

CRITÉRIOS E INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SISTEMAS DE TREINAMENTO CORPORATIVO VIRTUAL: SUGERINDO UM PROTÓTIPO DE AVALIAÇÃO

(05/2005)

068-TC-F4

Christine da Silva Schröderⁱ
PPGA/EA/UFRGS – christine@ea.ufrgs.br
Universidade de Passo Fundo – cschroeder@upf.br

Marina Keiko Nakayama
PPGA/EA/UFRGS – marina@ea.ufrgs.br

Bianca Smith Pilla
PPGA/EA/UFRGS – bspilla@ea.ufrgs.br

Erlaine Binotto
Universidade de Passo Fundo - erlaine@upf.br

Categoria: F - Pesquisa e avaliação

Setor Educacional: 4 - Educação Corporativa

Natureza do Trabalho: A - Relatório de pesquisa

Resumo

A pesquisa apresentada objetivou identificar critérios e indicadores de avaliação para sistemas de treinamento corporativo virtual, em decorrência das dificuldades enfrentadas pelas organizações no tocante à avaliação de seus programas de treinamento – sobretudo virtuais – bem como com relação à vinculação entre os resultados destes programas e os resultados globais obtidos pelas empresas. Neste contexto, o estudo parte de um referencial teórico (perspectivas de treinamento e desenvolvimento; estrutura e avaliação de treinamento virtual, com ênfase no modelo de avaliação de quatro níveis de Kirkpatrick; definição de indicadores sob as ópticas da Qualidade e do Balanced Scorecard), o qual originou um modelo conceitual de avaliação. A seguir, procedeu-se à pesquisa exploratória, composta de duas etapas: coleta de dados, compreendendo entrevistas com 9 especialistas em educação a distância e análise de 32 casos organizacionais de treinamento virtual (originando o modelo conceitual-exploratório); e estudo de caso em uma empresa específica, em que foram identificados 20 indicadores relevantes de resultados gerais e, posteriormente, elaborado um protótipo customizado de avaliação de treinamento virtual, visando o estabelecimento de relações entre os critérios e indicadores de treinamento virtual da empresa e os principais indicadores de avaliação de resultados organizacionais.

Palavras-chave: indicadores; treinamento; educação a distância; e-Learning; resultados.

1 Introdução

Diante da nova visão das atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como estratégicas, também as metodologias adotadas pelos programas de T&D passam a valer-se de novos recursos e, em destaque, tem-se na educação a distância (EAD) uma emergente solução para a operacionalização das atividades de treinamento, objetivando, entre outros aspectos, a redução de custos, o acesso por parte de um maior número de indivíduos e a possibilidade de atualização constante. É uma importante questão relacionada à utilização de um sistema de EAD em atividades de treinamento compreende a mensuração dos resultados organizacionais tangíveis (essencialmente financeiros) e intangíveis (como, por exemplo, relacionamentos com clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação, capacidades, habilidades e motivação dos empregados) decorrentes da aplicação de tal metodologia. Para tanto, são necessárias a identificação de critérios (“o quê precisa ser medido?”) e a definição de indicadores (“o quê se pode utilizar para medir?”).

Portanto, tanto sob o ponto de vista organizacional quanto acadêmico, tal problemática é particularmente interessante, posto que a composição de um processo estruturado de mensuração de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual faz-se necessária, sendo ou não para ambientes organizacionais. Tanto a literatura relacionada quanto estudos empíricos realizados parecem apresentar diretrizes para a definição de critérios e indicadores de avaliação de desempenho para os referidos sistemas, sem, contudo, definir pontualmente tais critérios e indicadores em um único modelo. O presente estudo pretende preencher tal lacuna, reunindo de forma sistematizada o que se poderia utilizar para a avaliação de tais sistemas sob a perspectiva do aluno/colaborador e da empresa.

Em especial, destaca-se aqui o treinamento a distância realizado através da Internet, ou “treinamento corporativo virtual”, como considerado pela presente pesquisa, o qual é singularmente distinto de outras mídias características da educação a distância. O termo “educação a distância”, contudo, é mantido em algumas definições conceituais utilizadas pelo trabalho.

1.1 Objetivos do Estudo

Como objetivo geral da pesquisa, tem-se a identificação de critérios e indicadores essenciais de avaliação para sistemas de treinamento corporativo virtual, sendo os objetivos específicos:

- a) identificar, a partir dos quatro níveis de avaliação de treinamento sugeridos por Kirkpatrick (1998), critérios e indicadores essenciais de avaliação para sistemas de treinamento corporativo virtual;
- b) construir um processo de avaliação de treinamento corporativo virtual;
- c) identificar indicadores de resultado relevantes para uma empresa que se utilize de tal sistema de treinamento. A seguir, pretende-se construir para esta empresa um modelo (ou protótipo a ser implementado) customizado de critérios e indicadores de avaliação de treinamento virtual, explicitando possíveis relações entre os resultados de treinamento virtual e os resultados organizacionais.

2 Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica da referida pesquisa compreende quatro temas essenciais, abordados de forma evolutiva, e descritos a seguir.

2.1 Perspectivas de Treinamento e Desenvolvimento

Defende Ulrich (2000) que, em uma empresa, a atual tarefa de RH consiste em alcançar a excelência organizacional. Segundo este autor, tal setor não deveria ser definido pelo que faz, mas pelo que apresenta – resultados que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários, observando-se uma tendência crescente de envolvimento dos recursos humanos no processo decisório executivo. Assim, diante das novas perspectivas para o RH, uma das atividades de RH – treinamento e desenvolvimento (T&D) – passa a ter papel especial na formação de funcionários alinhados com a estratégia organizacional.

2.2 Estrutura e Avaliação de Treinamento e Treinamento Virtual

Para Castro (2001), uma vez que todas as organizações consideradas “de ponta” têm investido em processos sofisticados de T&D, no sentido de maximizar as competências de seus profissionais, o processo de avaliação e validação dos programas de T&D se constitui numa ferramenta de tomada de decisão estratégica para a alta gerência da organização, compreendendo, entre outros, os seguintes mecanismos: avaliação do desempenho de um programa de treinamento; análise ou diagnóstico das necessidades de treinamento; definição dos objetivos do treinamento; definição da população-alvo; avaliação de reação; retorno sobre o investimento; julgamento por parte de especialistas no assunto referente ao treinamento; definição de medidas-padrão para comparações pré e pós-treinamento.

Ainda, quanto aos benefícios esperados, o processo de validação e avaliação deve considerar os seguintes aspectos: resultados mensuráveis; período de retorno; custo da não-intervenção; outros benefícios e retornos não-monetários.

2.2.1 Avaliação segundo Kirkpatrick (1998)

Considerando, portanto, estes elementos, o modelo de avaliação de quatro níveis proposto por Kirkpatrick (1998) objetiva a avaliação do treinamento e, na visão de Hack (2000), também estes níveis podem ser adaptados à avaliação de treinamento virtual:

- a) **reação:** tal avaliação indica a adaptação do aluno à forma como o material é apresentado;
- b) **aprendizado:** ocorre quando há uma mudança na forma de perceber a realidade e/ou aumento de conhecimentos e/ou, ainda, um aumento de habilidades;
- c) **comportamento:** identifica as mudanças geradas após o aluno ter cumprido o programa de treinamento;
- d) **resultados:** o objetivo deste nível - talvez o nível mais complexo - é identificar, ao final, se a empresa obteve um retorno do seu investimento.

2.2.2 Treinamento Virtual

Educação a distância, para diversos autores, pode ser definida como sendo um método caracterizado pela separação entre professor e aluno no espaço e/ou tempo, no qual o controle do aprendizado é realizado mais intensamente pelo aluno do que propriamente pelo instrutor distante. Santos (1999) apresenta, como componentes essenciais de um sistema de educação

– ou ensino - a distância: o aluno, o professor, o facilitador, o monitor, o suporte técnico, o suporte administrativo, os administradores, o conteúdo didático, o sistema de suporte ao material didático, o sistema de gerenciamento de aprendizagem e a mídia.

2.3 Considerações sobre Definição de Critérios e Indicadores de Desempenho

Diferentes sistemas de avaliação de desempenho são utilizados pelas organizações no intuito de melhor avaliar seus processos e, conseqüentemente, seus resultados. Dá-se ênfase a metodologias capazes de avaliar a excelência organizacional sob um aspecto mais amplo que propriamente o financeiro, ou seja, sob os pontos-de-vista operacional, ambiental, dos acionistas e stakeholders (pessoas, credores, fornecedores e outros que possuem um vínculo econômico direto com a empresa). No sentido de fundamentar a definição de critérios e indicadores de desempenho, são necessárias algumas considerações sobre indicadores, suas características essenciais e critérios de geração e classificação, considerando-se dois enfoques: indicadores sob a ótica da Qualidade e, especialmente, indicadores sob a ótica do Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1997).

Sob o enfoque da Qualidade, Takashina e Flores (1995) defendem que um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Menciona Camargo (2000), quanto a esse aspecto, parâmetros essenciais para a geração de indicadores da qualidade: seletividade ou importância; simplicidade e clareza; abrangência; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade e rapidez de disponibilidade; baixo custo de obtenção. Já a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) consiste em um modelo de avaliação de desempenho organizacional, surgido através do conflito entre a força de se construir capacidades altamente competitivas e a análise estática da contabilidade financeira de custos. O Scorecard possibilita a comunicação da estratégia à organização, criando um modelo holístico, com base em quatro perspectivas principais, complementares entre si por relações de causa e efeito: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento, que, por sua vez, são traduzidas em objetivos estratégicos, mensuráveis através de metas e fatores de desempenho cujos resultados remetem a organização a um feedback estratégico.

3 Método da Pesquisa

A pesquisa, caracterizada como um estudo exploratório e qualitativo, compreendeu as seguintes fases:

a) fase 1 – Elaboração do Modelo 1 - Conceitual (baseado exclusivamente em dados oriundos do referencial teórico);

b) fase 2 – Estudo exploratório, composto pelas etapas a seguir:

b.1) coleta de dados: Entrevistas com especialistas em EAD (9 especialistas acadêmicos em Informática e Informática na Educação), análise de casos empresariais (32 empresas desenvolvedoras e usuárias de treinamento virtual, cujos casos foram apresentados no Congresso E-Learning Brasil, 2004), visando a identificação de aspectos relevantes para a avaliação de treinamento virtual, a serem classificados como “critérios” - “o quê precisa ser medido?” ou “indicadores” - “o quê se pode utilizar para medir?”;

b.2) elaboração do Modelo 2 – Exploratório, resultante das entrevistas com especialistas e da análise dos casos empresariais, seguindo a mesma estrutura do Modelo 1 (critérios e indicadores para as quatro etapas de treinamento de Kirkpatrick (1998));

b.3) fusão dos modelos Conceitual (1) e Exploratório (2), originando o modelo Conceitual-Exploratório (3);

b.4) estudo de caso em uma empresa específica – a Fashion S/A (uma empresa varejista do setor de vestuário, que vem utilizando-se, com sucesso, do treinamento virtual) : caracterização da empresa e de suas metodologias de avaliação de resultados; caracterização do sistema de EAD da empresa, com utilização das técnicas de entrevista (com 2 gerentes de RH responsáveis pelo treinamento virtual, 3 alunos e 3 instrutores da empresa pesquisada), documentação e observação direta;

b.5) triangulação dos dados (obtidos na empresa através de fontes documentais e entrevistas);

b.6) definição de indicadores globais de resultados para a empresa, essencialmente sob a óptica do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997);

b.7) análise comparativa entre o Modelo 3 – Conceitual-Exploratório, os indicadores globais de resultado sugeridos para a empresa e os dados obtidos;

b.8) sugestão de um modelo (protótipo) de avaliação de treinamento virtual para a empresa – Modelo 4, como resultado final do estudo, correlacionando: critérios de avaliação de treinamento virtual; indicadores de avaliação de treinamento virtual; indicadores globais de resultados organizacionais; e objetivos da Universidade Corporativa (UC) da empresa pesquisada.

Os dados foram tratados por análise documental (para as fontes documentais coletadas) e de conteúdo (no caso das entrevistas).

Na construção de todos os modelos optou-se pela categorização, obedecendo aos princípios de: exclusão mútua; homogeneidade; pertinência; objetividade; produtividade.

Além das etapas sugeridas por Kirkpatrick (1998), a análise da literatura sugere a criação de uma categoria denominada “pré-curso”, compreendendo a definição de critérios e indicadores a serem considerados com relação ao processo de implementação do treinamento corporativo virtual. São consideradas, neste sentido, as contribuições de autores como Ulrich (2000) e Castro (2001).

4 Resultados

Como resultado final, obtido a partir das etapas da fase 2 – exploratória, anteriormente mencionada, tem-se o Modelo 4 – um protótipo de avaliação de treinamento virtual para a empresa Fashion S/A, apresentado a seguir.

4.1 O Modelo 4: Um Protótipo de Avaliação de Treinamento Virtual para a Fashion S/A

O protótipo de avaliação de treinamento virtual construído para a Fashion S/A visou correlacionar critérios de avaliação de treinamento virtual, indicadores de avaliação de treinamento virtual, indicadores globais de resultados organizacionais e objetivos da Universidade Corporativa (UC) da empresa. Uma vez que a organização não forneceu os indicadores de resultado global, nem seus objetivos e metas estratégicas, foi feita uma

pesquisa em sites da Internet, buscando identificar 20 itens de avaliação de desempenho organizacional, sob as perspectivas sugeridas pelo Balanced Scorecard. Para esta finalidade, os critérios e indicadores de avaliação (especialmente de resultados) utilizados na construção do modelo customizado foram resgatados do próprio modelo conceitual-exploratório, da revisão da literatura, particularmente das contribuições de Castro (2001), dos documentos localizados na Internet (TOBIAS, 2003; DURSKI, 2003, entre outros) e da própria observação sobre a realidade do setor e da empresa, a partir de sua missão, visão e valores.

Foram definidos, então, após diversos ajustes decorrentes das evoluções dos modelos 1,2 e 3, 22 critérios essenciais de avaliação de treinamento virtual para a Fashion S/A. Para cada critério, foram mantidos os indicadores mais relevantes e adaptados à realidade organizacional e, então, foram feitas correlações com os 20 indicadores do modelo global, bem como os objetivos da Universidade Corporativa (UC) Fashion S/A mais pertinentes a cada critério. Para exemplificação do processo, são apresentados 4 critérios, 1 para cada nível de avaliação: o critério 1, para Pré-Curso e Reação; o 8, para Aprendizado; o 13, para Comportamento; e o 15 para Resultados.

Pré-Curso e Reação
<p>CRITÉRIO 1: Preparo tecnológico e suporte nacional/ internacional e de infra-estrutura/ abrangência geográfica/ plataforma para o e-learning/facilidade de acesso ao sistema</p>
<p>Indicadores de treinamento: Satisfação dos alunos com suporte tecnológico/ help-desk, quantidade de atendimentos pelo suporte e tempo médio de atendimento, número de computadores e periféricos por aluno em horário de expediente, índice de falhas de servidores, definição de escritório corporativo, acesso corporativo, grandes clientes/ parceiros, escritórios remotos, quantidade de parceiros existentes e potenciais, definição de políticas de acesso e autenticação de usuários (específicos/comuns para lideranças e todos os funcionários)</p>
<p>Indicadores globais e perspectivas correlatas: 1. Percentual aumento da lucratividade; 2. Percentual de perdas e ganhos com relação à concorrência (Perspectiva I)</p>
<p>Objetivos da UC mais pertinentes: Prestar serviços em padrões de custo e qualidade equivalentes aos melhores que a média de mercado; situar-se, constantemente, no estado da arte da "educação corporativa"</p>
<p>Explicação: O critério que envolve preparo tecnológico, suporte e abrangência determina que se utilizem indicadores como satisfação dos alunos com suporte e quantidade de dispositivos/ aluno e gerenciamento eficaz de acesso. Neste caso, os valores são essencialmente numéricos (notas atribuídas, quantidade de falhas e atendimentos), embora no caso da avaliação prévia da qualidade das parcerias (software, hardware, suporte, reconhecimento no mercado, etc.) dependa de pareceres qualitativos de consultores para uma melhor avaliação, podendo determinar, inclusive, trocas de parceria em tempo hábil. Do ponto de vista humano, também a administração do tempo destinado para atualização dos funcionários no próprio ambiente de trabalho (ou em local determinado pela empresa) é uma questão sumamente importante, por mais que haja ampla disposição de recursos. A respeito dos indicadores/perspectivas correlatas, tal relação explica-se pelo fato de a etapa "pré-curso" depender primeiramente dos resultados financeiros da organização, ou seja, a avaliação que a empresa necessita fazer de seus recursos para que possa realmente prover tecnologia, suporte e acesso corporativo satisfatoriamente. Com relação aos objetivos da UC, a preocupação com a prestação de serviços de qualidade melhores que a média e o acompanhamento do estado da arte da UC com relação às demais do mercado são fatores impulsionadores do mais adequado preparo.</p>

Quadro 1 – Critério-exemplo para a etapa de avaliação de Pré-Curso e Reação.
Fonte: SCHRÖEDER (2005).

Aprendizado
<p>CRITÉRIO 8: Domínio sobre o assunto em questão/ autonomia do aluno/ "aprender fazendo"/ sintonia com atividades presenciais/ metas de aprendizado</p>
<p>Indicadores de treinamento: Nota de testes de domínio de conteúdo, nota de auto-avaliação do aluno, games-estudos de caso, ferramenta de consenso, ferramenta de feedback, auto-avaliação e trilha de progresso, avaliação pelos colegas</p>
<p>Indicadores globais e perspectivas correlatas: 17. Média de cursos concluídos por funcionário; 18. Tempo médio de adaptação para novos funcionários; 20. Número de processos com maior grau de autonomia do funcionário (Perspectiva IV)</p>
<p>Objetivos da UC mais pertinentes: Constituir-se em permanente foco de disseminação e manutenção da cultura organizacional; elevar efetivamente o nível de conhecimento e aprendizagem dos líderes e parceiros da empresa, aprimorando suas competências; propiciar efetivos instrumentos da retenção do conhecimento na empresa; ser um efetivo agente de desenvolvimento da vida pessoal e profissional do seu público-alvo, estimulando o processo de autodesenvolvimento</p>
<p>Explicitação: Indicadores relativos a aprendizado não necessitam unicamente possuir enfoque quantitativo. Na empresa analisada, o elemento humano possui fundamental importância no processo de avaliação (a empresa também pode, a seu critério, repensar a possibilidade de utilização de ferramentas de análise de conteúdo de comentários), sugerindo-se a ênfase no uso de ferramentas de simulação relacionadas à realidade do ambiente de trabalho e que permitam intervenções mais "qualitativas", impactando fundamentalmente os indicadores do número de cursos por aluno, do tempo de adaptação e, conseqüentemente, do número de processos no qual o indivíduo passa a ter maior autonomia, tendo-se atenção especial com relação aos objetivos da UC de manter a cultura organizacional, elevar o nível de conhecimento/aprendizagem dos líderes e parceiros, reter o conhecimento na empresa e desenvolver os colaboradores como pessoas e profissionais. O indicador "dados comparativos de equipes virtuais por região (ou setor) e função" pode ser pontualmente avaliado, por exemplo, pela comparação entre a qualidade/quantidade de participações nas ferramentas de colaboração de funcionários de setores diferentes. Obviamente este é um indicador que não deve ser considerado isoladamente, mas que poderá servir para identificar alguns "gargalos" no processo.</p>

Quadro 2 – Critério-exemplo para a etapa de avaliação de Aprendizado.

Fonte: SCHRÖEDER (2005).

Comportamento
<p>CRITÉRIO 13: Aspecto motivacional do aluno / postura diante da modalidade virtual de treinamento</p>
<p>Indicadores de treinamento: Avaliação periódica de opinião, avaliação de motivação para novos cursos EAD, % final acesso colaboradores, comparação motivação inicial versus motivação ao longo do programa, ou nota de reação final versus nota de satisfação final, % evasão em cursos</p>
<p>Indicadores globais e perspectivas correlatas: 17. Média de cursos concluídos por funcionário; 18. Tempo médio de adaptação para novos funcionários; 20. Número de processos com maior grau de autonomia do funcionário (Perspectiva IV)</p>
<p>Objetivos da UC mais pertinentes: Ser reconhecida como importante fator de motivação e retenção de talentos; ser um efetivo agente de desenvolvimento da vida pessoal e profissional do seu público-alvo, estimulando o processo de autodesenvolvimento; ser um pólo de integração multidirecional no âmbito interno, na cadeia de valor e na própria comunidade</p>
<p>Explicitação: A postura diante do treinamento virtual, compreendendo indicadores mais pontuais de mensuração, impacta diretamente indicadores de aprendizado e crescimento que, por sua vez, também são dependentes entre si, como média de cursos por funcionário, o tempo médio de adaptação de funcionários e o número de processos com maior grau de autonomia do funcionário. O grau de motivação do funcionário com relação ao treinamento é certamente impulsionador de seu progresso, influenciando, inclusive, o tempo para conclusão do curso. Neste contexto, pelo grau de motivação dos funcionários diante do treinamento virtual, atesta-se o quanto o treinamento é reconhecido como importante fator de motivação e retenção de talentos e o quanto o treinamento pode ser considerado um agente de desenvolvimento da vida pessoal e profissional do funcionário.</p>

Quadro 3 – Critério-exemplo para a etapa de avaliação de Comportamento.

Fonte: SCHRÖEDER (2005).

Resultados
CRITÉRIO 15: Melhoria contínua – clientes (ênfase no cliente e valor para o cliente)
Indicadores de treinamento: % incremento na base de clientes - participação de mercado em valor e percentual; nota de pesquisa de satisfação de clientes
Indicadores globais e perspectivas correlatas: 3. Percentual do aumento do volume de vendas; 4. Giro dos estoques (Perspectiva I); 5. Valor médio de compras por cliente; 6. Número de cartões de crédito da empresa; 7. Nota média da pesquisa de satisfação dos clientes; 9. Tempo médio de atendimento (Perspectiva II)
Objetivos da UC mais pertinentes: Melhorar o desempenho e resultados da empresa por meio de ações específicas da educação corporativa
Explicitação: Os indicadores de melhoria contínua como resultados do treinamento têm relação direta com os indicadores de desempenho globais integrantes das perspectivas financeira e do cliente, especialmente o percentual do aumento do volume de vendas, o giro dos estoques, o valor médio de compras por clientes, o número de contas de cartão de crédito da empresa, a nota média da pesquisa de satisfação dos clientes e o tempo médio de atendimento, também entre si relacionados. No entanto, nas relações entre os indicadores de avaliação de reação, aprendizado e comportamento e os indicadores de resultados reside a grande dificuldade da maioria das empresas, uma vez que tal relação nem sempre é observável a longo prazo, posto que a melhoria dos indicadores relacionados ao cliente resulta de todo um processo de avaliação de reação e aprendizado cujos primeiros resultados podem ser observados na avaliação comportamental, em que é verificado o grau de autonomia e agilidade dos funcionários, dentre outras competências, e os processos em geral, e não apenas os diretamente ligados ao atendimento, são afetados, embora essa influência seja crucial sob a perspectiva do cliente, acarretando em um atendimento que pode, então, ser ou não de boa qualidade, influenciando a quantidade de compras, o valor médio de compras por cliente, a tendência para a adesão do cliente ao cartão de crédito e todos os indicadores relacionados em causa e efeito com estes. Destarte, sob a perspectiva da UC, melhorar o desempenho e resultados da empresa através de ações específicas da UC é o objetivo em destaque.

Quadro 4 – Critério-exemplo para a etapa de avaliação de Resultados.
Fonte: SCHRÖEDER (2005).

5 Considerações Finais

Crê-se que o presente estudo atingiu os resultados a que se propôs: a identificação de critérios e indicadores essenciais de avaliação de treinamento virtual, feita através da consulta a especialistas em Educação a Distância e da análise de casos empresariais; a construção de um processo de avaliação (ou “modelo conceitual-exploratório”), com base nos referenciais teóricos utilizados, bem como com base nas consultas a especialistas e na análise dos casos empresariais; e a identificação de indicadores de resultados globais e de treinamento relevantes para uma empresa varejista que utilize tal sistema de treinamento. Finalmente, as etapas acima possibilitaram a construção, para a empresa, de um modelo customizado de critérios e indicadores de avaliação de treinamento virtual, e a explicitação de possíveis relações entre os resultados de treinamento virtual e os resultados organizacionais.

Todos os modelos obtidos durante as etapas de pesquisa tiveram essencialmente, como orientação para a distribuição de critérios e indicadores, as quatro etapas de avaliação de treinamento sugeridas por Kirkpatrick (1998): reação, aprendizado, comportamento e resultados. Os critérios e indicadores adaptados ao treinamento empresarial foram construídos com base no Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997), cujas perspectivas essenciais são: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento. A óptica da Qualidade, por sua vez, serviu para parametrizar a identificação e construção de indicadores preferencialmente mais objetivos, de fácil obtenção e mensurabilidade. Esta orientação permitiu, enfim, que os modelos pudessem ter uma categorização de critérios e indicadores mais coerentes, visando, quando possível, a supressão de lacunas surgidas na composição de cada modelo, bem como evitando-se a duplicidade de indicadores.

Após chegar-se ao Modelo 3 – conceitual-exploratório, constatou-se que a avaliação de treinamento virtual dependia, ainda, de aspectos peculiares à realidade organizacional – definição de competências a serem desenvolvidas durante o treinamento, alinhamento com subsistemas de RH e com outros sistemas organizacionais, além de escalas de classificação, com âncora comportamental. E que, portanto, dependia do conhecimento da cultura organizacional, da missão, visão, valores e objetivos da empresa na qual o treinamento seria avaliado. A partir desta compreensão, foi possível se proceder ao alinhamento entre os objetivos estratégicos, os específicos da empresa e os da avaliação de treinamento, para a composição de um protótipo de avaliação – Modelo 4. Deste modo, se poderia até mesmo sugerir novos indicadores de avaliação ainda não percebidos pelo modelo conceitual-exploratório.

Através de um caso específico, foram verificados quais critérios e indicadores do modelo “genérico” são aplicáveis à realidade de uma empresa específica do comércio varejista, e de que forma estes podem ser aplicados. A adoção da técnica de estudo de caso permitiu que fossem estabelecidas possíveis relações entre avaliação de treinamento virtual e avaliação de seus resultados gerais.

A pesquisa encontra seu maior sentido ao apresentar a relação entre treinamento virtual e resultados. Não apenas para a empresa estudada, mas também para outras empresas que utilizam treinamento virtual. Estas empresas poderiam, a partir deste trabalho, compreender melhor a importância da avaliação de resultados de treinamento para a avaliação de resultados organizacionais de forma geral. E assim este processo poderia representar um feedback estratégico para toda a organização, na seguinte seqüência lógica: a empresa investe em treinamento; o treinamento ocasiona aprendizado e mudanças comportamentais; estas mudanças, por sua vez, se convertem em atitudes positivas no ambiente de trabalho; e estas atitudes, por fim, geram resultados a curto, médio e longo prazos para a organização e para cada um dos membros de toda a cadeia.

Entretanto, esta pesquisa não tem a pretensão de apresentar uma “fórmula mágica”, um produto estático ou inflexível, uma vez que há diversos aspectos comportamentais que algumas vezes são pouco explorados pelos programas de treinamento, e não especificamente pelos de treinamento virtual. Cultura organizacional, questões pessoais ligadas à modalidade virtual de treinamento e resistência a mudanças são apenas alguns dos aspectos dignos de estudos e adaptações constantes. O que se buscou, enfim, foi a objetivação da avaliação de treinamento virtual como forma de se sugerir uma ferramenta a receber constantes feedbacks e correções, permitindo à empresa uma visão mais clara, tanto de seus processos gerais de avaliação de resultados quanto de resultados de treinamento. Isto confere a este estudo uma importância fundamental, pela preocupação “pioneira” em consolidar, em uma única pesquisa, diversos aspectos que devem ser cuidadosamente considerados para se avaliar um treinamento corporativo virtual.

Para estudos futuros, visa-se a testagem do protótipo – Modelo 4 - na empresa Fashion S/A e a elaboração de modelos customizados de avaliação para outras empresas, de diferentes portes, setores e experiências em utilização de treinamento virtual.

¹ Beneficiário de auxílio financeiro da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) - Brasil.

6 Referências

- CAMARGO, Leônidas L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000, 142 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4429.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2003.
- CASTRO, Alfredo Pires. Validação e avaliação do treinamento. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 2001. p.45-80.
- DURSKI, Gislene Regina. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 27-38, jan./abr. 2003. Disponível em: www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/03_gislene.pdf. Acesso em: 15 dez. 2004.
- E-LEARNING BRASIL – CONGRESSO, 2004, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <http://www.elearningbrasil.com.br/congresso/2004/posevento/exclusivo/>. Acesso em: 10 ago. 2004.
- HACK, Luciano Emilio. **Mecanismos complementares para a avaliação do aluno na educação a distância**. 2000. 123 f. il. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Informática, Curso de Pós-Graduação em Ciência da Computação. Porto Alegre, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. xi, 344 p. il.
- KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs: the four levels**. 2nd ed. San Francisco: Berret-Koehler, 1998. xvii, 289 p.
- SANTOS, Eduardo Toledo; RODRIGUES, Marcos. **Educação a distância: conceitos, tecnologias, constatações, presunções e recomendações**. São Paulo: EPUSP, 1999. 32 p.
- SCHRÖEDER, Christine da Silva. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual: um modelo para medir resultados**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2005. 214 p.
- TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 100 p.
- TOBIAS, Afonso Celso B. **Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma empresa de varejo**, 2003. Disponível em: [http://www.expresstraining.com.br/exptrain/eollearn.nsf/0/fb1307aab0c5298383256c92005ac94d/\\$FILE/UPTODA239.pdf](http://www.expresstraining.com.br/exptrain/eollearn.nsf/0/fb1307aab0c5298383256c92005ac94d/$FILE/UPTODA239.pdf). Acesso em: 20 dez. 2004.
- ULRICH, Dave. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000. 379 p.
-