

## **Avaliando as práticas de educação corporativa à distância por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no estado do Paraná**

## **Evaluating the distance corporate education practices by using Kirkpatrick's model: a case study in an energy company in the state of Paraná**

**Nivaldo Pereira da SILVA\***

**Antonio Carlos de FRANCISCO\*\***

**Kazuo HATAKEYAMA\*\*\***

**Mayara Cristina Ghedini da SILVA\*\*\*\***

**Resumo:** As organizações adotam estratégias complexas para desenvolver a aprendizagem dentro do contexto organizacional. O presente artigo busca avaliar as práticas de Educação Corporativa à Distância por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no estado do Paraná. Como referencial teórico foram abordados os conceitos de Educação Corporativa, de Educação à Distância, e as formas de avaliação de programas de qualificação à distância. A metodologia utilizada foi apoiada no estudo de caso e os instrumentos empregados para coletas dos dados foram as entrevistas, questionários e a observação direta. O estudo foi efetuado tendo por base o modelo de análise de Kirkpatrick, que define os níveis de avaliação: reação, aprendizado, comportamento (aplicação) e resultado. Os resultados demonstraram que a atividade desenvolvida sensibilizou os colaboradores quanto à continuação da qualificação via EaD, o método de avaliação adotado mostra as impressões dos participantes. Com os resultados da avaliação, torna-se possível efetuar ações corretivas nas qualificações disponibilizadas pela organização, assegurando o êxito do processo de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Método. Avaliação. Aprendizagem.

---

\* Mestrando em Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa, Paraná, Brasil. E-mail: nivaldopsilva@ig.com.br

\*\* Prof. Doutor em Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa, Paraná, Brasil. E-mail: acfrancisco@utfpr.edu.br

\*\*\* Pós-doutor em Engenharia Mecânica – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa, Paraná, Brasil. E-mail: hatakeyama@utfpr.edu.br

\*\*\*\* Pós-graduanda em Gestão Industrial – Produção e Manutenção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa, Paraná, Brasil. E-mail: mayara\_ghedini@hotmail.com

**Abstract:** Organizations adopt complex strategies to develop learning in the organizational context. The present paper aims at evaluating the Distance Corporate Education via Kirkpatrick's model: a case study in an energy company in the state of Parana. As theoretical reference, the Corporate Education concepts were approached as well as the evaluation methods of the Distance Education programs. The case study served as basis to the chosen methodology, and interviews, questionnaires and direct observation were used to collect data. The study was based on Kirkpatrick's model of analysis, which defines the levels of evaluation: reaction, learning, behavior (use) and results. The results showed that the developed activity made the employees aware of the importance of extending their qualification via Distance Education, while the evaluation method reveals the impressions or the participants. The evaluation results enabled the betterment of the qualification programs offered by the organization, assuring the success of the learning process.

**Keywords:** Knowledge. Method. Evaluation. Learning.

Recebido em: 27/11/2009. Aceito em: 01/09/2010.

## 1 Introdução

Na atual conjunção política, social, cultural e econômica que se processa globalmente, as organizações buscam fornecer novas formas de educação para capacitar o funcionário por meio de uma aprendizagem contínua, num processo de disseminação e compartilhamento do conhecimento, configurando-se uma estratégia para conseguir vantagens competitivas no mundo dos negócios.

O presente trabalho busca contextualizar a importância do conhecimento "aprendendo a aprender" dentro de uma organização, por meio da Educação Corporativa à Distância. A complexidade desse cenário é um conjunto de transformações na cultura organizacional, que exigem do ser humano uma busca contínua de informações para o desempenho da função.

A Educação Corporativa à Distância é um investimento na cultura organizacional, tornando-se importante para a progressão das empresas e dos empregados. Atualmente, os debates sobre aprendizagem contínua tomam espaço nas organizações, como desenvolver o capital intelectual, buscando adequar-se aos padrões mundiais de qualidade, formação e competitividade, para atender a uma somatória de competências exigidas na qualificação dos colaboradores.

Pois o desenvolvimento de competências e habilidades pessoais dos colaboradores é o foco da educação corporativa, que procura, por meio de qualificações e projetos de desenvolvimento profissional, aumentar a capacidade competitiva da empresa, estimulando a produção de conhecimentos.

Em evidência, tem-se na Educação Corporativa à Distância (ECaD) uma solução emergente nas atividades de qualificação dos colaboradores, entre outros aspectos, para Niskier (1999), a redução de custos, acesso por parte de um maior número de indivíduos, integração de diferentes recursos educativos e a possibilidade de atualização constante. Assim, no sistema de EaD, uma importante questão relacionada à sua utilização em atividades de treinamento compreende a mensuração dos resultados organizacionais decorrentes da aplicação de tal metodologia, sendo necessária, portanto, a identificação de critérios e a definição de indicadores relevantes para tal processo de avaliação.

Conforme Schröder (2004), "o que medir?", "por que medir?" e "como medir?" certamente são questões bastante presentes na realidade organizacional de empresas de todos os portes e setores. Nesse contexto, tal preocupação com a avaliação de resultados não envolve meramente as metas de curto prazo,

mas também as de longo prazo, que vêm a garantir a sustentabilidade da estratégia organizacional previamente traçada por determinada organização.

Em face às diferentes metodologias de avaliação de desempenho, acredita-se que não são poucas as empresas que enfrentam dificuldades relacionadas a tal processo, posto que haja resultados tangíveis (essencialmente financeiros) e intangíveis (como, por exemplo, relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação, capacidades, habilidades e motivação dos empregados) a serem avaliados, tanto para o funcionário quanto para a organização.

Como medir adequadamente resultados de treinamento e, em especial, do treinamento realizado à distância, desde a forma como o treinando reage ao programa de treinamento até a maneira pela qual os conhecimentos adquiridos vêm a alterar seu comportamento e seus procedimentos de trabalho, apresentando retorno financeiro como produto final do aprimoramento de processos e da potencialização do capital intelectual da empresa?

O presente artigo tem por objetivo avaliar a Educação Corporativa à Distância (ECaD) por meio do modelo de Kirkpatrick.

## 2 Educação corporativa

A Educação Corporativa (EC) é um processo de acompanhamento e desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias de negócios da organização. Isto é, aprender e continuar aprendendo.

Segundo Silva (2002), a EC é definida como o conjunto de práticas educacionais planejadas que visam dar oportunidade de desenvolvimento aos colaboradores, com a finalidade de torná-los mais efetivos no desenvolvimento de suas funções.

Eboli (2004) cita que EC é um conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas

para o sucesso do negócio. Percebe-se que os conceitos enfocam o desenvolvimento do ser humano, favorecendo sua inserção organizacional, vinculando-o às estratégias empresariais.

A educação organizacional é uma forma de facilitar o crescimento do ser humano, de acordo com (MARIOTTI, 1999, p. 155).

- a) Experiência sempre em renovação;
- b) aprendizado;
- c) desenvolvimento de novas habilidades;
- d) promover a flexibilização das práticas, regras e técnicas da organização;
- e) promover e aumentar a capacidade do capital humano da empresa;
- f) preparar a organização para as mudanças na cultura e na identidade corporativa;
- g) capacidade da corporação para alcançar seus objetivos e suas estratégias dentro do cenário que está inserida;
- h) manter a capacidade de incorporar novos membros e de transmitir-lhes a sua cultura.

Sobre os itens acima, a EC representa uma ponte que une o desenvolvimento das pessoas às estratégias de negócio da organização. O apoio forte e visível da organização é o fator vital para o sucesso geral da EC.

A tecnologia de informação contribui para o aperfeiçoamento nas formas de trabalho das empresas modernas, pertinente aos processos de inovação devido ao avanço tecnológico, que aumentou a velocidade das informações nas atividades das organizações para o aprendizado de seus funcionários, pois se exige que os colaboradores processem mais informações com funções definidas, o que significa aprender e pensar.

O grande desafio da EC é criar um ambiente de aprendizagem organizacional, no qual todo funcionário da empresa compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais, de acordo com os itens elencados por Eboli (2004, p. 56).

- a) Identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras;
- b) vincular o treinamento a essas principais estratégias empresariais;
- c) assegurar projeto, desenvolvimento, apresentação e avaliação consistentes e

d) oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem.

No século XXI, a educação e a qualificação da força de trabalho são essenciais para o desenvolvimento das habilidades, pois, devido às novas tecnologias e mudanças no ambiente trabalhista, as informações e treinamentos recebidos tornam-se rapidamente obsoletos.

### 3 Educação à Distância

A importância do Ensino à Distância ou Educação à Distância (EaD), está cada vez mais evidente, sendo a EaD utilizada como ferramenta no ensino/aprendizagem em todas as áreas da educação, onde as ações do professor e do aluno estão separados no espaço e/ou no tempo.

O ensino/aprendizagem ocorre de forma onde professores e alunos não estão juntos fisicamente, mas estão conectados, interligados por tecnologias, como a internet. Mas também podem ser utilizados outros tipos de mídia, tais como: o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes.

Atualmente, devido ao avanço das tecnologias de comunicação, tornou-se possível fornecer cursos à distância que refletem as necessidades de aprendizagem permanente de uma organização, contribuindo na formação dos colaboradores nas diversas áreas de atuação da empresa.

O ensino à distância é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal, na sala de aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjuntura de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível de alunos. (ARETIO, 1994).

Buscando uma educação que caracterize ganho de economia para as organizações, assim grandes empresas estão se utilizando das várias formas de comunicação para capacitar, treinar e reciclar os colaboradores ou equipes, sem a necessidade de deslocar os funcionários.

Para Meister (1999) o E-learning é um modelo de treinamento inovador e altamente valioso para aprimorar os programas de Educação Corporativa como forma de aprimorar e promover as estratégias de aprendizagem contínua, de modo a melhorar a competitividade da força de trabalho por meio da implantação das melhores práticas em programas de educação e desenvolvimento.

A EaD caracteriza-se pela democratização da educação, com característica principal na redução da interação física espaço/tempo entre o professor e o aluno, proporcionando ao treinando fazer os cursos em qualquer hora, em qualquer lugar ou ainda no ritmo que quiser. Dessa forma, o treinando pode gerenciar a construção do seu conhecimento, com ótimos resultados quanto aos objetivos e métodos.

### 4 Método de avaliação de Kirkpatrick

Um dos objetivos específicos desta pesquisa é a análise do modelo de avaliação proposto por Kirkpatrick (1998), que foi um dos pioneiros na elaboração da avaliação de treinamento e é amplamente utilizado em ambientes organizacionais.

A primeira versão foi apresentada em 1959, e previa a existência de quatro níveis de avaliação. Posteriormente ampliado por Hamblin (1978), o modelo de avaliação passou a contar com cinco diferentes níveis relacionados entre si. Sendo eles: de reações, de aprendizado, de comportamento no cargo, de organização e de valor final.

Várias organizações nacionais e internacionais passaram a adotar o método de avaliação de Kirkpatrick, tais como: McDonalds, Disney e Petróbras. O modelo foi adequado para a EC, conforme relata Kirkpatrick na International Conference & Exposition of American Society for Training and Development 2005. (Conferência e Exposição Internacional da Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento - ASTD 2005).

Conforme Kirkpatrick (2005), há cinco etapas (ou níveis) para realizar uma avaliação de

um programa de ECaD. O modelo faz uma analogia entre as diversas etapas ou níveis, analisando uma corrente de causa e efeito, sendo que o método torna-se mais complexo quando passa a armazenar as informações obtidas com os treinandos.

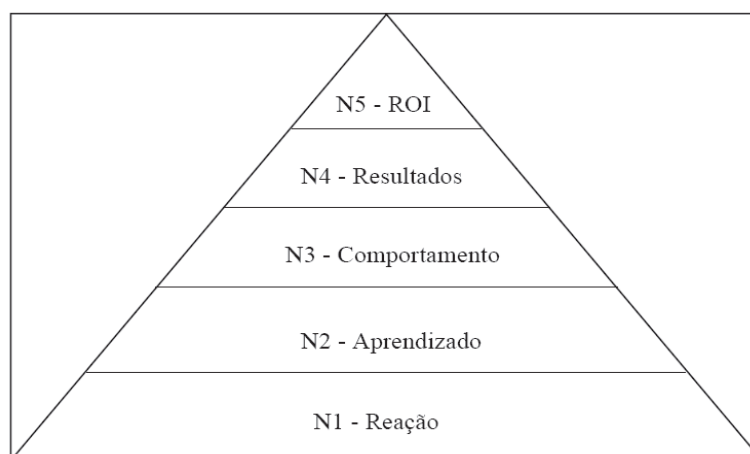
Tannenbaum e Yulk (1992), em estudos atuais, apresentam evidências significativas do relacionamento entre os diversos níveis. Os resultados apontados mostram que a etapa ou nível de reação parece não estar diretamente relacionado às demais etapas do método, assim, o significado de aprendizagem parece ser uma condição básica, porém não suficiente, para alterar o comportamento no cargo ou função.

A qualificação impacta diretamente o terceiro nível, o qual envolve o resultado dos testes intermediários, que são resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e aqueles resultados mais amplos, que vão determinar uma escala de tempo maior (organização e valor final).

Nessa etapa ou nível, a avaliação concentra-se em analisar os conhecimentos e habilidades adquiridos na qualificação, se o treinamento foi efetivamente aplicado pelo colaborador na função ou cargo exercido.

A Figura 1 abaixo apresenta os cinco níveis propostos pelo método de Kirkpatrick para avaliar um programa de ECaD.

**Figura 1** – Cinco níveis de avaliação.



Fonte: Os autores, a partir de Kirkpatrick, 1998.

### **Nível 1**

**Reação:** Nesse nível, é avaliada a reação dos participantes quanto ao programa ECaD, se eles estão gostando e se pretendem colocar em prática o que aprenderam. Com base nessa análise, questiona-se objetivando avanço mediante alteração nos conteúdos, no material didático, na manutenção ou substituição de instrutores, na melhor distribuição dos horários, mudança do local do programa, etc. O autor salienta para o fato de algumas organizações analisarem apenas se o funcionário “gostou” do curso, porém não adianta “gostar” e não utilizar os conhecimentos adquiridos.

A reação positiva ao treinamento é, todavia, muito importante, visto que o futuro do programa depende dessa reação. Reação positiva e satisfa-

ção demonstrada não necessariamente garantem a aprendizagem, mas reação negativa e insatisfação, com certeza, reduzem as possibilidades de aprendizagem (KIRKPATRICK, 1998).

### **Nível 2**

**Aprendizado:** O segundo nível do modelo de Kirkpatrick analisa a aprendizagem e investiga as informações que comprovem se os participantes melhoraram ou transformaram seus conhecimentos em habilidades ou atitudes pela qualificação oferecida.

Com base no pensamento acima, enumeram-se possíveis fatores que auxiliam na qualificação do participante:



- a) Mudança direta na forma de perceber e analisar a realidade;
- b) ampliação significativa de conhecimento;
- c) aumento de habilidades decorrentes da qualificação.

Nesse nível, faz-se necessário que a avaliação seja eficaz, com os objetivos bem traçados, “[...] a avaliação de aprendizagem empresarial deve considerar o perfil de competência profissional ou funcional definido pela organização para o participante do programa”. (LIMA, 2000, p. 162).

### Nível 3

Comportamento: O terceiro nível tem a finalidade de investigar a extensão da alteração de comportamento e de procedimentos que aconteça logo após a participação do colaborador em um programa qualificação.

É um nível de análise mais detalhado que os anteriores, e faz-se necessário confirmar os objetivos definidos e se o que foi aprendido pelo participante está sendo aplicado na realização do trabalho. É necessária, também, uma observação direta do comportamento do participante em seu local de trabalho, buscando identificar alguma mudança que tenha sido provocada pela ECaD.

Alguns autores descrevem que os dois primeiros níveis (reação e aprendizado) são desnecessários. Segundo Kirkpatrick (1998), é necessário o entendimento dos níveis anteriores para que se obtenha uma avaliação correta na mudança de comportamento do funcionário:

- a) Se almeja realmente mudar;
- b) conhecimento do que mudar, e como mudar;
- c) trabalhar em um ambiente adepto às mudanças;
- d) auxílio na aplicação do aprendizado;
- c) receber premiação pela mudança.

Os pontos que devem ser considerados na análise são: se o aluno teve tempo e oportunidade de assimilar os conhecimentos obtidos

na qualificação; se procurou mudar o próprio comportamento. Dentro dessa análise, também é impossível antecipar quando acontecerão as mudanças, o que pode acontecer imediatamente ou não. O colaborador poderá chegar à conclusão que, mesmo com o aprendizado, não há o que mudar no seu comportamento.

É importante mensurar o comportamento do colaborador, pois o objetivo principal do programa de qualificação de ECaD é proporcionar uma alteração no comportamento, e novas qualificações somente são boas se refletirem diretamente nas atitudes e habilidades do colaborador.

Portanto, nesse nível busca-se identificar as principais mudanças que ocorrerão no colaborador ao cumprir o programa de qualificação. Pois o principal objetivo do programa no terceiro nível é determinar se há barreiras no processo de aprendizagem.

Nessa análise, saliente-se que toda e qualquer mudança comportamental do colaborador depende diretamente da atuação da gerência imediata, em aceitar ou não a aplicação do que foi aprendido na qualificação. Kirkpatrick (1998) descreve cinco posturas da gerência imediata referente à mudança de comportamento do funcionário:

- a) Reativo: a gerência impede as mudanças. A proibição advém de conflitos entre a gerência imediata e o CEO (Chief Executive Officer);
- b) Desencorajador: modelo clássico de não dar o exemplo. A gerência adota uma postura que desencoraja o funcionário a não mudar de comportamento;
- c) Neutro: chefia que não se compromete com a postura da organização frente à ECaD. Se o trabalho continuar “andando” está tudo bem;
- d) Encorajador: gerência que quer decidir exatamente o que funcionário irá mudar com aprendizado. Dessa forma, acaba criando um clima de opressão e terrorismo, e as mudanças não se confirmam;
- e) Requisitante: chefia que participa do programa e pretende que tudo saia perfeito. As

reações do funcionário frente aos acontecimentos são minuciosamente calculadas.

Assim, faz-se necessário conhecer os princípios e as técnicas (aprendizagem) e aplicação direta no trabalho (comportamento) é o que difere os níveis de avaliação (segundo e terceiro).

#### **Nível 4**

Resultados: Esse nível, segundo Kirkpatrick (1998), é importante para determinar o resultado final, em decorrência da participação do colaborador no programa de ECaD. Saliente-se que muitas vezes não se sabe como mensurar os resultados, porém sabe-se apenas que há evidências de uma melhora, mas não provas incontestes.

Para proporcionar uma visão mais ampla e identificar o impacto do aprendizado, podem-se utilizar instrumentos para mensurar os resultados, no entanto, é necessário tomar cuidado com os instrumentos a serem utilizados e que possam expressar a satisfação dos funcionários, ganho de tempo em executar as tarefas, aumento da qualidade percebida no trabalho, redução de acidentes e redução de rotatividade de pessoal.

No EaD, os instrumentos normalmente utilizados para avaliação se enquadram no modelo de Kirkpatrick (Ibidem): questionários (níveis 1 e 2), entrevistas (níveis 1, 2 e 3), testes (níveis 2 e 3), observações (níveis 1, 2 e 3) e registro da performance (nível 4).

#### **Nível 5**

Retorno do Investimento Financeiro (*Return of Investment* – ROI): Nesse nível, avalia-se o aporte financeiro aplicado nos programas de ECaD, se houve ou não o resultado financeiro (que são fruto de estratégias organizacionais de sucesso). Esses resultados abrangem o aumento de produção, redução de custo, aumento de vendas, aumento do lucro, etc.

Nesse período, é conferido o benefício da ECaD com seus custos, verificando-se se o retorno foi menor, igual ou maior que o capital investido (ROI). Enfim, consideram-se nesse passo fatores relacionados à estrutura, validação e avaliação de programas de qualificação.

Esses aspectos abrangem as noções básicas sobre o sistema de Educação à Distância, tais como: características, peculiaridades, vantagens e desafios, a explicitação da metodologia de avaliação do programa de qualificação à distância, em que a análise retoma os quatro níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick (1998). Destaca-se que cada nível sucessivamente é importante na avaliação da ECaD, não devendo ser descartado qualquer nível de avaliação, por menor que seja a sua importância.

Segundo Oliveira (2007), as medidas descritas acima representam um ponto de partida na avaliação dos investimentos em educação para os funcionários da organização, assim a organização pode deixar de utilizar o item de controle (número de dias ou horas do aluno) para seguir uma medida na busca dos resultados, permitindo que o investimento em educação faça parte das estratégias empresariais.

### **5 Procedimentos metodológicos**

O método de pesquisa desenvolvido buscou aliar as concepções teóricas relativas ao tema e as necessidades práticas da coleta de dados. A pesquisa tem como objetivo geral avaliar as práticas de Educação Corporativa à Distância por meio do modelo de Kirkpatrick: em uma empresa do ramo de energia no estado do Paraná, levantaram-se os conceitos do Método de Kirkpatrick. Optou-se pela realização de um estudo exploratório.

A pesquisa se caracteriza pelo ponto de vista da forma de abordagem qualitativa-quantitativa, por seu objetivo exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. A metodologia utilizada foi sustentada pelo estudo de caso e os instrumentos empregados para coletas dos dados foram entrevista e questionários. (YIN, 2005).

Em virtude dos objetivos estabelecidos é que se pode classificar esta pesquisa como exploratória, junto às observações de caso real que formam um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p. 26), para que os objetivos sejam atingidos.

A pesquisa de cunho quantitativo foi aleatória, por acessibilidade, sendo aplicada junto a 50 colaboradores da empresa que participaram da qualificação, sendo que 47 responderam o questionamento, no período de 05, 06 e 07/07/2008, sob a forma de questionário.

De acordo com a visão de YIN (2005), apesar de geralmente os estudos de caso apresentarem questões do tipo “como?” e “por quê?”, a presente pesquisa, ao salientar questões essencialmente exploratórias do tipo “o quê?” ou “quais?” pode ser considerada, portanto, um estudo exploratório de caso.

A pesquisa apresenta como pergunta de partida a seguinte questão: como o Método de Kirkpatrick pode analisar as práticas de Educação Corporativa à Distância (ECaD) na organização? YIN (Ibidem) destaca que, em questões de pesquisa do tipo “como”, o pesquisador é estimulado a usar as estratégias de estudos de caso. Ainda conforme Yin (Ibidem, p. 33), o pesquisador:

Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que de pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Corroborando com o pensamento de YIN (Ibidem, p. 54), os estudos de casos podem servir para desenvolver a teoria ou testá-la. Nesse estudo de caso, o objetivo é verificar e confrontar a teoria desenvolvida num caso prático.

Em um segundo momento da pesquisa de dados, foram aplicados questionários aos usuários do programa de treinamento visando obter a percepção quanto às características do programa de treinamento da empresa em estudo, para estabelecer uma cadeia de evidências relativa às questões investigadas conforme o tema proposto. Pois segundo Gil (1999, p. 90), “[...] o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

Na análise do material sem caráter científico foi seguido o caminho proposto por Gil (1999),

que aponta algumas considerações iniciais a serem verificadas na fase de análise. Ainda segundo Gil (Ibidem), cabe ao pesquisador:

- a) Estabelecer uma compreensão dos dados levantados;
- b) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa;
- c) responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

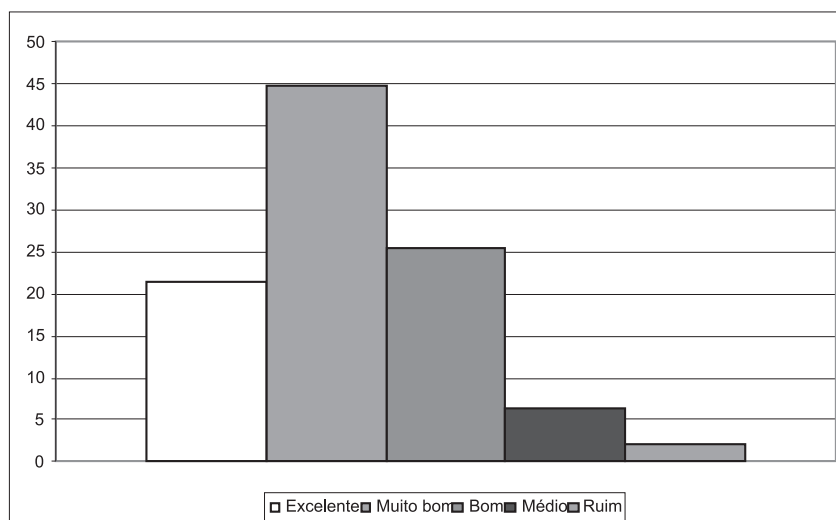
Utilizou-se o método descritivo estatístico para responder às questões quantitativas e apresentar os resultados analisados e interpretados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas. Na realização da pesquisa, observou-se que o treinamento é focado na área técnica operacional, com embasamento nas necessidades dos treinandos.

## 6 Análise dos resultados

**a) Etapa de Reação:** é identificar como os treinandos do programa de qualificação reagem a ele. Avaliar a reação sugere mensurar a satisfação do colaborador (conteúdo, metodologia, instalações, entre outros).

É de extrema importância não somente identificar as reações dos treinandos, mas principalmente as reações positivas quanto à qualificação fornecida pela organização, as quais servem para nortear e balizar o futuro do programa de qualificação.



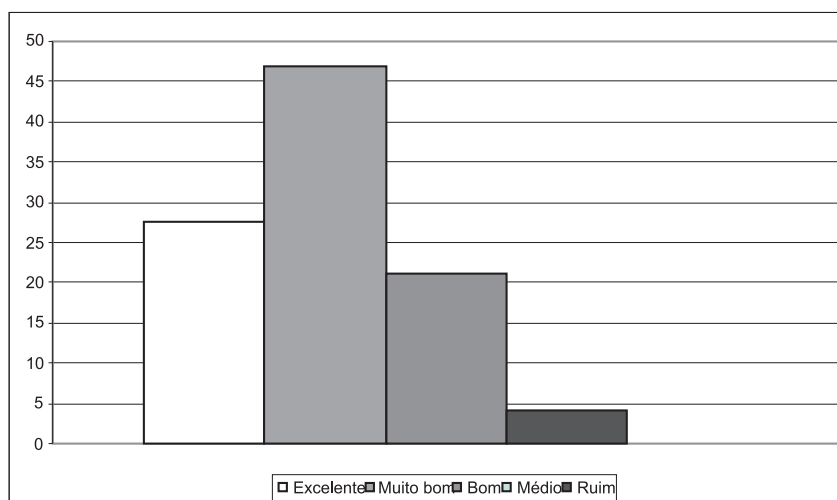


**Gráfico 1** – Quanto às instalações físicas, metodologia e conteúdo da qualificação via EaD/E-learning, tais como: texto, figuras (gráficos, desenhos), fotografia, imagens em movimento, animações, som. Como você considera este item?

Fonte: Pesquisa de campo, autor.

Questionado o colaborador quanto às instalações físicas, metodologia e conteúdo da qualificação via EaD/E-learning, tais como: texto, figuras (gráficos, desenhos), fotografia, imagens em movimento, animações, som, 45% dos funcionários citam que está muito bom, para 26% está bom, sendo que 21% responderam que está excelente, e para 6% médio e 2% ruim.

Analisando os resultados, faz-se necessário uma melhoria de adequação quanto ao aspecto de conteúdo pedagógico, como: recursos motivacionais e carga informacional. Nesse sentido, é fundamental perceber que a EaD precisa ser realizada como educação para a aprendizagem e não como um simples processo de ensino.



**Gráfico 2** – Você ficou satisfeito com a qualificação via EaD/E-learning que a organização utilizou?

Fonte: Pesquisa de campo, autor.

Você ficou satisfeito com a qualificação via Educação à Distância/E-learning que a organização utilizou? Conforme gráfico acima, 75% dos colaboradores classificaram como “excelente ou muito bom” a qualificação realizada via EaD/E-learning.

Satisfação dos colaboradores quanto ao apoio tecnológico, quantidade de atendimentos pelo suporte da plataforma de EaD, número de computadores disponibilizados por colaborador em horário de expediente, definição de políticas de acesso a internet e autenticação como usuários da plataforma de ensino.

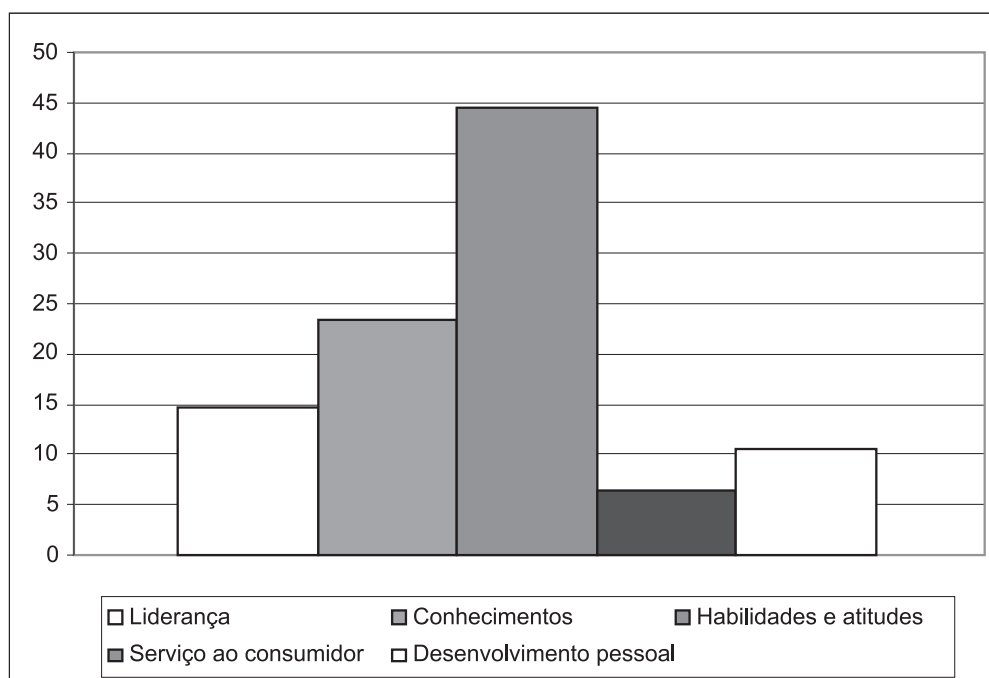
Qualidade e gerenciamento eficaz de acesso da qualificação pelos tutores (uma vez que a empresa caminha para a expansão do treinamento virtual). Do ponto de vista do colaborador, é importante a administração do tempo destinado para que os funcionários possam se atualizar no próprio ambiente de trabalho (ou em local determinado pela empresa), por mais que haja ampla disposição de recursos.

Segundo os gestores da empresa, os indicadores/perspectivas correlatos são importantes

na análise na etapa “pré-curso”, como etapa de planejamento, para disponibilizar os resultados financeiros pela organização, ou seja, a avaliação que a empresa necessita fazer de seus recursos para que os colaboradores possam realmente aproveitar as tecnologias, suporte e acesso corporativo satisfatoriamente.

De acordo com os gestores, o modelo de aprendizagem deve estar associado a um instrumento adequado às necessidades que corresponda a infraestrutura tecnológica disponível para o desenvolvimento de habilidades do ser humano, sendo capaz de atingir o conhecimento com amplitudes diferentes, pois a aprendizagem é diferente para cada pessoa.

**b) Etapa de aprendizado:** essa etapa pode ser definida como identificação das possíveis mudanças de aprendizado e aumento de conhecimento dos participantes. Uma ou mais mudanças devem acontecer se houver uma mudança efetiva de aprendizagem.



**Gráfico 3 – As qualificações via EaD/E-learning na empresa**

Fonte: Pesquisa de campo, autor.

No gráfico acima, observa-se que 44% dos colaboradores afirmam que os cursos/qualificações via EaD/E-learning servem para desenvolver a habilidade e atitudes, 24% dos entrevistados afirmam que a qualificação serve para disseminar o conhecimento, e 15% dizem que ela serve para desenvolver a liderança, enquanto 11% afirmam que ela favorece o desenvolvimento pessoal e 6% relatam que os cursos/treinamentos servem para melhorar a qualidade dos serviços ao consumidor.

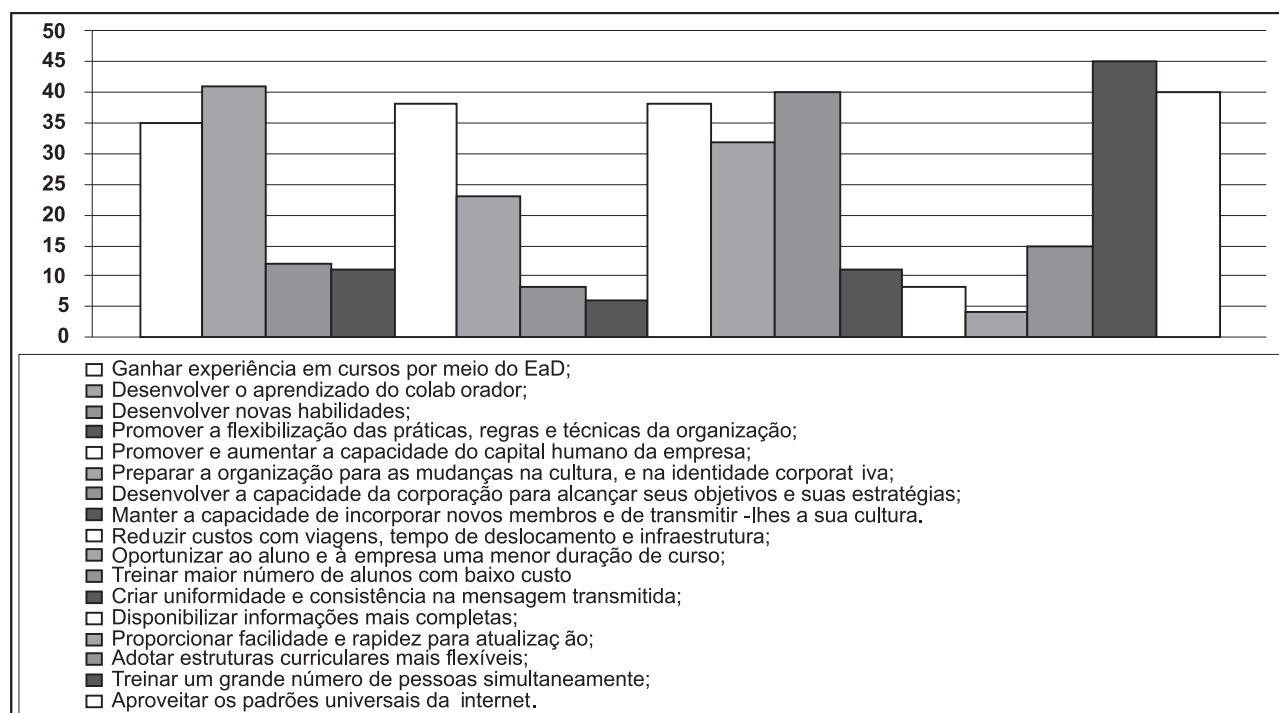
Nessa etapa, os indicadores de avaliação de aprendizagem não necessitam de um enfoque quantitativo. No caso da empresa em estudo, o elemento humano é essencial no processo de avaliação (a empresa pode fazer uma análise criteriosa ou utilizar as ferramentas de análise dos comentários). A empresa em questão dá ênfase ao uso de ferramentas de simulação para análise da realidade do ambiente de trabalho.

As avaliações efetuadas pela organização impactam os indicadores do número de qualificações por aluno, o número de processos pelo qual o colaborador passa a ter maior autonomia.

Segundo os gestores, a organização tem uma atenção especial com relação aos objetivos de manter a cultura organizacional, e a principal busca da organização é elevar o nível de conhecimento/aprendizagem dos clientes internos/externos, reter o conhecimento, e desenvolver os colaboradores como profissionais.

O indicador “são dados comparativos para análise de aprendizagem virtual” de acordo com Éboli (2004, p. 95). Um exemplo é comparação entre a qualidade/quantidade de participações dos funcionários do setor em qualificações disponibilizadas pela organização tanto no âmbito interno ou externo. Esse é um indicador que pode ser levado em consideração, e que serve para identificar alguns “gargalos” nos processos organizacionais.

**c) Etapa de comportamento:** pode ser definida como a extensão da mudança no comportamento devido à participação nos programas de qualificação.



**Gráfico 4 – Motivo que levou a organização a promover cursos de Educação à Distância.**

Fonte: Pesquisa de campo, autor.

No questionamento de múltipla resposta “por que a empresa está implantando treinamento via EaD/E-learning?”, os itens mais citados pelos colaboradores são: em primeiro lugar, responderam que a empresa treina um grande número de funcionários ao mesmo tempo; em segundo lugar, que o treinamento desenvolve o aprendizado dos colaboradores; em terceiro, aparecerem empatados os itens desenvolver novas habilidades e aproveitar os padrões universais da internet.

Para os gestores, é um recurso de comunicação entre duas ou mais pessoas, como forma de despertar e prender a atenção do colaborador (aluno) no tema a ser debatido, provocando, dessa forma, o seu interesse e o desejo de aprender e aplicar os conhecimentos obtidos.

Os canais que a organização utilizou como recurso de aprendizagem, foram baseados em conceitos pedagógicos voltados ao aprendizado, buscando uma melhora na capacitação do indivíduo, para tornar-se um aprendizado contínuo (*lifelong learning*) dentro das diferentes categorias profissionais.

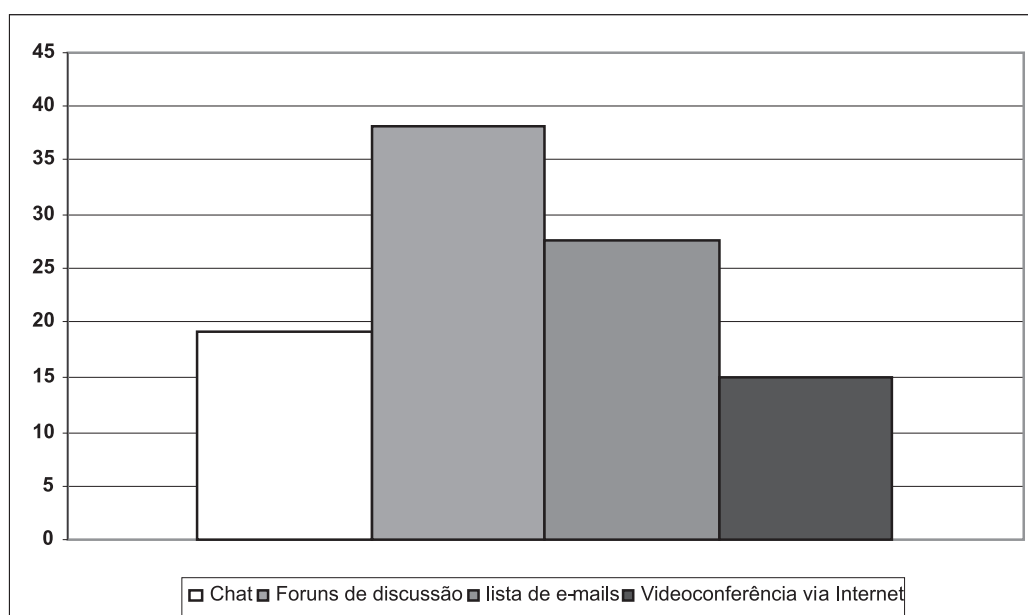
Os gestores apontam que a participação ativa do educando é de vital importância no processo ensino/aprendizagem, frisando que ele

não deve ser apenas um mero espectador diante das informações que estão sendo repassadas. Assim, faz-se necessário determinar o método de ensino para atender às diferenças individuais e às necessidades reais de cada educando.

O processo total de aprendizagem implica na aceitação pelos colaboradores (alunos) dos métodos pedagógicos que foram implantados e repassados e de como o educando trabalha as informações obtidas nas etapas do processo contínuo de aprendizagem.

Foram observados o relacionamento entre colegas, a quantidade/qualidade de interações aluno/professores durante e após o treinamento, o uso de ferramentas de comunicação para integrar as equipes e facilitar a execução de tarefas, assim como as intervenções no fórum de cada curso.

Uma verificação na etapa de comportamento dos treinandos da organização quanto aos resultados da qualificação virtual pode ser feita a partir do grau de interação entre os usuários e o tutor. Faz-se necessário uma análise das ferramentas de interação (chats, fóruns e outros) como auxílio e entrosamento da equipe, facilitando a troca de informações para a execução das tarefas da organização.



**Gráfico 5** – As qualificações via EaD/E-learning promovidas pela organização normalmente utilizam?

Fonte: Pesquisa de campo, autor.



No gráfico acima são mostrados os resultados referentes à utilização de aplicativos multimídia, programas e ferramentas de comunicação on-line disponibilizados aos treinandos. Com relação à utilização de ferramentas de comunicação, os treinandos responderam que utilizam e-mail (sendo que 28% destes declararam que acessam a caixa postal pelo menos uma vez por dia); 38% já participaram de fóruns ou listas de discussão; 19%, de chats e 15% de videoconferências.

A plataforma disponibilizava aos treinandos uma eficácia na troca de experiências e, conseqüentemente, aquisição de novos conhecimentos pelos colaboradores da organização. Respectivamente ao período em que se realizaram os encontros, estão disponíveis outros recursos tais como e-mail, fórum e chat, para reforço aos treinamentos dados. Têm-se ainda disponível para download o manual do tutor, com as normas e os procedimentos organizacionais.

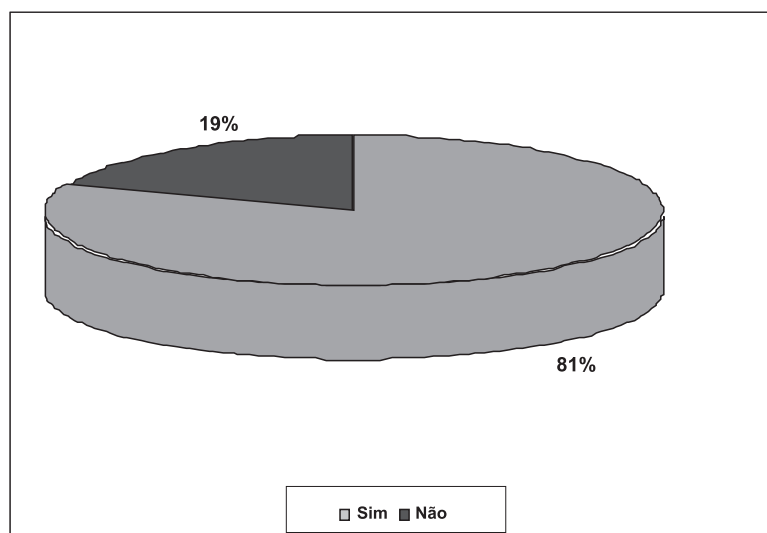
Os gestores apontam uma redução de custos com as qualificações disponibilizadas pela organização, entre outros benefícios, uma atenção especial para evitar o excesso de impessoalidade nas relações profissionais.

As qualificações disponibilizadas pela organização buscam desenvolver as competên-

cias necessárias para o cargo do colaborador. Ainda com base no planejamento das qualificações, destacam-se as competências “agilidade” e “autonomia”. Assim, percebe-se uma troca de informações on-line entre os colaboradores da organização, reduzindo sensivelmente os custos com comunicações (minimizando o uso do telefone, por exemplo), e diminuindo o retrabalho decorrente da ausência de informação ou uso de informações errôneas, através da consulta a colegas e superiores on-line.

Otimizar o tempo médio de adaptação para novos funcionários e o tempo médio de empresa dos funcionários promovidos. Nessa etapa, os objetivos seriam a elevação do nível de conhecimento das pessoas na organização, a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional.

**d) Etapa de resultados:** os resultados podem ser definidos como os resultados finais ocorridos devido à participação no programa. Os resultados finais podem incluir incremento na produção, aumento de qualidade, diminuição de custos, redução do *turnover*, redução de acidentes e aumento de salário. O questionário aplicado após a conclusão do Programa de Qualificação restringiu-se apenas à avaliação do aumento da produção e da qualidade.



**Gráfico 6** - O treinamento/course via EaD/E-learning do qual você participou possui ligação direta com suas atividades na empresa?

Fonte: Pesquisa de campo, autor.

O gráfico aponta para o quesito ligação com as atividades desenvolvidas pelos empregados da organização com a qualificação efetuada via EaD/E-learning, sendo que 81% dos entrevistados afirmaram que o conteúdo do curso está diretamente ligado às atividades que desenvolvem na organização e, para 19%, o curso não tem ligação com as atividades que desenvolvem na empresa.

A organização dá ênfase ao programa de aprendizagem contínua como alternativa de crescimento e desenvolvimento de um perfil profissional coerente com os requerimentos do mercado de trabalho. O número de melhorias contínuas como resultados da qualificação tem relação direta com os indicadores de desempenho da organização, buscando aumentar as perspectivas no percentual financeiro disponibilizado pela organização.

e) **ROI - Retorno do Investimento Financeiro (Return of Investment):** Nesse nível, avalia-se se a empresa teve retorno financeiro com os investimentos em qualificação, verificando-se, também, se o retorno foi menor, igual ou maior que o capital investido (ROI). Considera-se importante os fatores relacionados à estrutura, validação e avaliação de programas de qualificação dos colaboradores.

Na entrevista com gestores, estes “salientaram que seis meses após a qualificação disponibilizada pela organização, percebem-se os resultados no aumento de produção, redução de custo, aumento do lucro, etc.”

Todos os programas de qualificação profissional podem ser avaliados financeiramente. É preciso pensar nos motivos para mensurar os resultados. Esse é um bom ponto de partida. Normalmente, nas organizações são montados os níveis de satisfação com os empregados e a produtividade. Também costumam reduzir o *turnover*, os custos com saúde, o absenteísmo e os acidentes, pois os profissionais ficam mais atentos e dispostos. Isso se converte facilmente em indicadores (cifras). A chave é se certificar de que o programa está conectado a um ou mais desses indicadores no início e no decorrer do tempo para rastrear os resultados.

## 7 Conclusão

No atual cenário, muitas empresas estão investindo na capacitação de seus colaboradores e implantando programas estruturados de ECaD, com objetivo de dinamizar o processo de aprendizagem organizacional em harmonia com os negócios estratégicos da organização.

No que tange ao aspecto avaliação, observou-se que a empresa não possui um sistema de avaliação devidamente implantado, e atualmente aplica-se um único instrumento de avaliação ao término de cada programa de qualificação.

O resultado que se espera deste estudo é uma análise direta do método de avaliação de Kirkpatrick, uma vez que ele pretende ser uma contribuição para o debate sobre a organização. As organizações poderão ser beneficiadas na medida em que identificarem o método de análise dos resultados do Ead/E-learning. As empresas poderão adotar o sistema de avaliação a ser proposto ou adaptá-lo de acordo com a sua realidade.

Recomenda-se que a empresa elabore um sistema de avaliação com objetivo de estabelecer medidas fidedignas e sistematizadas dos programas de educação corporativa, utilizando-se de indicadores que traduzam os rumos dos programas de aprendizagem contínua.

Tem-se consciência que a pesquisa proposta neste estudo pode estar limitada a alguns fatores. O primeiro é a possível dificuldade de acesso às informações da organização. Outra limitação é a constante evolução do EaD/E-learning, ou seja, não se trata de um assunto estático.

Conclui-se que a grande dificuldade das organizações é estabelecer um método para criar um indicador confiável para avaliar a aprendizagem, principalmente no tocante às qualificações à distância que as empresa disponibilizam.

## Referências

- EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: **Revista Gente**, 2004.
- GIL, A. C., **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating training programs**. 2. ed. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NISKIER, Arnaldo. **Educação à distância: a tecnologia da esperança**. São Paulo: Loyola, 1999. 414 p.
- OLIVEIRA, A. C. **Impacto da educação corporativa no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A** - unidade Carambeí Ponta Grossa 2007. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Ponta Grossa - PPGEP Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2007.
- SCHRÖEDER, C. S. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**. Proposta de Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2004. 100 p.
- TANNENBAUM, S. I.; YULK, G. Training and development in work organizations. **Annual Review of Psychology**, 43, p. 399-441, 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman Campanhia, 2005.