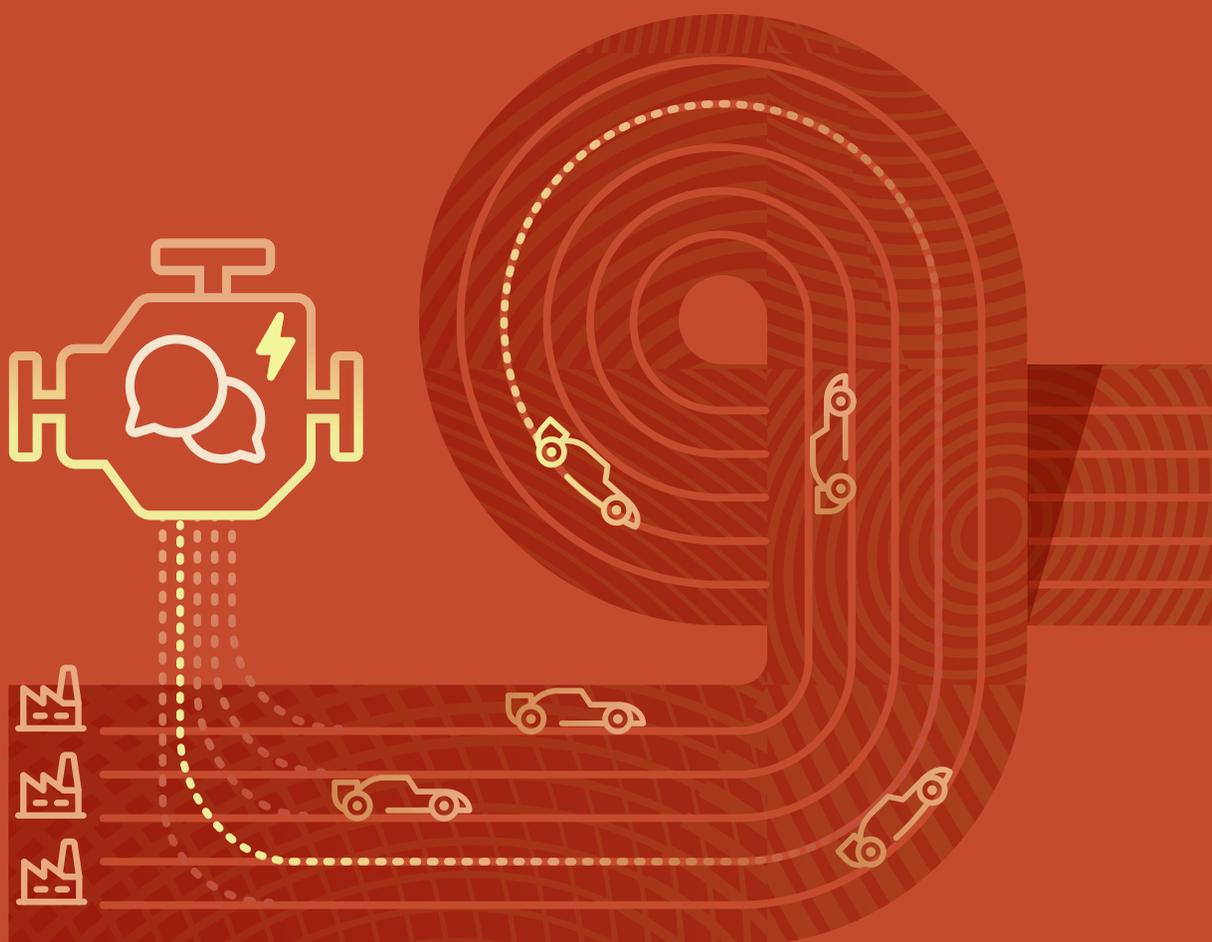




CORPORATE
LEARNING

POWERED BY *efekta*



O papel estratégico dos programas de idiomas em todos os setores

Perspectivas de líderes globais de pessoas



Índice

Resumo	4
Principais conclusões	6
Introdução	8
Como as pressões de cada indústria estão remodelando o aprendizado de idiomas nas empresas?	10
Tecnologia	11
Manufatura	12
Serviços profissionais	14
Saúde e produtos farmacêuticos	15
Tendências entre setores	16
O que diferencia os programas de idiomas bem-sucedidos?	18
Concepção intencional do programa	19
Uso de tecnologia e IA	21
Medindo o sucesso	22
Conclusões e recomendações	24
Sobre este relatório	28
Leitura adicional	28

Resumo

Como as pressões do setor estão remodelando as prioridades de aprendizagem e desenvolvimento? O que torna um programa de idiomas bem-sucedido no mercado de trabalho global atual?

Este relatório focado em 4 setores explora como empresas de alto desempenho estão usando o treinamento em idiomas para agregar valor estratégico: desde o desenvolvimento e engajamento de talentos até a expansão do mercado.



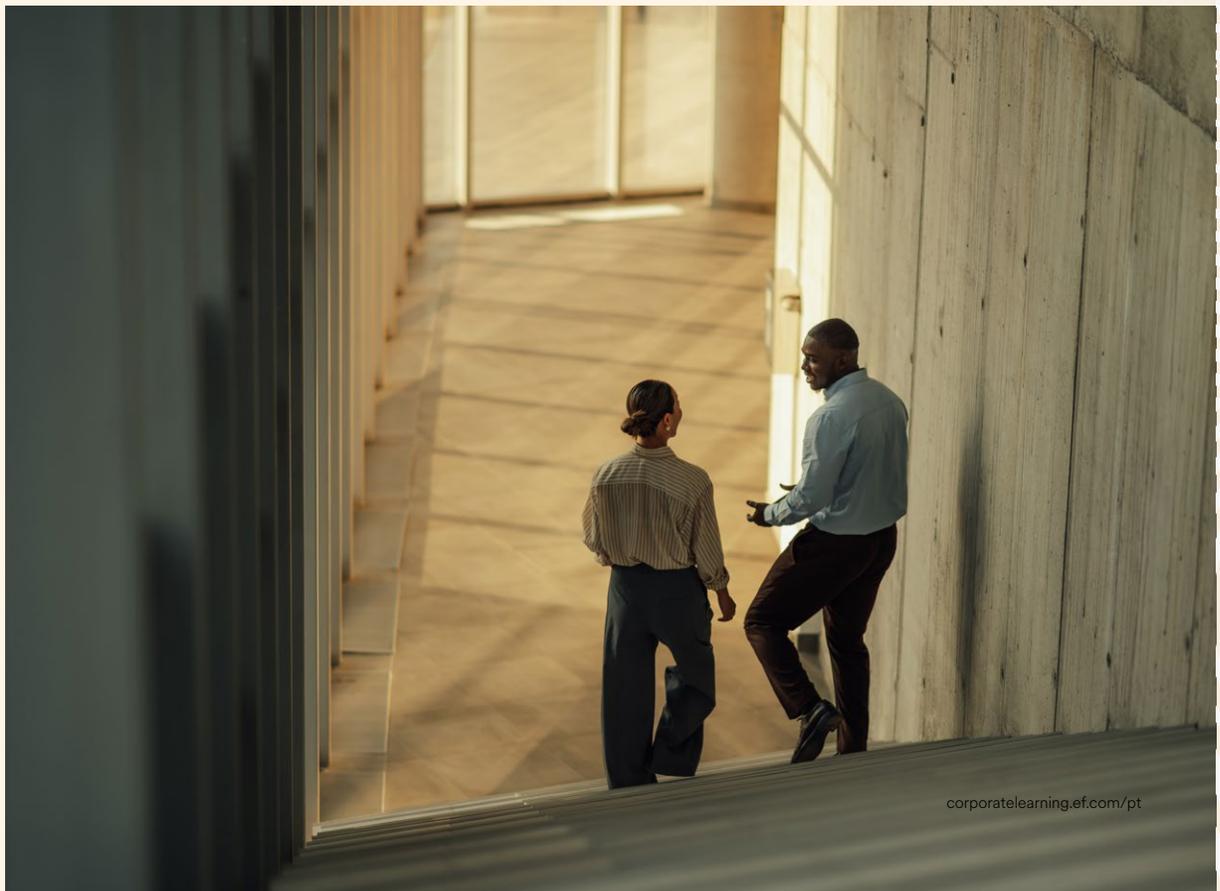
Aprendizagem individualizada, a personalização, o acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana, a imersão cultural e o conteúdo interativo são as características listadas como mais importantes pelos líderes de RH.

Com base em entrevistas aprofundadas com líderes de RH e de aprendizagem e desenvolvimento L&D de empresas multinacionais, o relatório analisa como os programas de idiomas de alta maturidade são projetados, executados e incorporados à estratégia de negócios.

Este relatório compartilha insights importantes para ajudar os líderes de RH a:

- o Navegar pelas tendências e pressões específicas de cada setor
- o Criar programas de idiomas direcionados e de alto impacto
- o Usar IA e personalização para ampliar o aprendizado e impulsionar os resultados
- o Medir o sucesso de forma eficaz

Esteja você aprimorando um programa existente ou elaborando um caso para investimento, este estudo oferece inspiração prática de organizações que aproveitam o treinamento em idiomas para obter sucesso nos negócios.



Por que a maturidade do programa de idiomas é importante

No início deste ano, uma pesquisa realizada pela EF Corporate Learning introduziu uma nova abordagem para medir o impacto do treinamento em idiomas corporativo, acompanhando os resultados gerais de 1.300 empresas multinacionais que oferecem programas de idiomas.

Os programas de idiomas foram classificados de baixo a alto "nível de maturidade" de acordo com as seguintes características:

- o Conteúdo do programa e metodologia de aprendizagem
- o Personalização das jornadas de aprendizagem
- o Regularidade da revisão e atualização do programa de treinamento
- o Alinhamento com os objetivos comerciais e de desempenho
- o Integração na cultura de aprendizagem da empresa

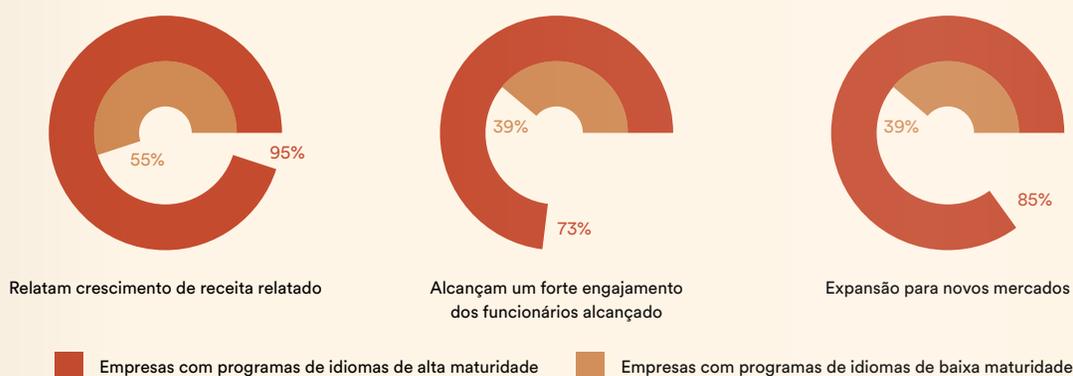
Os resultados foram revolucionários. As empresas com programas de idiomas com pontuações de maturidade muito altas eram significativamente mais propensas a:

- o Relatar crescimento de receita (95% contra 55% das empresas com baixa maturidade)
- o Alcançar um forte engajamento dos funcionários (73% contra 39%)
- o Expandir para novos mercados (85% contra 39%)

Apesar da variedade de opções de aprendizagem de idiomas disponíveis para as empresas globais atualmente, desde aplicativos digitais até aulas presenciais, poucos programas combinam esses recursos de forma a gerar um impacto mensurável. Menos de 15% das empresas alcançaram o nível mais alto de maturidade. E menos de um terço oferece aprendizagem personalizada, adaptada a funções ou objetivos específicos, apesar de a aprendizagem individualizada, a personalização, o acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana, a imersão cultural e o conteúdo interativo serem as características listadas como mais importantes pelos líderes de RH.

Este relatório se baseia nas descobertas do relatório de maturidade com uma perspectiva intersetorial. Ele investiga o que as organizações com os mais altos níveis de maturidade em programas de idiomas em diferentes setores estão fazendo de diferente.

Comparação entre programas de idiomas de alta e baixa maturidade



Sobre a pesquisa

Este relatório focado no setor baseia-se em insights qualitativos de entrevistas aprofundadas com líderes seniores de RH e L&D. Os participantes representam principalmente empresas multinacionais de alta receita (86% das quais geram mais de US\$ 1 bilhão por ano), abrangendo diferentes setores e continentes, incluindo:

- o Entrevistas anônimas conduzidas por uma agência de pesquisa terceirizada com líderes de organizações com programas de idiomas de alta maturidade, definidos de acordo com o modelo de maturidade da EF Corporate Learning.
- o Entrevistas com líderes de pensamento de clientes e parceiros da EF Corporate Learning, selecionados por seus papéis estratégicos na definição de programas de desenvolvimento de idiomas e pessoas em organizações líderes do setor.

Principais conclusões



O aprendizado de idiomas se tornou uma resposta estratégica aos principais desafios de talentos.

As organizações vêm recorrendo ao treinamento em idiomas para enfrentar pressões específicas de seus setores, desde o desenvolvimento do público operacional na manufatura até a comunicação com o cliente em serviços profissionais. Ao observar as melhores práticas adotadas globalmente, os líderes conseguem aplicar o aprendizado de idiomas como uma ferramenta para preparar melhor a força de trabalho, aumentar a retenção de talentos e promover a mobilidade interna.



As empresas estão adotando estratégias de idiomas mais intencionais, com clareza de objetivos como principal diferencial.

Enquanto algumas organizações oferecem programas amplos de idiomas para promover engajamento e inclusão em toda a força de trabalho, outras adotam uma abordagem mais focada, conectando o treinamento a metas específicas de desenvolvimento de talentos como formar lideranças, preparar profissionais para promoções ou melhorar a experiência do cliente. O que diferencia os programas mais maduros não é apenas o nível de alcance ou especialização, mas sim a clareza sobre por que o treinamento está sendo oferecido e como os caminhos de aprendizagem foram desenhados para atingir esse propósito.





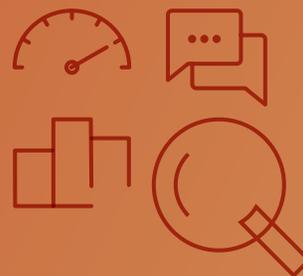
A tecnologia e a IA estão ampliando o alcance e a personalização do aprendizado.

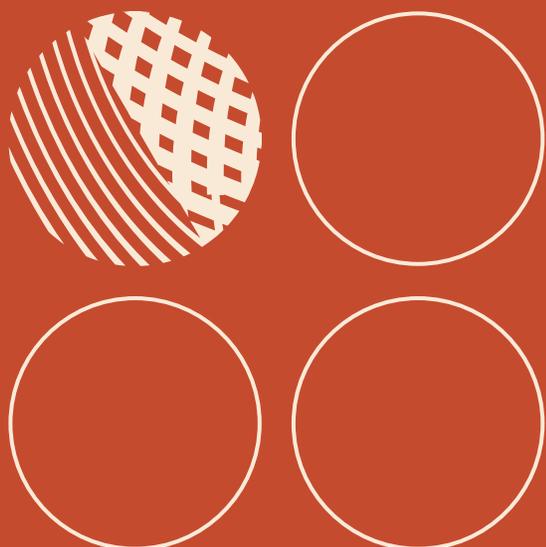
As plataformas digitais permitem que as organizações expandam o acesso ao treinamento, especialmente entre profissionais de diferentes regiões ou que atuam na operação dos negócios. Enquanto isso, a IA está oferecendo novas possibilidades para aumentar a confiança dos alunos, fornecer feedback em tempo real e apoiar testes de recrutamento. Embora os níveis de adoção da IA variem atualmente, há um amplo reconhecimento de que é necessária uma integração cuidadosa para desenvolver as habilidades dos funcionários, em vez de prejudicá-las, no futuro.



O impacto dos programas é avaliado por diferentes métricas, tanto quantitativas quanto qualitativas.

A maioria das organizações usa testes de proficiência e dados de participação para acompanhar o progresso, mas muitas também estão considerando indicadores mais amplos, como mobilidade interna, retenção e desempenho em contextos interculturais. Embora o cálculo do ROI continue complexo, uma combinação de métricas quantitativas e qualitativas está ajudando a demonstrar o valor real dos programas de idiomas.





Introdução

Em um mundo moldado por operações globais, equipes híbridas e rápidas mudanças tecnológicas, a capacidade de se comunicar além das fronteiras, em diferentes culturas e fusos horários é agora fundamental para o funcionamento e o crescimento das empresas.



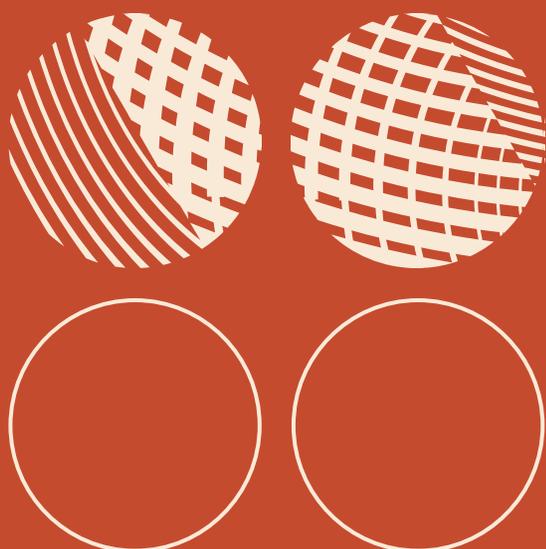
Para os líderes de RH e T&D, isso cria uma nova urgência em garantir que o aprendizado de idiomas seja acessível e alinhado com os objetivos estratégicos.

Ao mesmo tempo, empresas de diferentes setores enfrentam desafios semelhantes relacionados à força de trabalho - como escassez de habilidades, transformação digital e necessidade de mobilidade interna. Diante disso, o treinamento em idiomas tem se consolidado como uma resposta cada vez mais estratégica. Embora cada indústria opere de uma forma diferente, as estratégias mais eficazes no desenvolvimento, operação e acompanhamento dos programas de idiomas estão se mostrando transferíveis entre os setores.

Este relatório focado em 4 indústrias explora o que as empresas líderes em treinamento em idiomas estão fazendo de diferente. Com base em entrevistas com líderes globais de RH e T&D nos setores de serviços profissionais, manufatura, saúde e farmacêutico e tecnologia, ele revela como programas de idiomas maduros estão gerando impacto nos resultados de aprendizagem e no sucesso geral dos negócios.

Ao revelar os desafios específicos de cada setor e as tendências intersetoriais, o relatório oferece insights práticos para líderes que buscam elevar o papel do aprendizado de idiomas em suas próprias organizações.





Como as pressões de cada indústria estão remodelando o aprendizado de idiomas nas empresas?

Com mercados de talentos cada vez mais competitivos e demandas organizacionais em constante evolução, os programas de aprendizagem de idiomas não são mais genéricos. Hoje, eles são adaptados para responder às pressões específicas de cada setor — ajudando empresas a fechar lacunas de habilidades, atender exigências regulatórias e apoiar estratégias de expansão internacional. Esta seção explora como a aprendizagem de idiomas está sendo aproveitada para alcançar resultados de negócios em todos os setores e o que os líderes de T&D podem aprender a partir de uma visão intersetorial.



Tecnologia

Adaptando-se a uma força de trabalho digital em rápida evolução

No setor de tecnologia, a transformação é constante e o aprendizado de idiomas deve evoluir com a mesma rapidez. Uma das principais preocupações dos empregadores do setor de tecnologia é a redução da “vida útil” das habilidades. À medida que as tecnologias mudam, as funções dos cargos também mudam, exigindo que os funcionários desenvolvam continuamente novas competências, entre elas, idiomas e comunicação.

“Há uma mudança na força de trabalho [...] a vida útil de uma habilidade está ficando cada vez mais curta.”

– Rodrigo Souto, diretor de Recursos Humanos, IBM Brasil

Essa dinâmica pressiona as organizações a oferecer programas de idiomas cada vez mais relevantes e adaptáveis, capazes de desenvolver a comunicação no mesmo ritmo da inovação. A inteligência artificial tem se tornado peça-chave nesse processo, não apenas transformando a forma de entrega do conteúdo, mas também permitindo uma personalização mais profunda e uma escalabilidade maior do aprendizado. No entanto, essa ampliação vem acompanhada de novas responsabilidades.

Os líderes em tecnologia também estão cientes de como a fluência no idioma se relaciona com a privacidade e a segurança dos dados. Um líder de RH nos Estados Unidos observou que o treinamento em idiomas tem contribuído para reduzir riscos relacionados à privacidade de dados ao minimizar a necessidade de recorrer a fornecedores externos.

“Como lidamos com o setor financeiro, temos muitos dados confidenciais. Quando a língua era uma barreira, tínhamos que passar esses dados a terceiros para tradução. Mas, desde então, as pessoas estão aprendendo inglês para que a confidencialidade da nossa empresa seja mantida.”

– Gerente sênior de RH e T&D, empresa de tecnologia com receita superior a US\$ 1 bilhão, EUA

Dessa forma, os programas de idiomas estão desempenhando um papel crucial para as empresas de tecnologia, mitigando os riscos relacionados ao manuseio de dados confidenciais.

Lições do setor: tecnologia

A resposta do setor às mudanças rápidas traz lições para todas as indústrias. Priorizar um idioma universal e a comunicação e a comunicação como parte da transformação digital pode ajudar as organizações a preparar sua força de trabalho para o futuro, reter conhecimento internamente e permitir uma colaboração mais rápida e segura.

“A vida útil de uma habilidade está ficando cada vez mais curta.”





Manufatura

Construindo canais sustentáveis de talentos

Na indústria, um dos principais desafios enfrentados pelos líderes de RH e T&D é o acesso a talentos, não apenas encontrar profissionais qualificados, mas também garantir sua alocação estratégica onde são mais necessários. Barreiras como a escassez de habilidades locais e restrições geopolíticas tornam esse cenário ainda mais complexo.

A escassez de profissionais qualificados, especialmente em regiões remotas ou industriais, está gerando uma concorrência intensa em todo o setor. Muitas empresas lutam para preencher funções críticas e manter as operações funcionando sem problemas.

“Eu brinco que é como Game of Thrones, todos estão disputando os mesmos profissionais, e eles ficam mudando de empresa. Então, como forma de tornar o mercado mais sustentável, agora estamos colocando um grande foco no treinamento com a comunidade, o que significa que estamos pensando a longo prazo.”

– Fernanda Kruse, gerente sênior de Desenvolvimento e Gestão de Talentos, Bracell, Brasil

Ao mesmo tempo, a capacidade de transferir funcionários qualificados para outros países está cada vez mais limitada pela dinâmica geopolítica. Mesmo quando as empresas têm o talento, nem sempre podem empregá-lo internacionalmente devido a conflitos ou restrições de visto.

“Existem cerca de 91 conflitos ativos no mundo atualmente, e nossa empresa está presente na maioria desses países. Portanto, embora queiramos que nossos melhores talentos se mudem para diferentes regiões geográficas, às vezes esses fatores não nos permitem.”

– Diretor de RH e T&D, empresa de manufatura e bens de consumo com receita superior a US\$ 15 bilhões, Índia

Diante dessas pressões, os principais fabricantes estão investindo em canais internos e desenvolvimento local. Ao oferecer treinamento em inglês adaptado às suas necessidades operacionais, as empresas estão ajudando suas equipes a expressar suas ideias em reuniões, além de ampliar o número de pessoas capazes de participar de visitas técnicas e de benchmarking.



“Como forma de tornar o mercado mais sustentável, agora estamos colocando um grande foco no treinamento com a comunidade”



A proficiência linguística também desempenha um papel fundamental nas vendas internacionais. Produtos desenvolvidos em um mercado precisam ser apresentados e promovidos de forma eficaz em outros, o que exige não apenas domínio da língua, mas também sensibilidade cultural.

“[Um programa de idiomas ajudou na expansão do mercado] indiretamente [...] quando vendemos nossas ideias e um conceito de produto globalmente, porque os colegas globais irão vendê-lo e levá-lo ao mercado como novas ideias [...] algo que é criado em uma região da Índia, se tiver influenciado efetivamente as partes interessadas globais, elas, por sua vez, o venderão ao mercado.”

– Vice-presidente de T&D, empresa de manufatura com receita superior a US\$ 5 bilhões, Índia

Nesse contexto, o treinamento em idiomas é integrado a outros tipos de aprendizagem técnica ou baseada em conformidade e ao planejamento para preparar a força de trabalho para o futuro. Além de aumentar a retenção e a mobilidade interna, isso permite que as empresas colaborem além das fronteiras e concorram globalmente.

Lições do setor: manufatura

Os fabricantes mostram como o treinamento em idiomas pode ser usado para melhorar o acesso a talentos, tanto expandindo os canais internos quanto possibilitando a comunicação além das barreiras geográficas e políticas. Para empresas que operam em contextos de incertezas, incorporar o treinamento em idiomas aos esforços de qualificação pode aumentar a participação, reduzir a dependência de contratações externas e preparar as equipes para liderar e contribuir onde quer que estejam.

Os principais fabricantes estão investindo em canais internos e desenvolvimento local.





Serviços profissionais

Possibilitando a entrega global e a resiliência dos negócios

No setor de serviços profissionais, o inglês é, de fato, a língua de trabalho. A fluência tem impacto direto na capacidade de atender clientes, liderar projetos internacionais e acessar as oportunidades mais estratégicas, tornando o domínio do idioma uma habilidade essencial para o sucesso profissional.

“É basicamente uma habilidade obrigatória [...] Se você não tem, não pode fazer seu trabalho.”

– Gerente sênior de T&D, empresa de serviços profissionais com receita superior a US\$ 1 bilhão, Argentina

Por esse motivo, as empresas de serviços profissionais geralmente exigem um certo nível de fluência como condição para contratação, utilizando testes de idiomas em toda a empresa como parte do processo de recrutamento.

No entanto, outras empresas de serviços profissionais preferem investir no desenvolvimento dessas habilidades internamente. Na EY na América Latina, os programas de idiomas estão alinhados aos resultados de receita e à competitividade global, incluindo a mitigação de riscos financeiros.

“Trabalhar na América Latina, onde enfrentamos uma volatilidade cambial tão alta, me levou a investir em profissionais que pudessem se tornar fluentes em inglês. Assim, eu conseguiria alocá-los em projetos globais. Isso ajudou a reduzir o impacto da variação cambial sobre o meu orçamento de T&D”

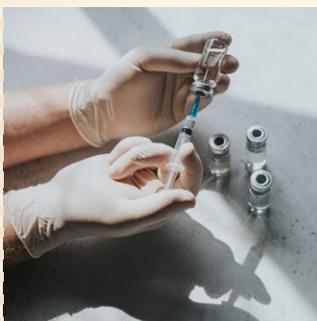
– Paulo Espindula, diretor de aprendizagem, EY América Latina

Com o idioma tão diretamente ligado à geração de receita e à mitigação de riscos, as empresas têm se tornado mais estratégicas, na forma como estruturam seus programas de idiomas. Profissionais de alto potencial, com contato direto com o cliente e mobilidade global e e recebem prioridade para treinamento avançado, enquanto programas básicos permanecem disponíveis em grande escala para os talentos se desenvolverem.

Lições do setor: serviços profissionais

O setor de serviços profissionais mostra, de forma clara, como a proficiência linguística pode impactar diretamente os resultados do negócio. Líderes de RH de outros setores podem se inspirar na maneira como esse segmento utiliza o aprendizado de idiomas como ferramenta de resiliência organizacional e crescimento sustentável. Ao definir claramente quais funções precisam de qual nível de fluência e alinhar o investimento às metas estratégicas, as empresas garantem que o treinamento tenha o máximo impacto.

“[Inglês] é basicamente uma habilidade obrigatória [...] Se você não tem, não pode fazer seu trabalho.”



Saúde e produtos farmacêuticos

Lidando com a escassez de talentos e aprimorando as habilidades para lidar com a complexidade

O setor de saúde vive um cenário desafiador, marcado por duas pressões simultâneas: a escassez crescente de profissionais clínicos qualificados e o aumento acelerado na demanda por cuidados, impulsionado pelo envelhecimento da população em grande parte do mundo. Para atender a essas demandas, muitas organizações passaram a recrutar talentos de outros países. Esse movimento colocou em evidência o papel central da comunicação e, em especial, da proficiência em idiomas como uma competência essencial.

“Chegamos agora a este ponto em que procuramos identificar onde podemos recrutar enfermeiros e como eles estão atravessando fronteiras [...] Qual é o papel da língua e como podemos acelerar a sua proficiência para prestar cuidados de saúde de realmente boa qualidade nesse contexto?”

– Laurie Pankow, diretora de aprendizagem,
Signature HealthCARE, EUA

Outro líder de RH do setor destaca a abordagem de “treinar e contratar” da sua organização, que investe em talentos desde cedo. Eles fazem parcerias com instituições acadêmicas para preparar os candidatos para atender às demandas futuras do mercado de trabalho, garantindo um pipeline de profissionais treinados e prontos para trabalhar.

Em áreas altamente reguladas e técnicas, como a saúde, o domínio da linguagem específica do setor e do ambiente de trabalho torna-se ainda mais essencial — tanto para garantir a conformidade quanto para assegurar a segurança do paciente. Uma empresa de saúde na Índia, por exemplo, desenvolveu um programa personalizado de idiomas, alinhado aos seus processos operacionais, com foco em capacitar novos colaboradores nas habilidades de comunicação necessárias para funções de linha de frente.

“Contratamos algumas enfermeiras e elas não entendem como a operação se comunica. Portanto, essa ferramenta [de treinamento em idiomas] as ajuda [...] a compreender as competências essenciais necessárias para conduzir as operações.”

– VP, empresa de saúde
com receita superior a US\$ 5 bilhões, Índia

Isso destaca um ponto crítico: na área da saúde, o treinamento em idiomas deve apoiar tanto a precisão clínica quanto a coordenação interna. Além da comunicação clara em inglês, o treinamento em idiomas está sendo utilizado para alinhar as mensagens entre as funções, garantir o entendimento comum e reduzir o risco de erros em ambientes de alto risco.

Lições do setor: saúde e produtos farmacêuticos

Na área da saúde, as consequências da falta de comunicação podem ser fatais. Para os líderes de RH em qualquer setor complexo ou regulamentado, este setor oferece um lembrete importante: a proficiência linguística deve evoluir para além da fluência geral, incluindo terminologia específica do local de trabalho, coordenação de equipes e compreensão cultural. Com a escassez global de talentos clínicos e a crescente dependência do recrutamento internacional para preencher vagas, o treinamento em idiomas está desempenhando um papel cada vez mais central no apoio ao recrutamento internacional, integração e consistência operacional.



Tendências entre setores

Embora os programas de idiomas sejam cada vez mais moldados pelas realidades específicas de cada setor, as decisões mais estratégicas refletem desafios comuns enfrentados por empresas globais. Mais do que resolver questões imediatas da força de trabalho, as organizações estão utilizando o aprendizado de idiomas como parte da preparação para o futuro.

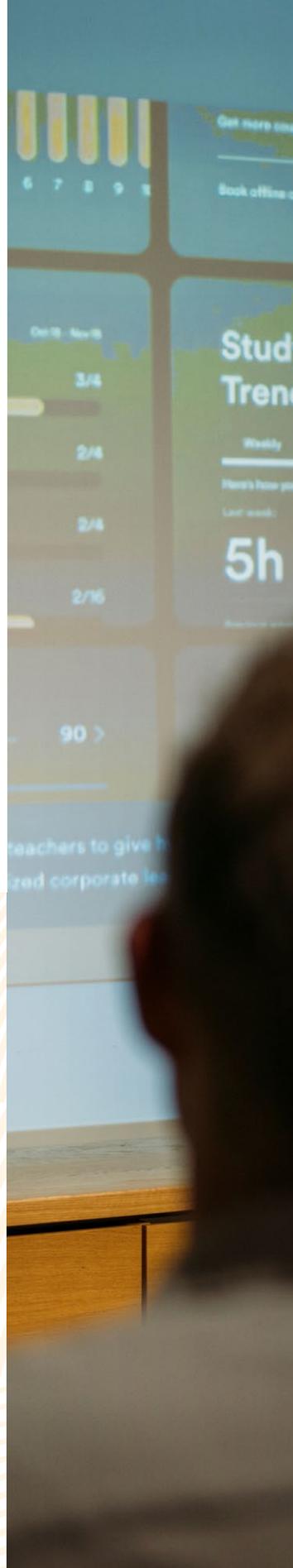
Várias tendências comuns estão moldando a evolução do treinamento em idiomas nas empresas globais, incluindo:

- o Desenvolvimento de talentos internos como resposta à escassez global de profissionais qualificados
- o Expansão do acesso por meio de plataformas digitais e inteligência artificial
- o Personalização da aprendizagem, alinhando o conteúdo às demandas de cada função
- o Adaptação às novas expectativas geracionais, com abordagens mais flexíveis e interativas

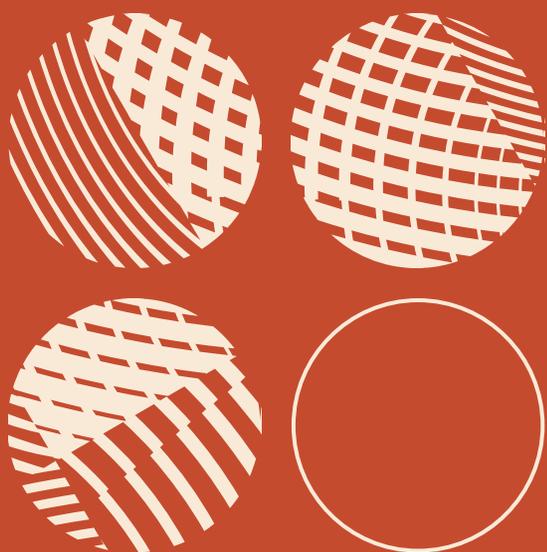
Na seção a seguir, exploramos como empresas de alto desempenho estão colocando essas prioridades em prática e as características que definem os programas de idiomas eficazes atualmente.



Mais do que resolver questões imediatas da força de trabalho, as organizações estão utilizando o aprendizado de idiomas como parte da preparação para o futuro.







O que diferencia os programas de idiomas bem-sucedidos?

Com base nas percepções de líderes seniores de RH e T&D de diversos setores, esta seção destaca três características que definem os programas de idiomas das organizações de alto desempenho. Elas incluem o design intencional do programa, alinhado às prioridades de negócios; o uso de tecnologia e IA para ampliar o acesso e aumentar a personalização e a confiança dos alunos; e métricas de sucesso centradas no ser humano, que priorizam a inclusão, o engajamento e o valor a longo prazo.

Concepção intencional do programa

Alinhando o aprendizado com valores, talentos e oportunidades

Os programas de idiomas mais maduros se destacam não apenas pelo conteúdo que oferecem, mas pelo propósito que os orienta e pela forma como são estruturados. Nessas organizações, o treinamento está diretamente conectado às prioridades estratégicas, à gestão de talentos e à cultura corporativa.

Isso geralmente começa com uma pergunta fundamental: o treinamento em idiomas é visto como um benefício ou como um investimento?

“Seja claro sobre o que você deseja alcançar: você considera o inglês um benefício para seus funcionários ou um investimento neles?”

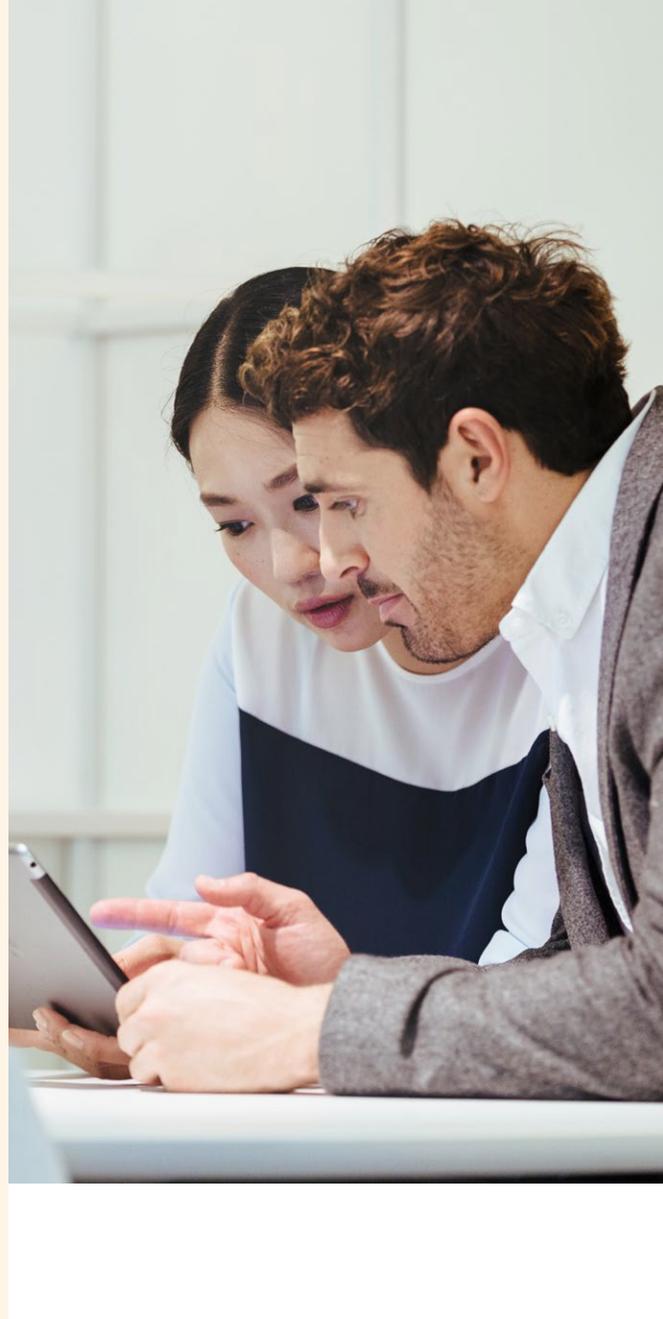
– Véronique Junqua-Salanne,
Diretora Global de Talentos, Vallourec, França

As organizações que tratam isso como um investimento tomam decisões deliberadas sobre quem recebe treinamento, como ele é ministrado e quais resultados devem ser alcançados. Algumas adotam um modelo de amplo acesso para impulsionar o engajamento e o sentimento de pertencimento em uma força de trabalho global. Outras priorizam a mobilidade interna ou preparam talentos de alto potencial para atribuições internacionais. Em ambos os casos, o programa é projetado para atender a um objetivo definido.

Para algumas empresas, isso significa ampliar o grupo de talentos, abrindo vagas para profissionais tecnicamente qualificados que podem não ter fluência, mas trazem profundo conhecimento. A Bracell, por exemplo, fez uma mudança deliberada para desenvolver talentos internos por meio de treinamento específico em inglês:

“Às vezes, contratávamos alguém que não era tecnicamente o mais forte, mas tinha excelentes habilidades em inglês. Enquanto isso, estávamos perdendo profissionais tecnicamente fortes para o mercado porque eles não tinham a oportunidade de estudar inglês. Então, essa foi a principal razão pela qual decidimos ter um programa que se concentrasse genuinamente em nossos talentos internos.”

– Fernanda Kruse, gerente sênior
de Desenvolvimento e Gestão de Talentos, Bracell, Brasil



“Você considera o inglês um benefício para seus funcionários ou um investimento neles?”



Outras organizações adotam uma abordagem em diferentes níveis. Por exemplo, um líder de RH de uma empresa de manufatura destacou que as metas de treinamento em idiomas são direcionadas a diferentes grupos de funcionários. No nível júnior, o foco está na construção de habilidades básicas de comunicação; no nível intermediário, está na conversação técnica e na persuasão de públicos globais. Para cargos de liderança, o treinamento se concentra na narrativa e na articulação clara da visão estratégica.

“[É] classificado em várias categorias [...] e depende do nível em que a organização deseja aprimorar as habilidades linguísticas.”

– VP de T&D, empresa de manufatura com receita superior a US\$ 5 bilhões, Índia

Os modelos comuns de programas incluem:

- o Amplo acesso para inclusão e consistência global
- o Investimento direcionado para funções de liderança ou de atendimento ao cliente
- o Caminhos em níveis que combinam aprendizagem digital básica com treinamento imersivo

Além das competências linguísticas, o treinamento também contribui para o desenvolvimento da fluência cultural e para a promoção da inclusão. Para colaboradores que trabalham em outro país ou em um segundo idioma, a capacidade de se comunicar com segurança está diretamente ligada à sensação de pertencimento, confiança e integração.

“Mudar do exterior [...] e se integrar pode ser difícil [...] Como você se sente em relação ao seu pertencimento ao país? Sabemos que o idioma é uma parte importante disso.”

– Diretor, empresa de manufatura com receita superior a US\$ 10 bilhões, Inglaterra

Essa perspectiva adiciona profundidade à experiência de aprendizagem. Os programas de idiomas deixaram de ser apenas sobre vocabulário e gramática. Hoje, eles são uma porta de entrada para a liderança, a colaboração e a participação plena na cultura organizacional. Como mostra o Relatório de Maturidade de Aprendizado Corporativo da EF, o impacto é mensurável: 73% das empresas com programas de idiomas de maturidade muito alta relatam um engajamento muito alto dos funcionários, em comparação com apenas 39% no grupo de baixa maturidade.

Conclusão para líderes de RH e T&D

O treinamento em idiomas é uma alavanca poderosa de inclusão. Empresas líderes estão usando-o para ampliar o acesso a funções estratégicas, recursos globais e oportunidades de crescimento para profissionais que, de outra forma, poderiam ser limitados por barreiras linguísticas.

Em vez de adotar um modelo único, essas organizações estão implementando caminhos por níveis, adaptando o aprendizado conforme função, senioridade e necessidade estratégica. Isso permite que elas ampliem o acesso e, ao mesmo tempo, concentrem o investimento onde ele gera maior impacto.



O impacto é mensurável: 73% das empresas com programas de idiomas de maturidade muito alta relatam um engajamento muito alto dos funcionários

Uso de tecnologia e IA

Ampliando o acesso e a confiança por meio de ferramentas digitais

A tecnologia tem desempenhado um papel cada vez mais central na forma como o treinamento em idiomas é estruturado e entregue. Um dos benefícios mais imediatos está na capacidade de alcance: plataformas digitais permitem que as empresas levem o aprendizado

a populações maiores, com custos reduzidos. Esse modelo tem sido especialmente valioso para organizações com equipes operacionais amplas ou dispersas, onde treinamentos presenciais são menos viáveis.

A inteligência artificial também está abrindo novas possibilidades para personalização em escala. Nos programas mais maduros, três aplicações da IA têm se destacado:

1. Testes em toda a empresa

As avaliações de proficiência linguística, que antes exigiam muitos recursos, estão cada vez mais sendo apoiadas por ferramentas automatizadas que podem avaliar a escrita e a fala a um custo baixo ou até mesmo sem custo.

“Depende muito da IA, você pode fazer exercícios diferentes [...] ou oferecer testes de conversação que serão corrigidos por uma IA.”

- Gerente sênior de T&D, empresa de serviços profissionais com receita superior a US\$ 1 bilhão, Argentina

2. Prática de conversação com IA

Cenários de simulação com IA generativa permitem que os colaboradores pratiquem conversação em um ambiente seguro, sem julgamento, o que é essencial para o desenvolvimento da confiança, especialmente nos níveis iniciais.

“Eu realmente acredito que a IA pode ajudar a melhorar a proficiência, removendo essa barreira inicial. Especialmente quando você começa em níveis mais baixos, você não tem confiança, não tem as palavras, não sabe como dizer as coisas. A IA é uma ferramenta que não julga e pode ajudar a desenvolver a confiança por meio da prática.”

- Véronique Junqua-Salanne,
Diretora Global de Talentos, Vallourec, França

3. Feedback instantâneo e personalizado

Ao contrário dos modelos tradicionais, em que o feedback muitas vezes chega tarde demais para promover mudanças significativas, a IA permite correções e orientações imediatas. Isso contribui para um aprendizado mais eficaz e um progresso mais rápido.

“O problema que temos atualmente é que descobrimos [o feedback] tarde demais. É por isso que estou muito animado com a IA, que fornece mais feedback em tempo real.”

- Gerente sênior de RH e T&D, empresa de tecnologia com receita superior a US\$ 1 bilhão, EUA

As plataformas digitais permitem que as empresas levem o aprendizado a populações maiores, com custos reduzidos.



A curva de adoção ainda varia. Enquanto muitas organizações estão integrando ativamente ferramentas baseadas em IA, outras permanecem cautelosas, especialmente em relação às ferramentas de tradução por IA, com preocupações sobre a precisão ou a erosão de habilidades essenciais

“Vemos a IA como uma possível restrição, porque não somos particularmente a favor de tradutores automáticos [...] preferimos o conhecimento direto e não queremos [...] correr o risco de perder algumas competências pessoais e básicas.”

– Diretor de RH, empresa multinacional de tecnologia, Itália

Ao mesmo tempo, uma mudança geracional pode acelerar a adoção. À medida que os funcionários nativos digitais entram no mercado de trabalho, eles trazem uma maior abertura à aprendizagem aprimorada pela IA, incluindo coaching e feedback.

“A nova geração que está entrando no mercado de trabalho é nativa digital, então, para eles, tudo isso é mais fácil. Eles estão mais acostumados a buscar maneiras alternativas de aprender.”

– Rodrigo Souto, diretor de Recursos Humanos, IBM Brasil

Conclusão para líderes de RH e T&D

A próxima evolução do aprendizado de idiomas corporativo está sendo moldada pela integração cuidadosa da IA. Organizações altamente maduras estão se concentrando em onde a IA pode melhorar os resultados dos alunos, construir confiança e ampliar o acesso sem perder qualidade. A oportunidade não está na automação em si, mas na implantação de tecnologia para promover um aprendizado mais centrado no ser humano, eficaz e inclusivo.



“A nova geração que está entrando no mercado de trabalho é nativa digital, então, para eles, tudo isso é mais fácil.”

Medindo o sucesso

Ampliando a análise além dos testes formais, com foco em métricas mais humanas e comportamentais

Medir o valor do aprendizado de idiomas pode ser desafiador. O ROI nem sempre é imediato, mas empresas de alto desempenho estão adotando abordagens mais amplas, com foco no ser humano, para avaliar o impacto real de seus programas.

A maioria começa com avaliações formais para acompanhar o progresso dos alunos e os ganhos de proficiência ao longo do tempo.

“Testamos as pessoas no início das aulas [...] e depois as testamos novamente, para ver como seu nível progrediu.”

– Diretor, empresa farmacêutica com receita superior a US\$ 15 bilhões, Emirados Árabes Unidos

Ferramentas de análise estão se tornando mais sofisticadas, permitindo o acompanhamento em tempo real por nível, função e unidade de negócio além da definição de metas de aprendizagem personalizadas. Com isso, os resultados passam a estar mais alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Cada vez mais, líderes também buscam indicadores além dos testes padronizados avaliando como o aprendizado de idiomas influencia a confiança dos colaboradores, sua mobilidade interna e sua participação em equipes interculturais.

“Temos dois parceiros incríveis, no México e no Brasil, que não falavam absolutamente nada de inglês quando entraram na empresa. Investimos tempo e recursos para que eles se tornassem fluentes no idioma, e hoje ambos ocupam cargos de alta liderança. Para mim, é claro que há um retorno sobre o investimento muito visível.”

– Paulo Espindula, diretor de aprendizagem, EY América Latina

Como os líderes de RH e T&D podem demonstrar valor:

Métricas quantitativas	Insights qualitativos
Resultados padronizados de avaliação de idiomas (por exemplo, níveis CEFR antes/depois do treinamento)	Melhorias observadas na qualidade da comunicação e fluência em ambientes de trabalho reais
Acompanhamento do progresso ao longo das etapas ou subníveis de aprendizagem	Feedback dos gerentes sobre a confiança e a colaboração dos alunos
Taxas de participação e conclusão em todos os programas	Evidências de maior envolvimento em ambientes globais ou multifuncionais
Taxas de mobilidade interna ou promoção	Histórias de desenvolvimento e avanço relacionadas à melhoria das habilidades linguísticas
Dados de pesquisas de engajamento vinculados a iniciativas de idiomas	Melhorias percebidas na inclusão e coesão da equipe
CSAT/NPS ou pontuação de feedback do cliente em que a comunicação é um fator	Menos mal-entendidos nas interações com clientes ou parceiros

Um dos indicadores mais imediatos de sucesso é a inclusão. Em muitas organizações, o aprendizado de idiomas tem possibilitado a participação de um número maior de colaboradores em projetos internacionais, interações com clientes e visitas técnicas.

“A empresa tem operações no Canadá no setor de gás, na Espanha no setor de energia, e o negócio de celulose e papel também está na China e na Indonésia. Portanto, quando recebemos visitas técnicas, ou mesmo quando nossas equipes fazem visitas técnicas, o inglês tem sido uma barreira. [...] Agora, conseguimos incluir mais pessoas e ampliar essa base de conhecimento.”

– Fernanda Kruse, gerente sênior de Desenvolvimento e Gestão de Talentos, Bracell, Brasil

As métricas de engajamento também estão surgindo como uma medida de valor. Algumas empresas estão observando correlações entre a melhoria das habilidades linguísticas e o maior engajamento dos funcionários, pois uma melhor comunicação promove a compreensão e o sentimento de pertencimento.

“Realizamos uma pesquisa de engajamento uma vez por ano, que chamamos de pesquisa de opinião dos funcionários [...] acompanhamos o idioma em que as pessoas respondem e há cada vez mais pessoas respondendo em inglês. Quando isso acontece, também observamos que, normalmente, o engajamento aumenta.”

– Diretor, empresa de manufatura com receita superior a US\$ 10 bilhões, Inglaterra

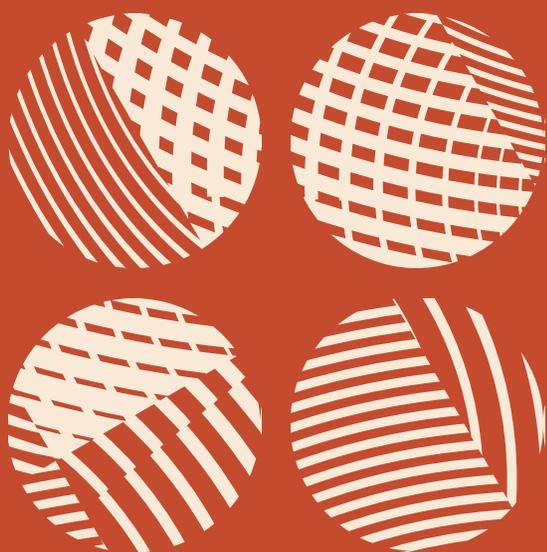
Outros líderes destacam pesquisas de pulso e entrevistas pós-treinamento, com os participantes percebendo uma mudança positiva nas conversas com seus gerentes. Da mesma forma, o impacto também pode ser acompanhado por meio de métricas externas, como CSAT ou NPS, para demonstrar o impacto nas equipes de atendimento ao cliente.

“Para a liderança, o que realmente funciona são os números. [...] Se você acrescenta a satisfação do cliente - e o índice de CSAT mostra que os clientes estão satisfeitos com essas iniciativas, além de oferecer espaço para comentários positivos -, isso certamente fortalece o argumento para transformar um projeto-piloto em uma iniciativa em escala organizacional.”

– VP, empresa de saúde com receita de mais de US\$ 5 bilhões, Índia

Conclusão para líderes de RH e T&D

As organizações de alto desempenho estão ampliando a forma como definem o sucesso. Embora as notas dos testes e as taxas de conclusão ainda sejam importantes, os programas mais maduros também acompanham outras métricas, como aumento da participação, mobilidade na carreira e comunicação mais forte em momentos críticos. Para os líderes de RH e T&D, a oportunidade é equilibrar métricas tradicionais com indicadores mais amplos de inclusão, cultura e desempenho global.



Conclusões e recomendações

Embora os modelos e objetivos de entrega variem entre setores, organizações de alto desempenho utilizam consistentemente o treinamento em idiomas como uma ferramenta para gerar valor estratégico e ampliar o impacto do capital humano.

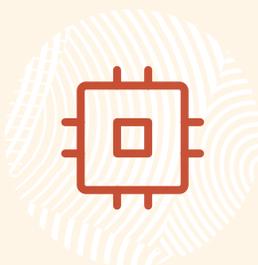
Conclusões

Em toda a economia global, os programas estão sendo moldados por pressões operacionais específicas: na saúde, busca-se reduzir riscos de comunicação; na manufatura, construir um forte pipeline de talentos; nos serviços profissionais, ampliar o acesso a mercados globais; e, na tecnologia, adaptar-se à rápida obsolescência das habilidades. Apesar dessas diferenças, três princípios se destacam como comuns às abordagens mais eficazes:



A clareza de intenção é essencial.

O sucesso de um programa de idiomas começa com um propósito claro. Algumas empresas usam o treinamento para promover inclusão e engajamento em uma força de trabalho global e dispersa. Outras o aplicam de forma mais direcionada, para acelerar a preparação de talentos para funções internacionais ou atendimento ao cliente. Ambas as abordagens podem gerar valor desde que o programa seja projetado com objetivos bem definidos e tenha métricas alinhadas a esses objetivos. Cabe aos líderes de RH e T&D garantir que o treinamento esteja conectado às prioridades da organização, seja fluência operacional, mobilidade interna ou integração cultural.



A tecnologia está remodelando a experiência de aprendizagem.

A IA e as ferramentas digitais estão transformando a oferta de treinamento em idiomas, mas nem todas as soluções são iguais. Muitos provedores agora comercializam aprendizagem aprimorada por IA, mas poucos vão além dos recursos superficiais. As empresas líderes estão buscando parceiros que combinem insights de dados significativos, experiência pedagógica e recursos avançados de personalização. A oportunidade está no feedback personalizado, na prática escalável e no suporte em tempo real para alunos de todos os níveis. Os líderes devem olhar além dos “complementos” de IA e perguntar se tecnologias básicas realmente melhoram os resultados da aprendizagem.



A definição de sucesso está evoluindo.

Os testes formais continuam importantes como métrica de progresso e estão se tornando menos intensivos em recursos com os testes baseados em IA. No entanto, as organizações também estão complementando os dados numéricos com outras métricas colaboração internacional, participação em iniciativas estratégicas, confiança dos funcionários e progressão na liderança. Em alguns casos, os índices de engajamento ou as métricas de satisfação do cliente estão diretamente ligados à melhoria da comunicação. Isso requer uma mudança para alinhar as métricas ao objetivo original do programa.

Recomendações

Com base nas experiências de organizações líderes, as seguintes ações são essenciais para as empresas que buscam elevar o impacto de seus programas de idiomas:

1 Defina o objetivo desde o início.

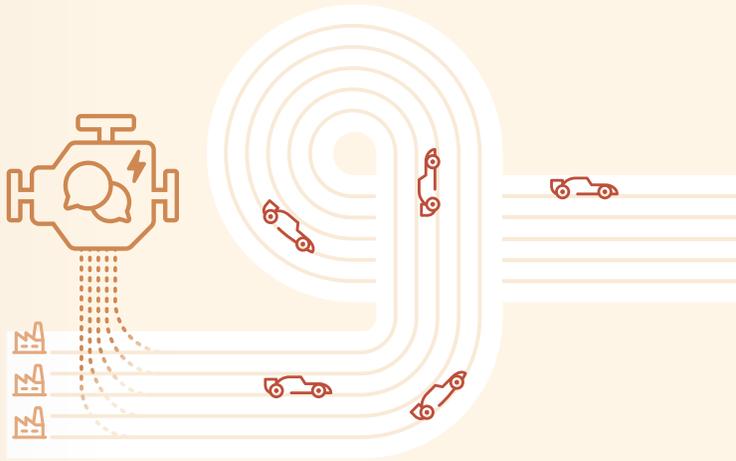
Esclareça se o seu programa de treinamento em idiomas foi projetado para promover um amplo engajamento, permitir a mobilidade global, desenvolver a liderança ou apoiar metas específicas de expansão dos negócios. Um objetivo claramente definido permite um melhor alinhamento do investimento, dos modelos de entrega e das métricas de sucesso.

2 Adeque a entrega ao público e ao impacto.

Crie percursos de aprendizagem em níveis que reflitam as diferentes necessidades dos funcionários. Use plataformas digitais escaláveis para desenvolver habilidades básicas de forma ampla e reserve um treinamento mais imersivo, específico para cada função ou individual para aqueles em funções de alto impacto ou de atendimento ao cliente. Essa abordagem equilibra o alcance com a relevância.

3 Escolha fornecedores que possam oferecer aprendizagem baseada em IA em escala.

Embora muitos fornecedores afirmem oferecer treinamento “aprimorado por IA”, profundidade e personalização são essenciais. Procure soluções que ofereçam caminhos de aprendizagem adaptáveis, prática significativa e feedback em tempo real, especialmente para construir confiança e testes em grande escala.



4

Deixe o sucesso ser definido pelos resultados.

As empresas líderes estão medindo o valor de várias maneiras: desde índices de retenção e engajamento de funcionários até colaboração internacional e progressão na carreira. Escolha métricas que reflitam o objetivo do seu programa e considere combinar avaliações quantitativas com feedback qualitativo dos alunos e gerentes.

5

Aprenda com a forma como outros setores estão se adaptando.

Diferentes setores estão usando o treinamento em idiomas para resolver desafios muito diferentes, mas o traço comum é a capacidade de resposta. Procure novas ideias fora do seu setor: como a imersão digital está substituindo viagens caras, como a IA está sendo usada na contratação ou no design de aprendizagem, ou como as empresas estão acompanhando a inclusão por meio da participação operacional.

Sobre este relatório

Em junho de 2025, a EF Corporate Learning contratou a Sapio Research Ltd. para realizar entrevistas aprofundadas com tomadores de decisão de RH e aprendizagem em organizações multinacionais que operam programas de idiomas de alta maturidade. Todos os entrevistados ocupavam cargos seniores e 89% das empresas representadas relataram receitas anuais superiores a US\$ 1 bilhão.

Juntas, as entrevistas refletem uma ampla amostra intersetorial que abrange setores como serviços profissionais, manufatura, tecnologia, saúde e produtos farmacêuticos. Os líderes participantes estavam sediados na Argentina, Brasil, Inglaterra, França, Índia, Itália, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido e Estados Unidos.

Para complementar esta pesquisa independente, a EF Corporate Learning conduziu entrevistas com líderes do setor, selecionados por seus papéis no desenvolvimento de talentos globais e de idiomas em empresas líderes em todo o mundo.

Leituras adicionais:



Relatório de Maturidade de Aprendizagem Corporativo



EdTech Review da EF Corporate Learning



EF English Proficiency Index

Baixe nossos outros estudos: <https://corporatelearning.ef.com/pt/recursos>

A EF Corporate Learning é a primeira e maior provedora de treinamento em idiomas para empresas do mundo. Oferecendo treinamento em idiomas para organizações desde 1965 e com mais de 20 milhões de alunos treinados online desde 1996, nosso legado e escala global são incomparáveis. Muitas das mais de 3.000 organizações multinacionais que atendemos são nossas parceiras há mais de 15 anos, relatando um engajamento e um progresso no aprendizado três vezes maiores do que outros provedores.

