

Deloitte.

FEBRABAN
/ Educação



Aprendizagem Corporativa

1ª edição | Junho 2025

Sumário

1

Perfil da amostra

2

A função estratégica da aprendizagem corporativa

3

Prioridades e tendências de aprendizagem

4

Principais insights

Introdução

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo e estratégico que busca aprimorar as competências e habilidades dos profissionais, alinhando-as às necessidades e objetivos das organizações.

Nesse contexto, em parceria com a Febraban Educação, a Deloitte realizou o estudo “Aprendizagem Corporativa”, com o intuito de explorar temas relevantes ligados à função de aprendizagem e como ela pode impulsionar os resultados dos negócios e a performance da força de trabalho.

O estudo busca explorar os caminhos das instituições financeiras diante de um cenário de grandes disrupções, além de mapear como os profissionais se desenvolvem para atender aos novos modelos de atuação frente às tecnologias emergentes e à necessidade constante de inovação.

A partir dessa análise, foi possível identificar onde se encontra o “futuro do trabalho” e as soluções de aprendizado. O panorama, com seus desafios e oportunidades, demanda um reposicionamento das funções de Educação Corporativa, que passa pela aprendizagem contínua, capacitação da liderança e até mesmo pela reinvenção constante dos colaboradores, por meio de novas abordagens para aprender e se desenvolver com sucesso.

Assim, o presente estudo aborda temas como o objetivo da área de aprendizagem, quais são os investimentos prioritários e caminhos explorados rumo à maturidade – entre eles, o aprendizado ao longo da vida (lifelong learning), o desenvolvimento de novas habilidades, a hiperpersonalização, a adoção de tecnologias avançadas e inteligência artificial (IA), bem como os impactos sobre diferentes gerações.

Um dos principais insights revelados pelo estudo é que a aprendizagem corporativa tem se consolidado como um elemento essencial para o desenvolvimento e adaptação das instituições financeiras em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. No contexto das instituições bancárias e cooperativas, a função de aprendizagem desempenha um papel crucial ao guiar os profissionais em suas jornadas educacionais, assegurando que as habilidades e competências necessárias, tanto agora quanto no futuro, estejam alinhadas às demandas do negócio.

A educação corporativa é amplamente reconhecida como um pilar estratégico para alcançar os objetivos organizacionais, além de ser protagonista na construção de uma cultura de desenvolvimento profissional – preparando os colaboradores para navegar com mais tranquilidade por novos modelos de atuação, tecnologias emergentes e transformações que impactam, cada vez mais, o setor financeiro.

Metodologia

Conduzido no primeiro semestre de 2025, o levantamento envolveu os principais bancos e instituições financeiras do Brasil, compilando informações obtidas por meio de entrevistas qualitativas com líderes dessas organizações, além de dados quantitativos.

A coleta de dados foi realizada entre março e maio de 2025, por meio de formulário eletrônico e entrevistas em profundidade com líderes das áreas de Recursos Humanos, de Negócio e de Educação/Universidades Corporativas.

A amostra de instituições contempla uma diversidade de perfis, com abrangência nacional e presença em todas as regiões do País, refletindo a realidade de bancos públicos, privados e cooperativas. Dezenove instituições responderam ao formulário quantitativo. Já em relação às entrevistas, foram concedidas por líderes das áreas de Educação Corporativa/Negócio de 15 instituições associadas da Febraban. A análise dos resultados foi realizada a partir dos depoimentos individuais dos executivos e das respostas das instituições, consolidando-se em uma narrativa única que indica o nível de maturidade, práticas atuais e potenciais caminhos a seguir.



1

Perfil da Amostra



Perfil da amostra

Dezenove bancos e instituições financeiras participaram do levantamento, sendo a amostra composta majoritariamente por gerentes. Em relação ao porte das organizações participantes, mais da metade pertence ao grupo S1, definido como instituições com ativos totais equivalentes a, no mínimo, 10% do PIB ou com atividade internacional significativa¹.



Cargo dos respondentes



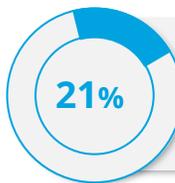
5%

Diretor



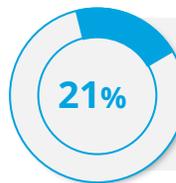
32%

Gerente



21%

Superintendente



21%

Coordenador



21%

Analista

¹Fonte: [Banco Central do Brasil](#), 2025.



Porte dos bancos e instituições financeiras

S1 - Bancos

58%

S2 - Instituições e Conglomerados

10%

S3 - Instituições e Conglomerados

16%

S4 - Instituições e Conglomerados

16%

Perfil da amostra

No geral, os bancos e instituições participantes possuem áreas de educação corporativa robustas: quase 90% afirmam ter esse departamento estruturado.

Além disso, as organizações são consideradas de grande porte e contam com um número considerável de funcionários – uma média de 29 mil colaboradores, com a mediana em 7 mil, e o número de empregados variando entre 2,6 e 56,2 mil.



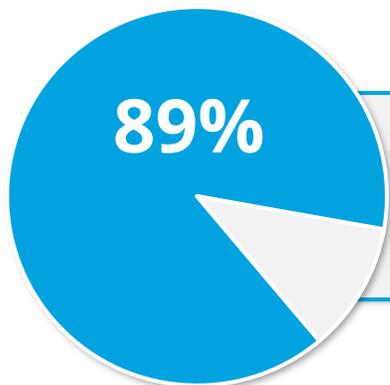
2

**A função
estratégica**
*da aprendizagem
corporativa*



Dinâmica de aprendizagem multifacetada

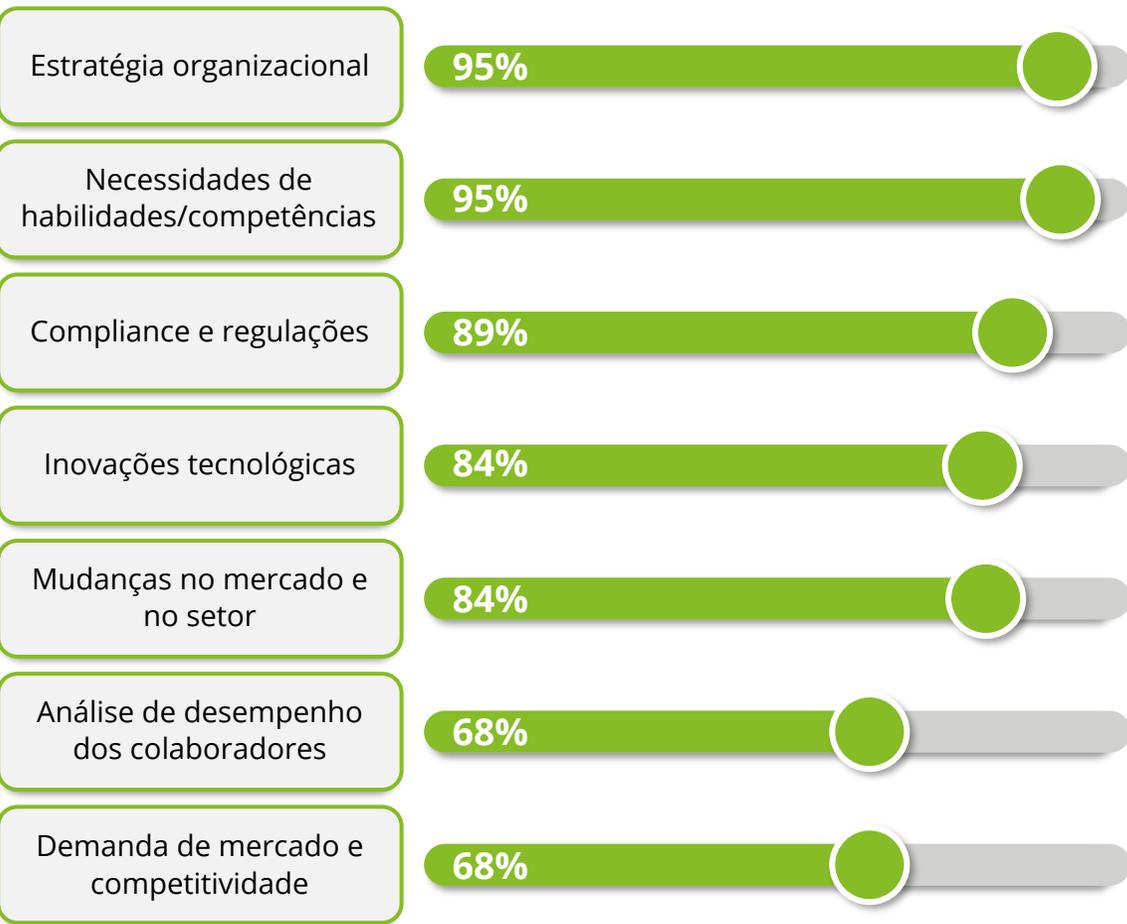
A dinâmica de aprendizagem nas organizações financeiras é multifacetada e reflete a necessidade de alinhar o desenvolvimento dos profissionais com os objetivos estratégicos das empresas. Segundo dados da etapa quantitativa da presente pesquisa "Aprendizagem Corporativa", 89% das instituições bancárias possuem um processo educacional integrado à sua estratégia, além de esta ser, para 95% dos bancos, um dos principais impulsionadores para a definição de soluções de formação corporativa. Outros direcionadores utilizados incluem o entendimento das competências essenciais e necessidades de compliance. De acordo com entrevistas realizadas durante a etapa qualitativa, muitas instituições priorizam o aprimoramento de habilidades e a retenção de talentos. O foco na personalização e na disseminação da cultura organizacional também é destacado, com uma proposta de valor diferenciada para segmentos específicos, como as áreas comercial e tecnológica. As entrevistas ainda evidenciam que muitos bancos estão passando por processos de transformação institucional, nos quais o aprendizado desempenha um papel central, com programas dedicados a alinhar a cultura corporativa e preparar os profissionais para novos modelos de trabalho.



dos bancos e instituições financeiras **possuem um processo de aprendizagem organizacional conectado à estratégia**

¹Em % dos bancos participantes.

Direcionadores utilizados para definição de produtos e serviços de Educação Corporativa¹



Estratégia como base para os investimentos

Os investimentos direcionados à educação corporativa variam entre as instituições que participaram da etapa qualitativa. Para a maior parte dos entrevistados, o orçamento permaneceu estável no último ano, após um período de crescimento expressivo. Entretanto, para algumas organizações financeiras, houve um aumento do orçamento destinado à aprendizagem corporativa, especialmente com foco em tecnologia e inovação, a fim de reposicionar suas marcas. Em outras instituições, o orçamento tem crescido de maneira constante desde a criação do setor.

A expectativa para o próximo ano é de continuidade nos recursos alocados às iniciativas do setor, uma vez que o investimento em capacitação é considerado como essencial para preparar os profissionais diante dos desafios do mercado.

Essa percepção está alinhada à etapa quantitativa da pesquisa, na qual quase seis em cada dez organizações financeiras indicam a intenção de ampliar os investimentos em educação corporativa nos próximos 12 meses.

Como ponto comum nas entrevistas, as instituições destacam que a busca por eficiência é a principal estratégia de aplicação de recursos, com ênfase em parcerias e no uso de tecnologias, visando maximizar os resultados obtidos com o aprendizado. Nesse sentido, 63% das instituições preferem definir seus orçamentos a partir de critérios estratégicos e 58% delas contam com um modelo claro de governança para balizar tais decisões.

Pretensão das instituições quanto aos investimentos em aprendizagem para os próximos 12 meses¹:

58%

Aumentar os investimentos

32%

Manter os investimentos

10%

Reduzir os investimentos

¹Em % dos bancos participantes.

Critérios adotados pelas organizações para definição do orçamento destinado à aprendizagem¹

63%

Estratégia: Os objetivos são traduzidos em habilidades estratégicas e críticas, com o aprendizado focado principalmente no fortalecimento dessas competências essenciais.

31%

Métricas: Os números do ano anterior são utilizados como base para prever o orçamento. A taxa de retenção e as projeções de recrutamento são incorporadas para completar esse cálculo.

6%

Receita: A receita anual é utilizada como referência para determinar o orçamento destinado à aprendizagem.

58%

das organizações afirmam possuir um **modelo claro de governança**, que garante a inclusão da aprendizagem nas decisões e investimentos em educação corporativa, enquanto 26% têm um modelo parcialmente claro

Estrutura da área de Educação Corporativa

Ainda que a personalização do aprendizado e o investimento em desenvolvimento sejam considerados tão relevantes quanto os aportes em tecnologia, apenas três em cada dez instituições organizam sua área de educação corporativa por meio de academias ou escolas de expertise. Com a evolução da IA, a preparação dos colaboradores para o futuro do trabalho, com foco em agilidade e eficácia, torna-se ainda mais necessária.

Nesse contexto, quase metade das instituições afirma que suas estruturas de aprendizagem não dependem exclusivamente da área de Recursos Humanos, o que pode permitir maior flexibilidade nessa abordagem. Em entrevistas, bancos e instituições também destacaram a criação de ecossistemas de aprendizagem contínua como uma forma de protagonizar a formação de competências críticas para o futuro do setor financeiro.

32% das instituições organizam sua área de Educação Corporativa por academias/escolas de expertise

Organização de estruturas de aprendizagem independentes da área de RH¹

48% afirmam que as áreas de negócio possuem estruturas de aprendizagem independentes

26% afirmam que as estruturas de aprendizagem são parcialmente independentes

21% afirmam que as estruturas de aprendizagem dependem do RH

¹Não aplicável para 5% dos respondentes.

22 Profissionais dedicados à Educação Corporativa, em média

1:1.318 Profissional dedicado à Educação Corporativa para cada funcionário, em média

Quantidade de profissionais de RH dedicados à área de Educação Corporativa²

De 01 a 10 profissionais



De 11 a 30 profissionais



De 31 a 50 profissionais



Mais de 50 profissionais



²Em % dos bancos participantes.

Métricas de avaliação de treinamento

Para medir o processo de aprendizagem, mais de sete em cada dez instituições participantes avaliam as horas de treinamento por colaborador e o percentual de conclusão por curso. Segundo o levantamento, são dedicadas, em média, 48 horas por colaborador para os treinamentos.

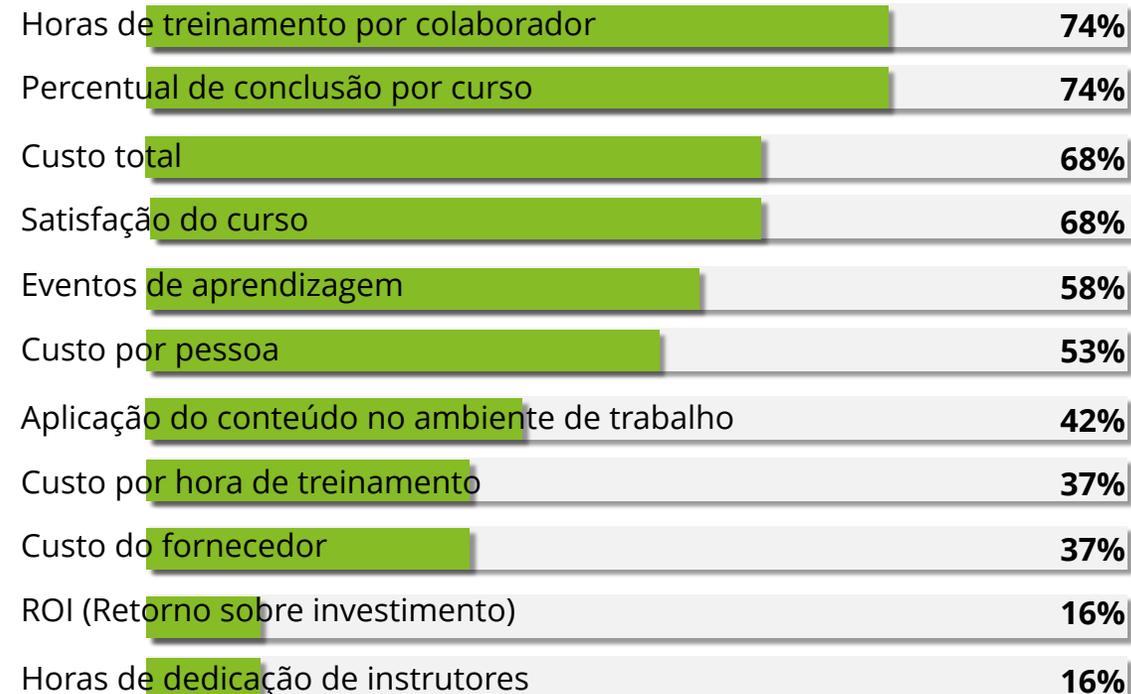
O custo total e a satisfação em relação ao curso também são métricas relevantes nessa etapa de mensuração. O retorno sobre o investimento, por outro lado, é um dos menos utilizados, sinalizando o desafio de mensurar a aprendizagem com indicadores mais estratégicos.

48 horas de treinamento, em média, são realizadas por profissional¹

541 mil horas, em média, são dispendidas em treinamentos, por instituição²

¹ Amostra: 12 bancos; ² Amostra: 15 bancos; ³ Em % dos bancos participantes.

Métricas utilizadas para mensurar a aprendizagem no último ano³



**Prioridades
e tendências
*de aprendizagem***



Aprendizagem no fluxo de trabalho: Lifelong learning

A aprendizagem é parte integrante das práticas e processos diários em 79% dos bancos e instituições financeiras que participaram da etapa quantitativa da pesquisa. Essa preocupação com o crescimento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, inclusive com foco em habilidades comportamentais e regulatórias, também foi apontada como prática comum entre algumas das organizações entrevistadas. Muitas delas revelam que o desenvolvimento de seus profissionais tem ocorrido, inclusive, fora do ambiente tradicional de sala de aula, migrando para interações entre colegas, coaching e atividades práticas no dia a dia.

Esse movimento destaca a crescente adoção do conceito de lifelong learning, ou “aprendizagem ao longo da vida”, nas instituições, o qual promove uma integração mais evidente entre aprendizado e atividades cotidianas de trabalho, maximizando o impacto e a efetividade da aprendizagem. Em algumas das organizações financeiras participantes, o conceito tem sido aplicado com foco em re-skilling e mobilidade interna.

Além disso, mestrados e programas de desenvolvimento contínuo são oferecidos por algumas das instituições, enquanto outras investem na personalização de sistemas de aprendizagem e em programas de certificação, evidenciando a importância atribuída pela indústria à capacitação ao longo da carreira.

O aprendizado “invisível”, embora orgânico e amplamente difundido, ainda necessita de orientação “visível” para ser eficaz – e as organizações têm como missão guiar seus colaboradores nessa jornada, seja por meio de ferramentas de microaprendizagem integradas ao trabalho ou pela curadoria de conteúdos relevantes para o negócio ou específicos às funções. Neste sentido, diversos bancos entrevistados destacam a importância de oferecer oportunidades de desenvolvimento interno e promover uma cultura de aprendizado contínuo.

Outros buscam criar um ambiente em que a educação corporativa não seja vista como uma obrigação, mas como parte de uma cultura de desenvolvimento constante, incluindo práticas como colaboração com universidades, criação de certificações e promoção de aprendizado formal e informal.

79%

das organizações afirmam que **a aprendizagem é parte integrante das práticas e processos diários**, viabilizando o crescimento e o desenvolvimento contínuos dos colaboradores; para **21% delas**, é integrada apenas parcialmente

Aprendizagem no fluxo de trabalho: Lifelong learning

Partindo do conceito de promoção contínua do desenvolvimento dos colaboradores, quase nove em cada dez profissionais das instituições participantes na etapa quantitativa receberam treinamentos no último ano e a maioria das organizações pretende ampliar o número de horas dedicadas a essas atividades. Como ferramenta de aprendizado, quase todas as instituições utilizam plataformas estruturadas, como sistemas de gestão de aprendizado (Learning Management System - LMS), para gerenciar o desenvolvimento dos profissionais.

Esse movimento das empresas reforça a crescente valorização da aprendizagem corporativa, refletindo não apenas uma preocupação com a qualificação técnica, mas também com a criação de ambientes que favoreçam o desenvolvimento contínuo e o aprimoramento das habilidades dos colaboradores, alinhando-os às demandas do mercado e às metas organizacionais.

Planejamento de horas de treinamento nas instituições participantes, considerando os próximos 12 meses¹

68%

Manter a quantidade de horas

32%

Aumentar a quantidade de horas

¹Em % dos bancos participantes.

Em média, **88%** dos profissionais das instituições receberam treinamentos em 2024

95%

das instituições utilizam sistemas formais, como Learning Management System ou LXP, para gerenciar o aprendizado

— Aprendizagem no fluxo de trabalho: Lifelong learning

Como complemento e diferenciação dos programas tradicionais de aprendizagem, as Universidades Corporativas despontam como estratégias que também impulsionam o aprendizado contínuo (lifelong learning) nas organizações. Por meio de cursos internos direcionados a habilidades específicas, tarefas desempenhadas pelos profissionais ou ao desenvolvimento de competências emergentes, elas se conectam profundamente à visão, aos objetivos e à cultura da organização.

Entre os exemplos citados por bancos e instituições entrevistadas, destaca-se a criação de escolas organizadas por linha de negócio, cada uma com especialistas responsáveis pelos conteúdos e estratégias educacionais.

Outra abordagem mencionada é o posicionamento da universidade corporativa como um centro de excelência na gestão do conhecimento, oferecendo as competências necessárias para o desenvolvimento das áreas de atuação e incentivando a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, de modo que os colaboradores vivenciem rapidamente as novas habilidades em seus contextos de trabalho.

Ainda há as universidades que se concentram em tudo que é “transversal”, ou seja, conhecimentos amplos e independentes da função exercida, como exemplo, escolas de liderança ou competências comportamentais.

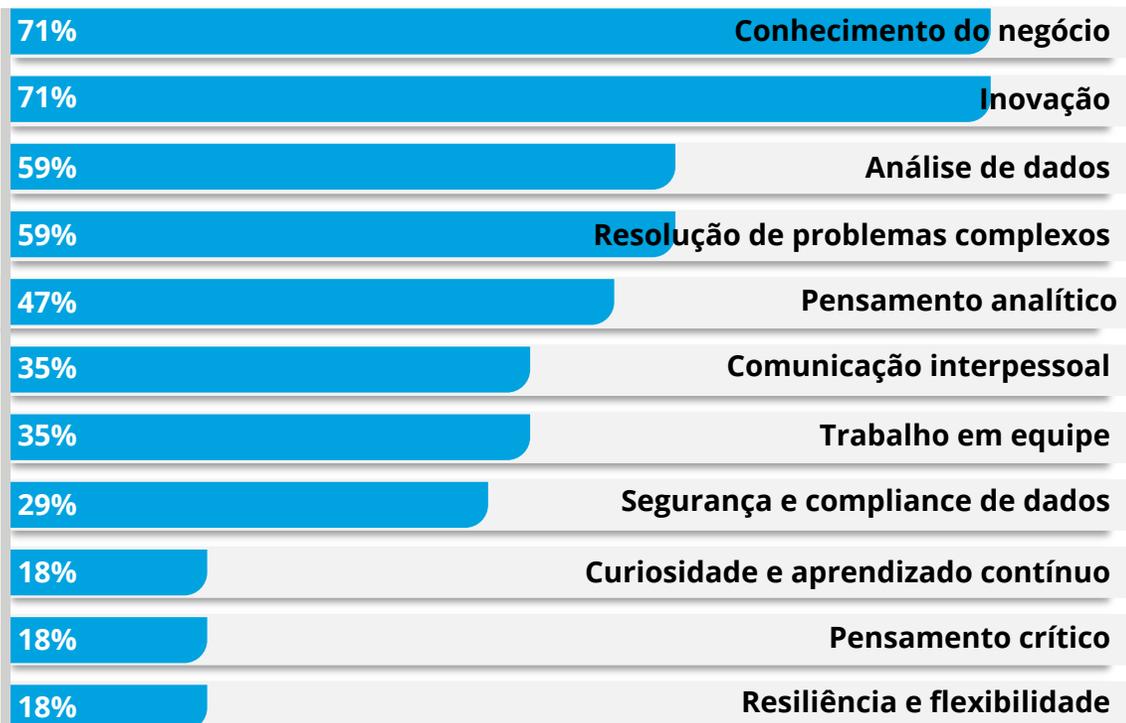
Além disso, há um banco que contribuiu para a fundação de uma universidade de administração voltada para tecnologia, com o objetivo de fomentar talentos já preparados para lidar com casos práticos e aplicáveis à realidade do mercado.

Desenvolvimento de novas habilidades

O aprimoramento de competências é uma prioridade nas organizações financeiras participantes, sendo tanto as técnicas quanto as comportamentais consideradas indispensáveis para garantir que os profissionais estejam capacitados a enfrentar os desafios do mercado. As instituições bancárias que participaram da etapa quantitativa destacam como prioritárias as habilidades relacionadas ao negócio, seguidas pelas associadas à inovação.

Outras competências mencionadas, como análise de dados, solução de problemas complexos e raciocínio analítico, indicam uma valorização crescente das organizações por capacidades cognitivas avançadas.

Habilidades e/ou competências críticas¹



Além disso, nas entrevistas, os bancos apontaram outras habilidades emergentes relacionadas à tecnologia e ao comportamento, como:

 **Programação:** Essencial para áreas de tecnologia e inovação;

 **IA e Machine Learning:** Importantes para a transformação digital e a inovação;

 **Blockchain e ativos virtuais:** Relevantes para o sistema financeiro e a segurança;

 **Inteligência emocional:** Fundamental para a liderança e a gestão de equipes;

 **Comunicação:** Crucial para a colaboração e o trabalho em equipe;

 **Cibersegurança:** Importante para proteger dados e informações sensíveis;

 **Habilidades comportamentais:** Necessárias para a liderança e o desenvolvimento pessoal.

¹Em % dos bancos participantes.

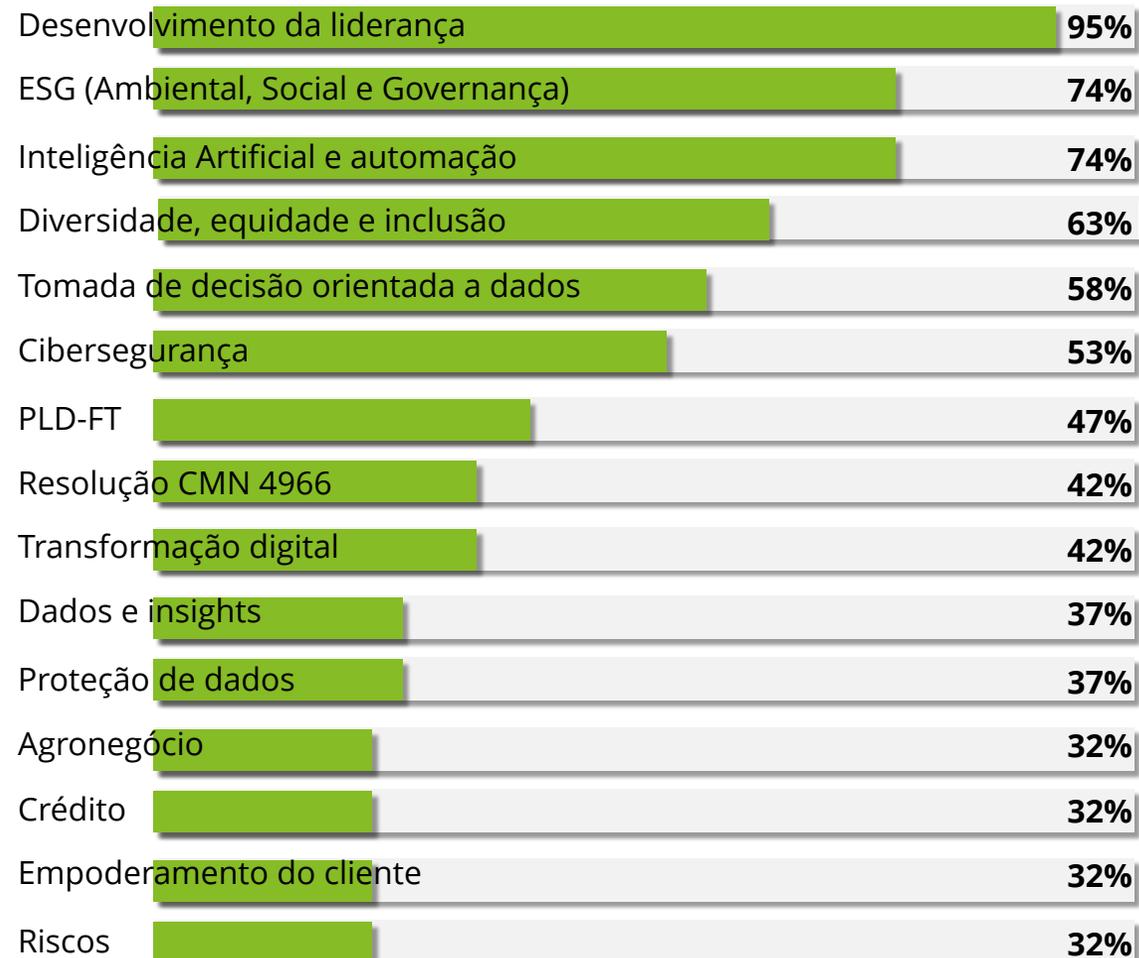
Desenvolvimento de novas habilidades

Estas habilidades comportamentais e tecnológicas refletem-se nos temas prioritários de aprendizagem para o próximo ano. O desenvolvimento da liderança é uma pauta perene e é considerada essencial para o crescimento sustentável por 95% dos bancos participantes. Durante as entrevistas, as instituições ressaltaram a importância da alta e média liderança para a promoção da cultura de aprendizagem e para o direcionamento de desenvolvimento de novas habilidades.

Devido à sua abrangência e transversalidade, temas ligados à tecnologia, como a inteligência artificial e a automação, estão entre os três principais. Segundo as entrevistas, outras tecnologias, como blockchain, ativos virtuais e machine learning também estão sendo consideradas. Alguns dos bancos entrevistados adotaram estratégias de programas abrangentes para desenvolver habilidades de tecnologia em um público mais amplo (profissionais não tech), para que pudessem usufruir de um “banco” de talentos para habilidades escassas no mercado. Outra estratégia observada foi apostar no protagonismo dos profissionais, disponibilizando uma plataforma na qual os colaboradores podem escolher, a partir de um valor monetário definido, ações educacionais.

Ademais, temas como ESG e diversidade, equidade e inclusão (DE&I) no setor financeiro surgem entre os cinco principais, destacando seu valor estratégico na construção de organizações mais sustentáveis, inclusivas e alinhadas às expectativas da sociedade e dos investidores.

Temas de aprendizagem prioritários para 2026 nas organizações¹

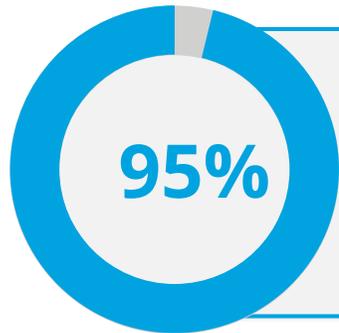


¹Em % dos bancos participantes.

Desenvolvimento de novas habilidades

Assim como um viajante em uma longa jornada precisa tomar decisões sobre onde comer, se hospedar e se abastecer, os colaboradores também precisam fazer escolhas importantes ao longo de suas jornadas de aprendizado. Segundo um estudo recente da Deloitte, mais de 90% das organizações mais maduras em aprendizagem incentivam seus colaboradores a influenciar o trabalho que lhes é atribuído, permitindo que escolham projetos especiais ou dediquem tempo a áreas de interesse pessoal¹.

De acordo com a maioria dos bancos entrevistados, independentemente de seu perfil e segmento, é imprescindível personalizar o aprendizado e agir com agilidade na implementação de programas de desenvolvimento. A etapa quantitativa da pesquisa reafirma essa posição: 95% das instituições mapeiam e definem, em alguma proporção, as soluções de educação por meio de um planejamento estruturado e alinhado às áreas de negócio. A personalização é uma estratégia eficaz para garantir que o aprendizado seja relevante, flexível e adaptado às necessidades individuais dos colaboradores.



das instituições mapeiam e definem – total ou parcialmente – os produtos e serviços de educação ofertados, por meio de um planejamento estruturado e alinhado às necessidades específicas de cada área de negócio

¹Fonte: [Closer than they appear: L&D is the ultimate advisor on workers' learning journey.](#)

Hiperpersonalização da aprendizagem

As instituições utilizam uma variedade de metodologias de aprendizagem, com preferências bem distribuídas entre elas – o que demonstra flexibilidade e atenção às necessidades dos colaboradores, considerando temas, contextos e perfis profissionais.

Há um esforço claro em colocar o colaborador no centro do processo, com soluções personalizadas e metodologias ativas, como aprendizagem colaborativa (68%), gamificação (63%) e storytelling (58%).

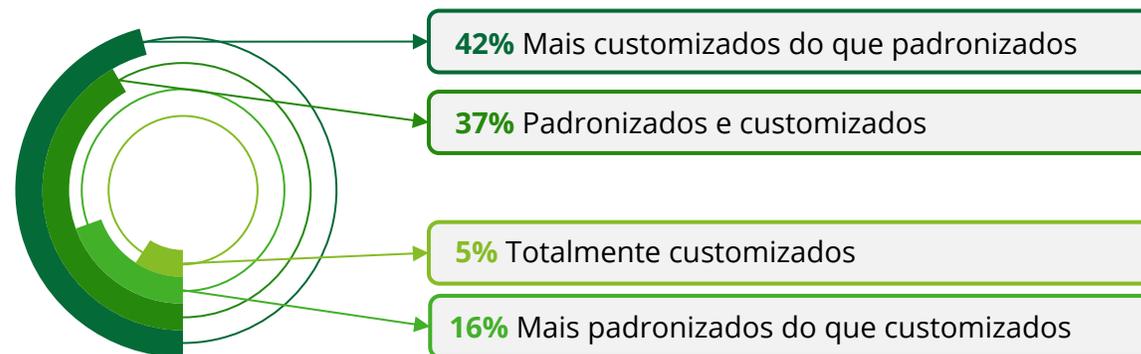
Para abranger as diversas metodologias, a abordagem End-to-End (E2E) tem se mostrado eficaz tanto do ponto de vista pedagógico quanto estratégico. Com trilhas estruturadas por cargo, cobre desde o onboarding até etapas avançadas, combinando percursos personalizados e dados em tempo real para adaptar conteúdos às necessidades.

Apesar dos avanços, ainda existem desafios: atualmente, 42% das empresas adotam uma abordagem mais personalizada do que padronizada, enquanto 37% equilibram as duas opções.

Metodologias de aprendizagem utilizadas nas organizações¹

Aprendizagem colaborativa	68%
Aprendizagem baseada em jogos/gameificação	63%
Storytelling	58%
Aprendizagem baseada em problemas	53%
Aprendizagem experimental	53%
Ensino por pares	53%
Educação problemática/ensino por projetos	42%
Não utilizam metodologias diversificadas de aprendizagem	5%

Percepção das empresas sobre a abordagem End-to-End (E2E) de aprendizagem¹



¹Em % dos bancos participantes.

Hiperpersonalização da aprendizagem

Neste cenário, 84% das instituições bancárias afirmam ter claramente definidos os critérios e os principais grupos de clientes da Educação Corporativa. Gestores de média e alta liderança, das áreas comercial e de vendas, além de equipes técnicas ou operacionais, são os principais grupos atendidos pelos bancos, embora outros também apresentem altos percentuais, com exceção de talentos emergentes.

Ainda segundo as entrevistas, o uso de dados e inteligência artificial para personalizar conteúdos de aprendizagem é uma prática comum, assim como a curadoria de conteúdo para garantir que a aprendizagem seja relevante para arquétipos e segmentos específicos da força de trabalho.

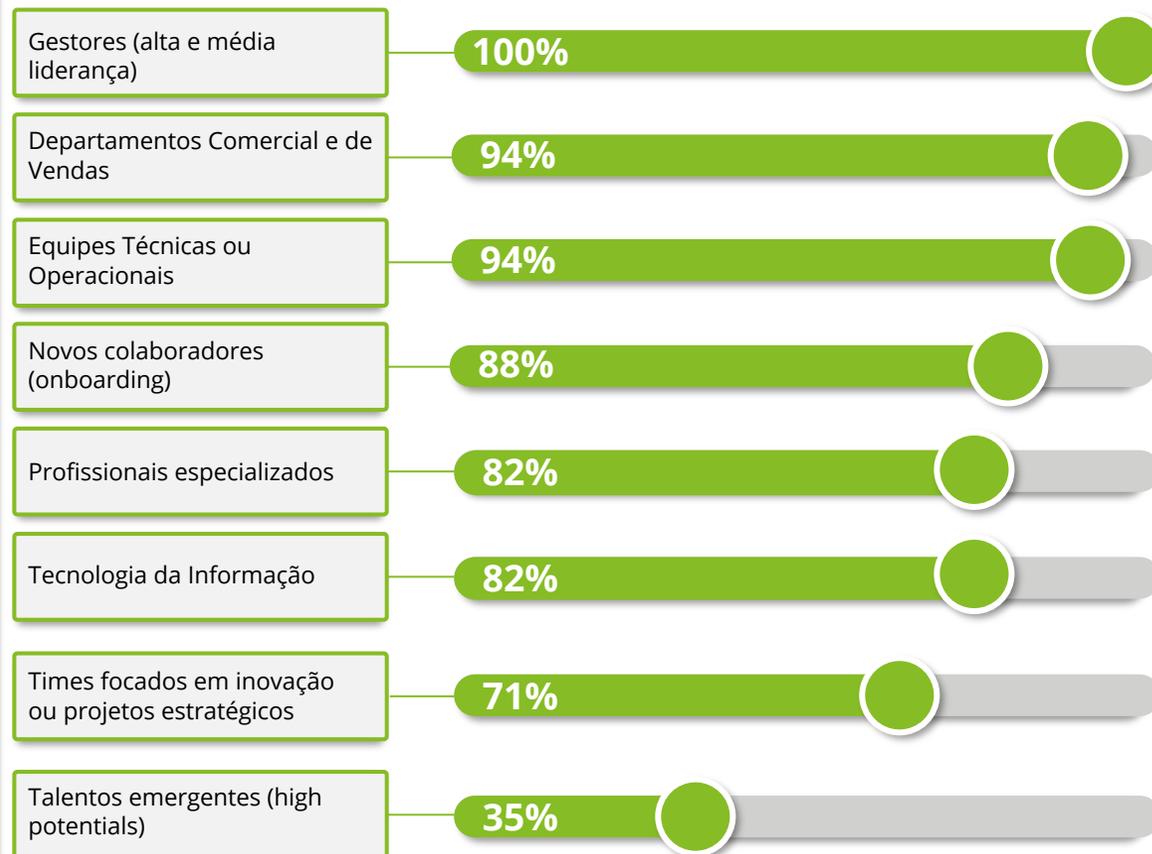
A adaptação a novos formatos de treinamento, com o objetivo de atender diferentes preferências e gerações, é uma realidade em parte das organizações financeiras. Os desafios geracionais, por exemplo, exigem abordagens flexíveis para lidar com expectativas variadas de carreira e estilos de aprendizagem. Com essa diversidade de perfis, a personalização e a oferta de trilhas contínuas tornam-se essenciais para manter o engajamento e garantir que todos os colaboradores estejam atualizados frente às constantes transformações do mercado.

84%

dos bancos e instituições financeiras afirmam que os **principais grupos de clientes da Educação Corporativa estão claramente definidos**, assim como os critérios utilizados para essa segmentação

Grupos de clientes atendidos¹

(em % dos bancos)



¹Em % dos bancos participantes.

Hiperpersonalização da aprendizagem

A hiperpersonalização exige uma curadoria dinâmica e produção contínua de conteúdos, mas, acima disso, requer que os colaboradores assumam o protagonismo do próprio desenvolvimento – um desafio cultural ainda presente em muitas instituições, conforme apontado na etapa qualitativa. É necessário, portanto, mudar o mindset de consumo passivo para uma busca ativa por trilhas e temas de aprendizagem, assumindo responsabilidade frente às mudanças do mercado. Outro desafio destacado nas entrevistas é a personalização de conteúdos em larga escala, com equidade e qualidade, especialmente considerando a diversidade de municípios e realidades locais, o que adiciona uma complexidade maior à operação. Além disso, no aspecto da entrega de conteúdos personalizados, foi mencionada a "tiktokização" e o "edutreinamento", que dizem respeito à adaptação de materiais educacionais – podendo ou não ser criados por meio da IA – para formatos curtos e dinâmicos. Esse formato busca captar a atenção dos colaboradores de maneira rápida e eficaz, permitindo o consumo de materiais em poucos minutos e oferecendo conteúdos relevantes alinhados a diferentes objetivos de carreira. Os podcasts também têm se tornado uma ferramenta poderosa para a educação corporativa, oferecendo uma forma flexível e acessível de consumir conteúdo e gerar engajamento. Eles permitem que os colaboradores aprendam enquanto realizam outras atividades, como deslocamentos ou tarefas diárias. Com a participação de especialistas internos e externos, os podcasts podem abordar uma ampla gama de tópicos, desde habilidades técnicas até desenvolvimento pessoal e liderança. Na composição atual das organizações, com diferentes gerações convivendo em um mesmo ambiente de trabalho, o formato e o conteúdo personalizados são essenciais para engajamento. Nesse contexto, o modelo on-line de aprendizado é o mais utilizado pelas instituições, com 60% de representatividade entre os bancos que participaram da etapa quantitativa. No entanto, ao observar o nível de engajamento percebido pelas organizações, os percentuais mais elevados estão nos formatos presenciais e híbridos, indicando que o contato direto e a flexibilidade são elementos essenciais para garantir maior engajamento no processo de aprendizagem.

¹Pergunta condicionada aos tipos de aprendizagem apresentados na questão anterior.

Distribuição das iniciativas de aprendizagem nas organizações (em %)



Nível de engajamento dos colaboradores para as ações de aprendizado nas organizações participantes¹ (em %)

	Muito alto	Alto	Moderado	Baixo
On-line	12%	24%	58%	6%
Híbrido	0%	54%	46%	0%
Presencial	28%	55%	17%	0%

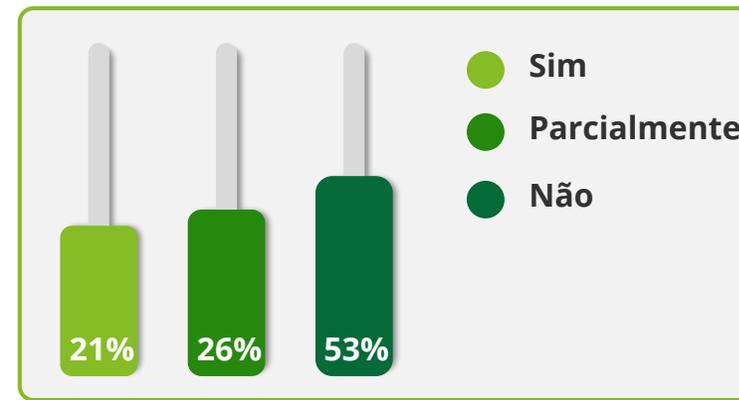
Utilização de tecnologias e Inteligência Artificial

O uso de tecnologias e inteligência artificial (IA) é uma prática comum nas organizações financeiras, com foco em melhorar a experiência dos profissionais e aumentar a produtividade. A utilização de chatbots e o aproveitamento de dados para aprimorar a experiência do usuário através de consultas tempestivas e dinâmicas são práticas frequentes, assim como o emprego de IA para garantir mais eficiência e segurança.

No âmbito da educação corporativa, todos os bancos que participaram da etapa de entrevistas reconhecem a necessidade de estratégias tecnológicas robustas para promover esse tema, já que estas garantem agilidade em um mercado altamente competitivo. Com o uso de IA e Machine Learning (Aprendizado de Máquina), estão sendo criadas trilhas de aprendizagem personalizadas para o desenvolvimento de novas habilidades. Essas tecnologias também estão sendo empregadas na produção de conteúdos e na personalização de ações educativas, assegurando que o processo de aprendizagem seja relevante e adaptado às necessidades individuais dos profissionais.

Ainda assim, de acordo com a etapa quantitativa, pouco mais da metade das instituições bancárias ainda não utiliza tecnologias emergentes, como a IA generativa, no processo de aprendizagem, o que indica um grande espaço para o desenvolvimento dos bancos nesse aspecto.

Utilização de tecnologias emergentes, como IA generativa, no processo da aprendizagem¹



¹Em % dos bancos participantes.

Cultura de aprendizagem

A cultura de aprendizagem contínua tem se consolidado no setor financeiro: 89% das instituições reconhecem seu papel na conquista de vantagem competitiva. Em entrevistas qualitativas, diversos bancos reforçam a importância de fortalecer essa cultura, cada qual com abordagens próprias.

Alguns integram inovação e desenvolvimento de liderança por meio de rodas de conversa e iniciativas que promovem empoderamento e autonomia. Destacam-se também os frameworks de habilidades, que oferecem visibilidade sobre o pool de talentos, permitindo identificar lacunas a serem preenchidas internamente ou com foco em desenvolvimento. Essa abordagem beneficia os profissionais e os negócios, ampliando as oportunidades de crescimento.

Outra prática, adotada por 89% das instituições bancárias, é a disseminação de conhecimento por multiplicadores internos. Segundo as entrevistas, o reconhecimento daqueles que compartilham habilidades e conhecimentos fortalece o aprendizado entre pares e a mentoria.

Ainda assim, a gestão do conteúdo, do formato e da integração do conhecimento permanece predominantemente sob responsabilidade da área de Educação Corporativa, com menor participação de outras áreas.

Para consolidar uma cultura de aprendizado sólida, é essencial não apenas que os profissionais sejam proativos e motivados a aprender continuamente, mas também que a liderança e as áreas de negócio incentivem essa cultura, comunicando com clareza estratégias e expectativas.



dos bancos e instituições financeiras reconhecem que **fomentar uma cultura de aprendizagem contínua é uma fonte de vantagem competitiva**



dos bancos e instituições financeiras **utilizam multiplicadores internos** para disseminar conhecimento entre os colaboradores

Abordagem predominante em relação à responsabilidade da¹:

- Gestão do conteúdo de aprendizagem
- Gestão do formato de aprendizagem
- Integração da gestão do conhecimento



¹Em % dos bancos participantes.

Papel da liderança

Toda jornada pode ser mais rica com um bom copiloto. Organizações de alto desempenho garantem que a educação corporativa e os líderes de negócios assumam a responsabilidade pelo sucesso dessa trajetória. Isso ocorre porque, quando os líderes se envolvem ativamente no desenvolvimento das carreiras de suas equipes, contribuem para criar uma cultura de crescimento organizacional e demonstram claramente o valor do aprendizado. Essa cultura se fortalece ao alinhar as estratégias de educação corporativa com os objetivos do negócio, promovendo aprendizado integrado e proporcionando maior disponibilidade para diálogos aprofundados sobre desenvolvimento profissional, conectando colaboradores a oportunidades significativas.

Os bancos entrevistados destacam a importância do papel das lideranças na promoção da educação corporativa e também os desafios de engajar líderes em todos os níveis. Como exemplos dessa iniciativa, as instituições mencionam a realização de encontros de líderes, a abordagem do assunto nos conselhos de administração e diretoria executiva, a participação ativa dos diretores em reuniões e discussões, e a criação de comissões para garantir a representação das necessidades de aprendizagem dos colaboradores.

A média liderança também foi apontada como foco das participantes, sendo vista como o elo entre a estratégia e a execução, assegurando que a cultura seja disseminada de forma eficaz.

Na etapa quantitativa, quase metade das organizações apontam que suas lideranças apoiam plenamente as iniciativas de aprendizagem e acompanham a realização destas iniciativas de desenvolvimento das equipes por meio de métricas ou indicadores.

Dos bancos e instituições financeiras, **48%** utilizam **métricas de liderança para monitorar o desenvolvimento das equipes;** **47%** os adotam parcialmente e **5%** não consideram aplicável

47% das lideranças **apoiam plenamente as iniciativas de aprendizagem,** enquanto **47%** apoiam parcialmente e **5%** não demonstram comprometimento com o tema

— Aprendizagem para além dos limites da organização

O objetivo das áreas de aprendizagem vai além dos limites da organização: para 53% das instituições, há o desejo de contribuir para a sociedade, promovendo ações de maior impacto social.

Entre as empresas que participaram da etapa quantitativa, os investimentos em programas de educação financeira estão presentes em mais de sete a cada dez delas.

53% dos bancos e instituições financeiras **possuem iniciativas para a sociedade no geral**

74% dos bancos e instituições financeiras **dizem oferecer programas de treinamento de Educação Financeira**

Certificações

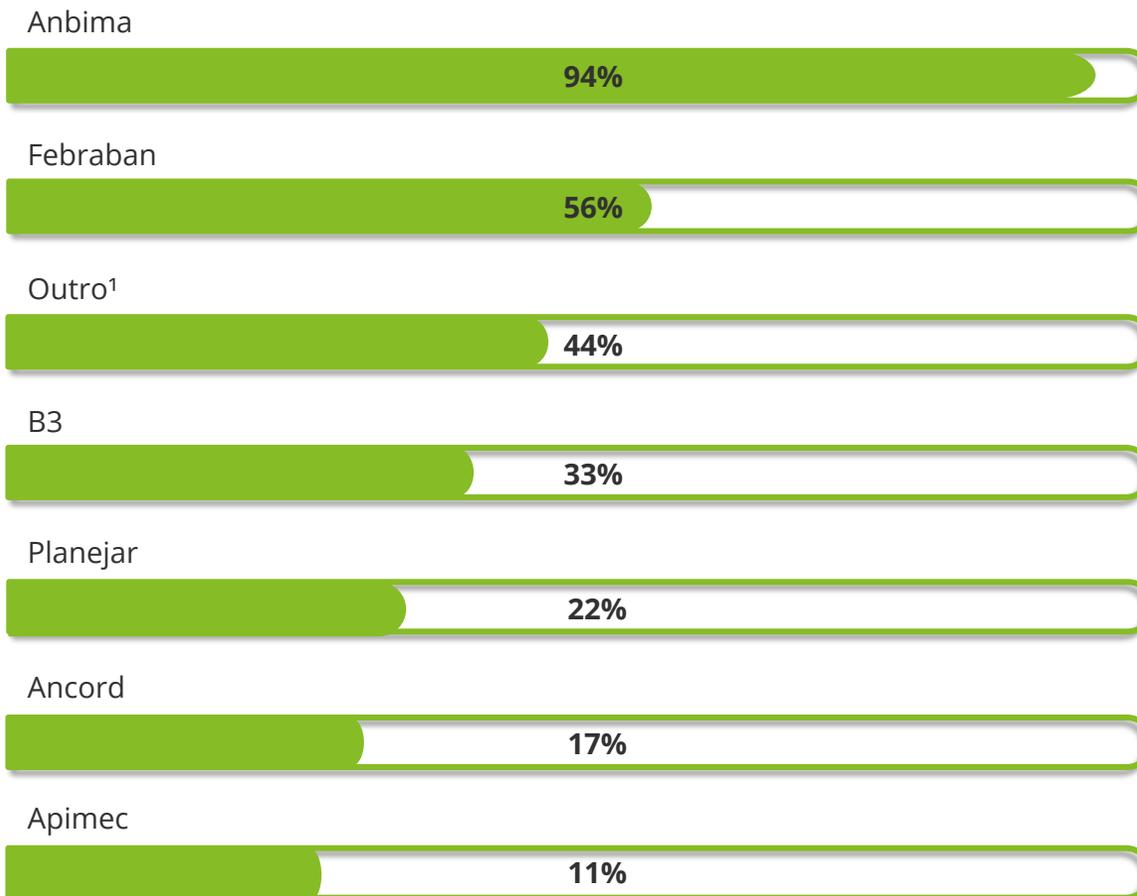
De modo geral, as políticas internas e os incentivos relacionados a certificações estão bem estabelecidos em 94% dos bancos e instituições participantes. A busca por obter certificações, sejam elas obrigatórias ou distintivas, demonstra a prioridade das empresas em garantir conformidade regulatória, segurança de dados e eficiência operacional – o que aumenta a confiança de clientes e investidores, ao assegurar que as operações sejam realizadas de maneira segura e eficiente.

As políticas internas e os incentivos relacionados às certificações de sua organização estão bem estabelecidos?



¹ABECIP, ABT1, ABT2 - ABAC, AAI, CAIA, CFA, CIA, Credito/Serasa, PSPO, SUSEP, PMI, CAMS; ²Em % dos bancos participantes.

Certificados praticados pelas instituições participantes²



Certificações

Como mencionado anteriormente, algumas das instituições participantes afirmam investir em programas de certificação como estratégia de desenvolvimento contínuo de seus profissionais – movimento que não apenas eleva o nível técnico dos colaboradores, como também promove a competitividade das empresas no mercado. Esse mesmo cenário se aplica às organizações que participaram da etapa quantitativa da pesquisa: 84% acompanham processos de certificação de forma contínua e estruturada e 90% apoiam financeiramente seus profissionais, seja fornecendo as inscrições para certificações, por meio de reembolso após aprovação ou pelo fornecimento de cursos preparatórios.

Em média, cada empresa conta com apenas 13,8% funcionários que possuem certificações de distinção relacionadas à atuação no mercado financeiro, o que indica uma oportunidade para que essa prática seja mais amplamente disseminada nas instituições, reforçando o aprendizado contínuo como fator-chave para o sucesso em um mercado que exige constante atualização e especialização.

As necessidades de certificação são monitoradas e geridas de forma contínua e estruturada?¹

84% Não Aplicável

11% Parcialmente

5% Sim

Em média, cada empresa conta com **13,8%** funcionários que possuem certificações de distinção (não obrigatórias) relacionadas à atuação no mercado financeiro

Políticas internas e incentivos relacionados às certificações fornecidos pelas empresas¹

Fornecem apenas inscrições de certificações obrigatórias

26%

Fornecem reembolso após aprovação em certificações obrigatórias e de distinção

21%

Fornecem reembolso após aprovação em certificações obrigatórias

16%

Fornecem curso preparatório internamente

16%

Fornecem inscrições de certificações obrigatórias e de distinção

11%

Não fornecem incentivos

11%

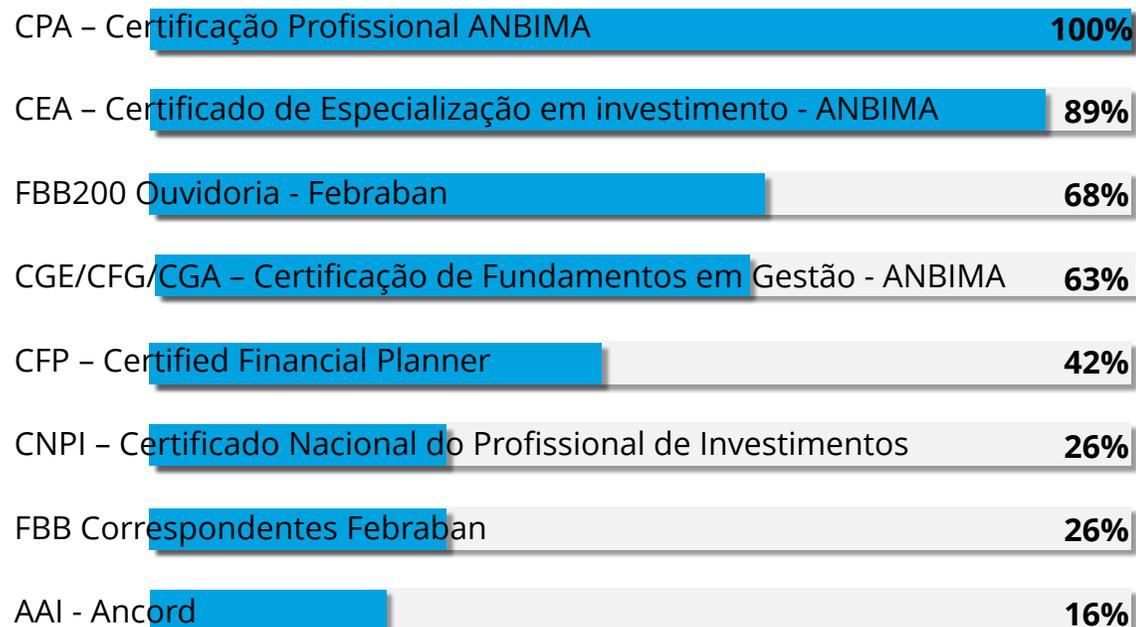
¹Em % dos bancos participantes.

Certificações mais praticadas

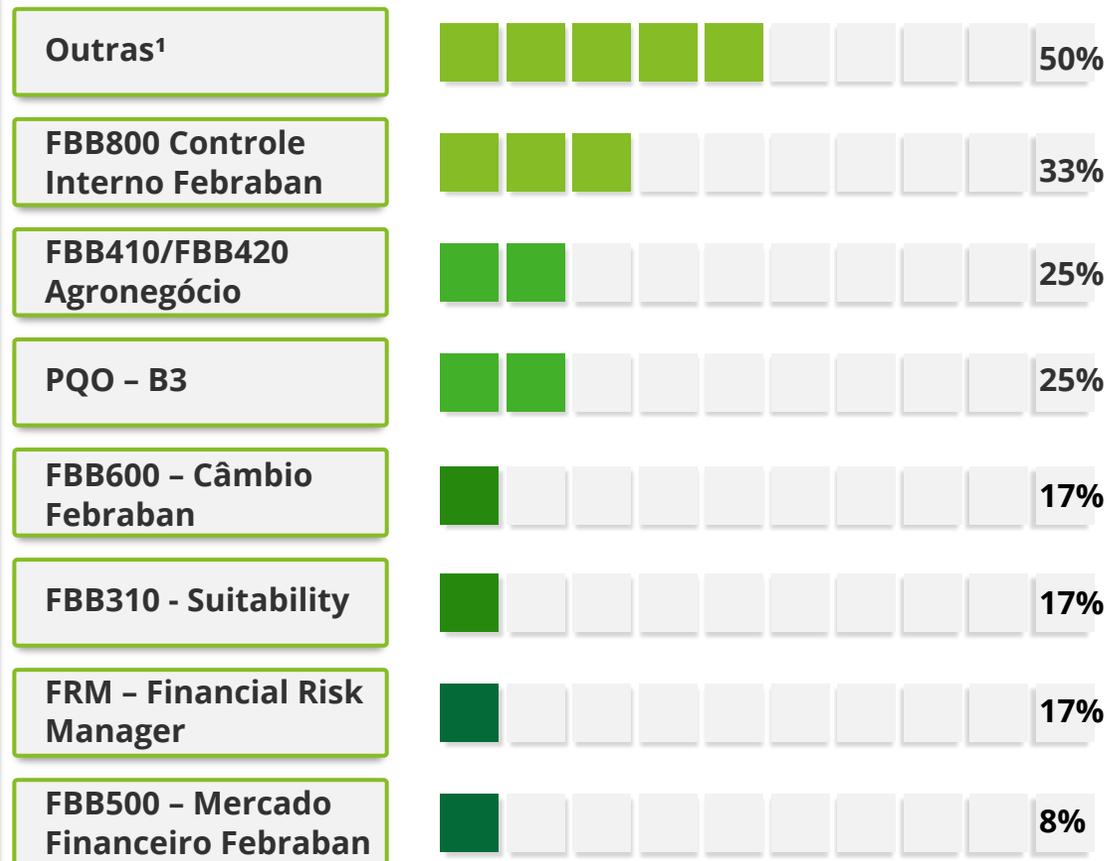
Entre as certificações mais adotadas pelas organizações participantes, um terço delas busca, inicialmente, garantir uma base sólida de governança corporativa e compliance por meio da FBB800, enquanto 25% têm, como foco estratégico, setores econômicos prioritários, como o agronegócio, além de integrar eficiência e competitividade no mercado de capitais, com o PQO.

Tal movimento reflete não apenas as metas regulatórias e financeiras das instituições, mas também a necessidade de construir credibilidade e atender às demandas específicas de clientes e acionistas, maximizando sua competitividade e mitigando riscos no mercado.

Detalhamento das certificações praticadas nas empresas²



Certificações mais praticadas pelas organizações participantes, por ordem de importância (escolhas múltiplas; até cinco categorias)



¹Incluem CPA-10, CPA-20, CA-400, CA-600, certificações da ANBIMA, CFA, PMP; ²Em % das participantes.

Conclusão

Aprendizagem corporativa é vista como um pilar estratégico para transformação organizacional, inovação e desenvolvimento de talentos. A ambição das áreas de aprendizagem vai além da capacitação técnica, buscando formar líderes, promover cultura de aprendizado contínuo e contribuir para a sociedade.

A maioria das instituições mantém ou amplia seus investimentos em educação, maximizando seus esforços com foco em eficiência, parcerias, utilização de novas tecnologias e novas maneiras de se entregar ações de capacitação. Com isso, as prioridades incluem inteligência artificial, segurança cibernética, ESG, inteligência emocional e novas habilidades técnicas e comportamentais.

A hiperpersonalização é uma tendência crescente, com uso de IA, curadoria de conteúdo e formatos inovadores como vídeos curtos e podcasts. No entanto, desafios como integração de dados, mudança de mindset e escalabilidade ainda persistem.

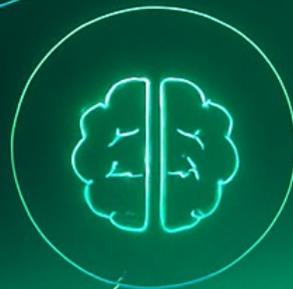
Ainda, a cultura de aprendizagem é fortalecida por práticas como reconhecimento, mentoria e frameworks de habilidades. A liderança tem papel central, sendo responsável por engajar equipes e alinhar a aprendizagem à estratégia do negócio.

As universidades corporativas ganham protagonismo ao oferecer soluções escaláveis, personalizadas e aplicáveis, conectadas à visão e cultura organizacional. A tecnologia e a IA são amplamente utilizadas para personalizar trilhas, automatizar conteúdos e melhorar a experiência do colaborador.

Em síntese, a aprendizagem corporativa nos bancos evolui para um modelo mais estratégico, personalizado e conectado ao negócio, com foco em preparar os colaboradores para um mercado financeiro em constante transformação.

4

Principais insights



Principais insights

Em uníssono, os participantes do estudo reconhecem a Educação Corporativa como instrumento estratégico para transformação organizacional, cultural e tecnológica e, acima disso, como alicerce da evolução do mercado financeiro e da sociedade como um todo.

Há um esforço para construir ou fortalecer uma cultura de aprendizagem contínua, com foco em protagonismo, engajamento e autonomia dos colaboradores.

A liderança continua como principal elo de engajamento e direcionamento do desenvolvimento da força de trabalho, quando o indivíduo ganha protagonismo.

A aprendizagem contínua é uma realidade e visa responder às transformações de mercado e ao futuro do trabalho, cada vez mais dinâmico.

Há um movimento claro em direção à personalização da jornada de aprendizagem, com uso de plataformas digitais, trilhas e formatos variados (EAD, presencial, híbrido, vídeos, podcasts, entre outros). Isso visa atender a diferentes perfis, gerações e realidades regionais.

A tecnologia educacional e a IA estão sendo utilizadas para criação de conteúdos, personalização de trilhas, automação de processos e suporte ao aprendizado. Ferramentas como plataformas LXP, bots, vídeos automatizados e IA generativa estão em expansão.

Diversidade, equidade e inclusão e sustentabilidade (ESG) são temas transversais e estão sendo integrados às estratégias educacionais. Há ações voltadas à liderança feminina, inclusão de grupos minorizados, letramento em diversidade e programas de impacto social e ambiental.

Liderança do projeto

Luiz F. Barosa de Oliveira

Sócio de Capital Humano para a Indústria Financeira da Deloitte

Amaury Martins de Oliva

Diretor de Sustentabilidade, Cidadania financeira, Relações com o Consumidor e Autorregulação da Febraban

Sergio Biagini

Sócio-líder para a Indústria de Serviços Financeiros da Deloitte

Giovanni Cordeiro

Diretor de Research da Deloitte

Condução da pesquisa e produção do relatório

Paula Forti

Gerente de Research da Deloitte

Milene Bortolotto Di Pace

Gerente sênior de Capital Humano da Deloitte

Fernanda Aroni Hatanaka

Gerente de Certificações e Soluções Educacionais da Febraban

Ildo da Costa Tavares Junior

Gerente de Negócios, Parcerias e Comunicação da Febraban

Maria Caroline Bandoria

Analista de Comunicação de Research da Deloitte

Vitor Ribeiro Garcia

Analista de Research da Deloitte

Camilla Schiavinato Lopes

Analista de Research da Deloitte

Bibiana Muscalu

Assistente de Research da Deloitte

Revisão do relatório

Arthur Sabbag Fares

Analista de Soluções Educacionais da Febraban

Camila Santana Batista

Analista de Comunicação da Febraban

Giovana Clara Malvezi Vendramin

Consultora de Capital Humano da Deloitte

Identidade visual e diagramação do projeto

Victor Oliveira

Designer do Pool de Designers de Capital Humano da Deloitte

Contato

pesquisa@deloitte.com



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular mutuamente em relação a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte oferece serviços profissionais de ponta para quase 90% das empresas listadas na Fortune Global 500® e milhares de outras organizações. Nossas pessoas entregam resultados mensuráveis e duradouros que ajudam a reforçar a confiança pública nos mercados de capitais e permitir que os clientes se transformem e prosperem. Com seus 180 anos de história, a Deloitte está hoje em mais de 150 países e territórios. Saiba como os cerca de 460 mil profissionais da Deloitte em todo o mundo geram um impacto que importa em www.deloitte.com.