, uma alta expressiva de um tema que mal aparecia dois anos atrás. A IA passou de curiosidade a plano operacional. Aprendizagem contínua e conectar planos de desenvolvimento a OKRs completam as prioridades, todas apontando para tornar o aprendizado contínuo e ligado aos objetivos de negócio, em vez de episódico.

A adoção está correndo mais rápido que a prontidão

Na pesquisa da Egon Zehnder e Kearney, 70% dos líderes disseram que a IA vai transformar suas organizações em cinco anos, mas só 20% se sentem preparados. A Gartner encontra o mesmo gap: 70% dos líderes de RH dizem que seus programas atuais não estão preparando os gestores para o futuro.

O que o quadro macro significa para T&D

Ao dar um passo para trás, o que está em jogo fica maior. O WEF Future of Jobs Report projeta cerca de **170 milhões de novos empregos e 92 milhões extintos até 2030**, um aumento que esconde uma rotatividade enorme. Quem fica do lado certo é quem consegue se comunicar e se adaptar entre culturas e mudanças.

Os cenários de 2030 do WEF giram em torno de duas forças: a velocidade com que a IA avança (o que nenhuma empresa controla) e o quão pronta está a sua força de trabalho (o que toda empresa pode controlar). Onde a prontidão é baixa, o futuro é de deslocamento ou estagnação. Onde é alta, a IA vira aumento de capacidade, e as empresas que investiram cedo nesses treinamentos se posicionam para absorver a tecnologia, em vez de serem absorvidas por ela.

Você não controla o que a IA vai fazer a seguir, mas controla se os seus colaboradores estão prontos.

Comunicação e a capacidade de trabalhar entre idiomas e culturas estão exatamente na coluna da prontidão, e os líderes que constroem essas capacidades são os que decidem qual futuro a sua organização terá.

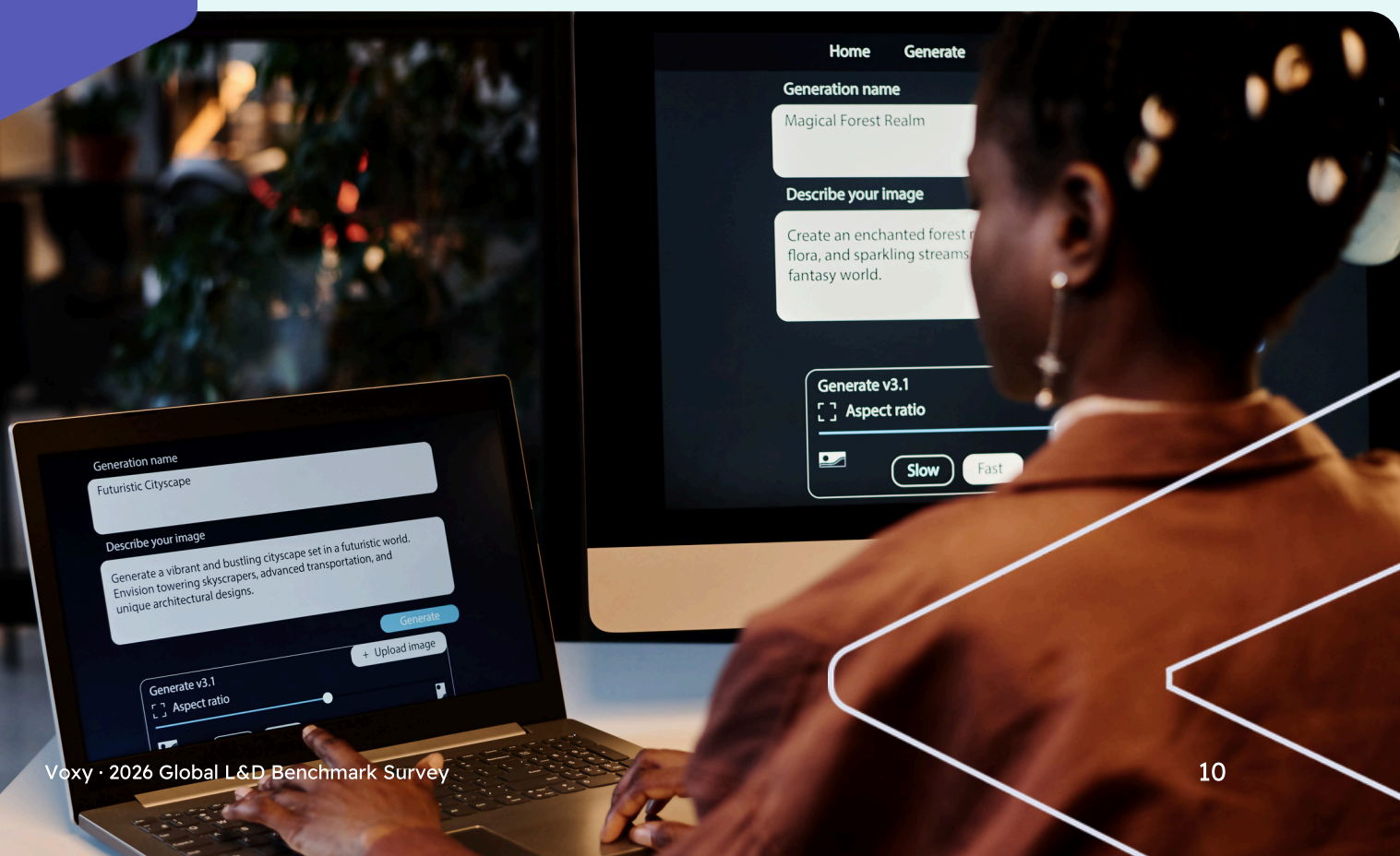
Colocando as estratégias em ação

Em todas as estratégias mapeadas neste capítulo, a maioria das equipes se sente pronta para agir. **70% responderam que sim** quando perguntadas se se sentem preparadas para levar essas estratégias ao trabalho, e **47% já estão implementando algumas**. Apenas 8% disseram que as estratégias não são prioridade da empresa neste momento. O apetite existe, a questão é a execução.

Para a minoria que se sente travada, os obstáculos são práticos: **55%** citaram prioridades demais competindo entre si e **48%** citaram orçamento, depois falta de tempo (**29%**) e falta de apoio da liderança (**29%**). São limitações de capacidade e foco, não de convicção.

NA PRÁTICA

Transformar uma estratégia em plano operacional é onde a maioria dos programas empaca. Na Voxy, ajudamos os clientes a atravessar essa fase customizando programas de idiomas em torno dos seus objetivos de T&D, das habilidades e cargos que estão priorizando e até como a IA se encaixa. Depois conduzimos o programa de ponta a ponta, incluindo as iniciativas de engajamento que mantêm os alunos ativos, para que uma equipe pequena de RH consiga sair da intenção para a execução sem absorver toda a carga operacional.



CAPÍTULO TRÊS

O estado do treinamento e da medição de resultados

Saber o que as organizações querem fazer é uma coisa. Ver o que elas de fato executam, e como julgam se funcionou, é outra.

O que as empresas estão de fato treinando

Programa oferecido	% de respondentes que selecionaram esta opção
1 Treinamento de liderança	75%
2 Treinamento técnico / hard skills	22%
3 Treinamento de soft skills	20%
4 Treinamento de idiomas	19%
5 Treinamento específico por função	17%
6 Onboarding	16%
7 Mentoria e coaching	13%
8 DEI (inclusão e pertencimento)	10%
9 Gestão da mudança	9%
10 Programas de mobilidade interna	8%

Pergunta de múltipla escolha; as porcentagens mostram a proporção de respondentes por opção e somam mais de 100%.

O treinamento de liderança é quase universal entre as organizações que responderam, uma mudança clara em relação a 2025. No ano passado, o treinamento de habilidades técnicas liderava (37%), com treinamento de liderança logo atrás (35%); **em 2026 a ordem se inverte e a liderança se torna, de longe, o programa mais oferecido.** Isso combina com o resto deste relatório, já que liderança também é o investimento #1 do ano (52%) e uma habilidade crítica para o futuro, o que significa que **mais organizações estão implementando programas formais de liderança para dar firmeza às suas equipes diante da IA e da mudança constante.** Depois dele, as opções se espalham entre hard skills, soft skills, idiomas e treinamento por função, então o portfólio é amplo, mas superficial para a maioria das equipes.

Vale a pena focar nessa lacuna: **O treinamento de idiomas é só o #4 programa oferecido (19%),** mas os idiomas adicionais claramente importam: **74% os consideraram muito ou bastante importantes em suas empresas, e apenas 26% disseram que a maior parte da equipe tem um nível adequado.** Isso também se conecta ao maior investimento do ano: num mercado global, comunicar-se entre idiomas e culturas é, por si só, uma habilidade de liderança, e quem consegue fazê-lo é quem está posicionado para liderar através das fronteiras.

NA PRÁTICA

Iniciativas espalhadas desperdiçam orçamento silenciosamente. Um programa de treinamento bem desenhado não precisa ter um propósito único. Na Voxy, nossos programas de idioma desenvolvem a comunicação e as soft skills das quais diferentes funções, indústrias e tarefas precisam (incluindo programas para líderes) dentro de um único currículo, o que muitas vezes gera mais impacto com um só parceiro do que espalhar pequenas iniciativas por vários.

Como as organizações medem o sucesso

Métrica usada	% de respondentes que selecionaram esta opção
1 Outros impactos de negócio (vendas, experiência do cliente, etc.)	63%
2 Pesquisas de satisfação	53%
3 Avaliações de desempenho	38%
4 Fechamento de lacunas de habilidades	31%
5 Taxa de conclusão de cursos	30%
6 Taxa de engajamento	28%
7 Aumento de produtividade	28%
8 Testes de conhecimento	27%
9 Cálculo de ROI	11%
10 Taxas de mobilidade interna	8%

Pergunta de múltipla escolha; as porcentagens mostram a proporção de respondentes por opção e somam mais de 100%.

Mais dados não significam melhores decisões

A intenção declarada de medir impacto no negócio é alta. O método mais citado são resultados de negócio, como **vendas e experiência do cliente (63%)**. Mas a maioria das métricas rigorosas e comparáveis ficam no fim da lista. **Apenas 11% calculam ROI, só 8% acompanham mobilidade interna, e as pesquisas de satisfação (53%) ainda superam o aumento de produtividade (28%) e o fechamento de lacunas de habilidades (31%)**. Muitas equipes ainda estão medindo se as pessoas gostaram do treinamento, não se agora conseguem fazer algo que antes não conseguiam.

Em comparação com 2025, **a dependência de métricas de satisfação e de atividade persiste, mas cresce a consciência de que elas não bastam**. Medir impacto dos treinamentos subiu para os principais desafios neste ano (capítulo um), o que sugere que as equipes sabem que esse problema existe. O que a maioria ainda não tem é a infraestrutura para resolvê-lo (linhas de base, avaliações de habilidade, acompanhamento de resultados).

Um orçamento que valoriza resultados comprovados

Olhando adiante, **57% esperam que o orçamento de T&D fique igual, 18% que diminua e 25% que aumente**. Com três em cada quatro orçamentos estáveis ou encolhendo, os programas que mostram resultados sobrevivem ao próximo ciclo. **O clima está mais cauteloso do que em 2025**, quando 88% esperavam manter ou aumentar o orçamento (só 12% previam corte). Com as empresas mais cautelosas, provar resultados importa mais do que nunca.

Há um impasse: Os orçamentos apertam justamente quando a prova que os justifica é mais difícil de produzir. A métrica mais citada **(impactos de negócio como vendas e CX)** é difícil de rastrear até um único programa, e o ROI formal é usado por apenas 11%.

Por isso, a maioria das equipes recorre a indicadores indiretos, como satisfação dos participantes e avaliações de desempenho, para demonstrar valor. O caminho mais eficaz é **acompanhar indicadores que podem ser medidos rapidamente, como engajamento e evolução da proficiência e, ao longo do tempo, conectá-los aos resultados de negócio que realmente importam para a liderança**. Essa conexão pode transformar um orçamento estagnado em crescimento.

Se o orçamento não fosse um problema

Quando perguntamos o que as equipes fariam com orçamento ilimitado, **uma resposta dominou: aprendizado personalizado com IA (cerca de quatro em cada dez respostas)**. Depois disso, as listas de desejos pendiam para o lado humano: desenvolvimento de liderança, coaching e mentoria, aprendizado experiencial, trilhas de carreira personalizadas, e idiomas e comunicação.

"Eu construiria uma plataforma de learning experience baseada em IA que personaliza as trilhas em tempo real, com realidade virtual para cenários complexos, mentoria digital global e análise preditiva para antecipar as habilidades que vamos precisar."

Gerente de RH · Empresa de Software · Itália

"Eu apostaria numa estratégia de aprendizagem de fato integrada à experiência do colaborador, combinando personalização, tecnologia e conexão humana, com uma plataforma global com a aprendizagem no centro de tudo."

Diretor de T&D · Empresa de Alimentos e Bebidas · Brasil

"Reskilling e upskilling em habilidades digitais e de liderança, mentoria e coaching individuais, e rotações internacionais e entre áreas para ampliar a visão de negócio das pessoas."

Analista Sênior de RH · Empresa de Consultoria de Negócios · Chile

"Eu implementaria um programa de idiomas para toda a equipe. Ajudaria as pessoas a crescer e ajudaria a empresa também, já que boa parte dos nossos treinamentos e materiais técnicos está em outro idioma."

Analista Sênior de T&D · Empresa de Manufatura de Eletrônicos · Brasil

CAPÍTULO QUATRO

As habilidades que vão definir os próximos 3 a 5 anos

Perguntamos quais habilidades as equipes precisarão dominar nos próximos três a cinco anos. O topo da lista resume o tema de 2026: tecnologia e capacidade humana estão subindo juntas.

As dez habilidades mais citadas, em ordem

Habilidade crítica para o futuro		% de respondentes que selecionaram esta opção
1	Novas tecnologias (fluência tecnológica)	56%
2	Liderança	49%
3	Comunicação	45%
4	Gestão da mudança	45%
5	Análise de dados	45%
6	Pensamento crítico	43%
7	Adaptabilidade / flexibilidade	43%
8	Resolução de problemas	42%
9	Colaboração / trabalho em equipe	40%
10	Resolução de conflitos	38%

Pergunta de múltipla escolha; as porcentagens mostram a proporção de respondentes por opção e somam mais de 100%.

O destaque é **novas tecnologias (fluência tecnológica)** em #1, citada por 56%, com **liderança logo atrás, com 49%**. Em 2025, tecnologias como a IA eram uma tendência emergente que os líderes observavam. Em 2026, é a habilidade de futuro mais citada de todas, uma expectativa básica para toda a força de trabalho.

A tecnologia aumenta o valor das habilidades humanas

Veja o que vem logo abaixo da fluência tecnológica: liderança, comunicação, gestão da mudança, pensamento crítico, adaptabilidade. À medida que as ferramentas automatizam o trabalho de rotina, **as habilidades tipicamente humanas ficam mais valiosas, não menos**. O profissional preparado para o futuro adota novas ferramentas rapidamente e aplica bom senso a como elas são usadas.

A fluência tecnológica é o único destaque claro. Depois dela, o campo se aperta: de liderança até comunicação, gestão da mudança, análise de dados, pensamento crítico, adaptabilidade, resolução de problemas e colaboração, as porcentagens ficam a poucos pontos umas das outras. **Essa proximidade é a verdadeira história**. Além do topo, nenhuma habilidade isolada domina, o que mostra que os **líderes de T&D querem equipes completas**: uma ampla combinação de habilidades humanas e cognitivas, prontas para qualquer direção que o trabalho tome.

OLHANDO ADIANTE

O que T&D deve fazer agora, e cinco movimentos importantes

Ninguém consegue prever exatamente como a IA e os próximos anos vão remodelar o trabalho. **O que uma equipe de T&D pode controlar é se seus colaboradores estão prontos**, o que torna esse um dos papéis mais decisivos da empresa neste momento. Cinco movimentos se destacam, e cada um transforma um achado da pesquisa em uma pergunta que vale levar para a sua equipe.

- 1. Prove o impacto, ou arrisque a irrelevância.** Defina o sucesso antes de lançar um programa, estabeleça uma linha de base e conecte indicadores como engajamento e ganhos de proficiência aos resultados de negócio que a liderança reconhece. Pergunte: como definimos o sucesso dos nossos principais programas e como sabemos que ele foi alcançado?
- 2. Passe de eventos para sistemas.** Construir uma cultura de aprendizagem depende de tornar o desenvolvimento parte do trabalho diário, não um evento trimestral no calendário. Pergunte: onde o aprendizado pode viver dentro do trabalho diário, em vez de tirar as pessoas dele?
- 3. Operacionalize o alinhamento.** 40% apontaram o alinhamento aos objetivos de negócio como um dos principais desafios, mas poucos têm um processo consistente em mãos. Mapeie os OKRs às competências necessárias e acompanhe essa evolução de forma recorrente. Pergunte: como os nossos planos de desenvolvimento se conectam aos OKRs da empresa? Quem garante que esse alinhamento aconteça?
- 4. Combine tecnologia com habilidades humanas.** A fluência tecnológica é a habilidade de futuro mais citada, mas rende mais quando combinada com o bom senso humano. Os dados apontam para equipes completas. Pergunte: estamos desenvolvendo fluência em tecnologia e habilidades humanas de forma integrada ou em iniciativas separadas?
- 5. Use a IA para acelerar o bom design.** O valor da IA está em tornar experiências de aprendizagem melhores, mais rápidas e mais personalizadas e não em substituir os princípios da aprendizagem ou a orientação humana. Pergunte: em quais momentos a IA realmente melhora nossas iniciativas de aprendizagem? E onde a participação humana continua sendo indispensável?

Nada disso exige prever o futuro. Exige construir uma organização pronta para qualquer futuro que chegar. Esse é o trabalho diante dos líderes de T&D em 2026 e além, e é ele que decide quais empresas saem mais fortes. Afinal, **as equipes que você desenvolve hoje são a resposta para os desafios de amanhã.**

SOBRE

Sobre a Voxy e a metodologia da pesquisa

Sobre a pesquisa

Essa é a terceira edição da pesquisa anual da Voxy sobre aprendizado e desenvolvimento corporativo, o levantamento de 2026 reuniu respostas de **377 profissionais de desenvolvimento de pessoas** entre o fim de 2025 e o início de 2026.

- **Função:** Recursos Humanos (42%) e Learning & Development (27%) formaram a maioria, com contribuições adicionais de Gestão, TI, Vendas e outras áreas.
- **Senioridade:** gestores (36%), analistas sênior (29%), C-level (20%), diretores (15%).
- **Porte da empresa:** predominantemente organizações de médio a grande porte, com a faixa de 1.001 a 5.000 colaboradores como o maior grupo (28%), e forte presença de 201 a 1.000 colaboradores.
- **Geografia:** os respondentes abrangeram seis continentes, liderados por Brasil, Itália, México, Espanha, Estados Unidos e Chile, com respostas adicionais de Colômbia, Peru, Argentina e outros.
- **Sector:** os respondentes vieram de uma ampla gama de setores, incluindo consultoria, educação, varejo, tecnologia, indústria, serviços de TI, farmacêutico, serviços financeiros e alimentos e bebidas.

A maioria das perguntas permite mais de uma resposta, então as porcentagens representam a proporção de respondentes que escolheram cada opção e não somam 100%. As comparações com 2024 e 2025 usam a mesma convenção.

Sobre a Voxy

A Voxy ajuda equipes internacionais a quebrar barreiras de idioma e a desenvolver as habilidades relevantes para o cargo que o seu trabalho exige. Os alunos desenvolvem **comunicação, liderança, gestão de projetos e fluência em IA** ao mesmo tempo que a proficiência no idioma, o que dá às organizações uma força de trabalho multilíngue e confiante e às pessoas um crescimento de carreira de verdade. Todo programa reúne quatro coisas:

- **Conteúdo relevante para o cargo em cada aula.** Cada aula desenvolve habilidades de comunicação profissional junto com o idioma: conduzir reuniões, apresentar a estratégia, escrever de forma assíncrona, colaborar entre áreas. As equipes constroem as capacidades que o trabalho exige.
- **Coaching ao vivo com instrutores certificados.** Sessões individuais e em pequenos grupos com professores certificados (mais de 7 anos de experiência, 50 países, todos os fusos horários) que dão feedback em tempo real sobre clareza, tom e comunicação profissional.
- **Trilhas de aprendizagem hiperpersonalizadas.** A IA pedagogicamente treinada da Voxy monta trilhas por nível de proficiência e cargo em mais de 5.000 aulas, com AI Chat e AI Voice para praticar cenários reais de trabalho. A personalização vem da IA; o feedback e a responsabilização ficam com professores humanos especialistas.
- **Programa totalmente gerenciado com ROI claro.** O time de Customer Success conduz todas as etapas do programa, do desenho da solução ao engajamento dos participantes, passando pelo acompanhamento em tempo real e pela mensuração dos resultados. O impacto é monitorado desde o primeiro dia até os KPIs de negócio mais relevantes, liberando sua equipe de T&D para focar em prioridades estratégicas.

A Voxy atende mais de **6 milhões de alunos em mais de 150 países e mais de 18 idiomas**, e os alunos evoluem até **3x mais rápido** do que com o aprendizado tradicional.

Descubra como tornar a aprendizagem da sua equipe mensurável. Solicite uma demonstração e veja como a Voxy conecta o aprendizado aos resultados que mais importam para a liderança.

[Solicitar uma demonstração da Voxy →](#)

