

TOP SER HUMANO 2018
CATEGORIA CONHECIMENTO

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO *E-LEARNING* NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Autor: Diogo Siqueira Luiz
Orientadora: Dr^a Amarolinda Zanela Klein

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	4
2.AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO <i>E-LEARNING</i>	7
2.1 Modelo de Avaliação dos Quatro níveis	8
2.2 Modelo de Avaliação Valor Final	9
2.3 Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)	9
2.4 Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento (IMPACT)	10
2.5 Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento (ROI).....	11
2.6 Modelo de Avaliação do <i>E-learning</i>	12
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	14
4. RESULTADOS	17
4.1 Banco Sul.....	17
4.2 Banco Multi.....	19
4.3 Hospital Sul	22
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28

SINOPSE

Com o amadurecimento do conceito de universidade corporativa nas organizações, multiplicam-se portais de educação *on-line*, porém as avaliações de eficácia da modalidade de *e-learning* são pouco discutidas. A presente pesquisa foi motivada devido aos poucos estudos acadêmicos localizados sobre o tema de avaliação de eficácia nessa modalidade no contexto brasileiro. O paradigma da pesquisa é qualitativo, com estudos de caso múltiplos em três empresas do setor de serviços – dois bancos e um hospital. Realizou-se a construção de um protocolo de caso, com as categorias de análise estruturadas a partir da revisão da literatura. A pesquisa envolveu 34 entrevistados nas três empresas pesquisadas. As entrevistas foram semiestruturadas com três roteiros distintos e a análise dos dados foi realizada com o auxílio do *software* Nvivo. Como resultados, a pesquisa indica que as empresas utilizam modelos de avaliação de eficácia voltados para capacitações presenciais e que consideram seus programas eficazes, porém ficou evidente que há grande dificuldade em avaliar a eficácia do *e-learning* na totalidade. A população beneficiada dessa pesquisa é direcionada a pesquisadores, gestores e profissionais da Gestão de Pessoas, para que possam refletir sobre a melhoria da estruturação dos programas na modalidade de *e-learning* dentro das organizações.

OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo dessa pesquisa foi identificar as formas pelas quais organizações localizadas no contexto brasileiro vêm avaliando a eficácia das atividades de educação corporativa realizadas via *e-learning* e as dificuldades enfrentadas nesse processo, contribuindo assim para reflexão de pesquisadores, gestores e profissionais ligados à Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Uma fonte de vantagem competitiva nas organizações é o conhecimento por elas gerado, porém, com a disseminação da tecnologia e as mudanças constantes em mercados acirrados, pode-se dizer que há a necessidade constante de atualizar o conhecimento. As organizações atuais precisam analisar seus ambientes de aprendizagem, mas já é possível afirmar que grandes empresas estão capacitando seus colaboradores em programas bem planejados e estruturados, nos quais visam disseminar o conhecimento a favor da organização e assim manterem-se competitivas no mercado (GOULD, 2005; KROGH *et al.*, 2001). Com a dinâmica do mercado exigindo respostas cada vez mais rápidas, a capacitação torna-se um tema importante que exige atenção, por seus possíveis resultados dentro da empresa.

As organizações, tradicionalmente, promoviam ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) através de cursos com cunho imediatista e sob demandas esporádicas. Identificou-se, em diversas pesquisas nacionais e internacionais, esse olhar equivocado, focando somente nos processos de T&D e esquecendo a Educação Corporativa. Analisando a necessidade de uma melhoria contínua nos processos e da promoção do desenvolvimento e do autodesenvolvimento, o tradicional T&D precisa migrar para a perspectiva da Educação Corporativa, ganhando mais força a estratégia organizacional, tornando-se um modelo mais eficaz de desenvolvimento das pessoas (PACHECO, L, *et al.*, 2009, EBOLI, 2004; GOULD, 2005; MEISTER; 1999). Treinamento, capacitação e desenvolvimento, passam a ser tratados como um processo de melhoria contínua para a aprendizagem, dando lugar a uma abordagem mais abrangente, com o objetivo de promover a educação para todos os colaboradores da organização, e até mesmo membros do seu público externo, como parceiros de negócio, de forma contínua, estruturada, tendo os objetivos estratégicos como principal norteador para a execução dos programas

dentro da chamada Educação Corporativa (EBOLI et al.,2010; PACHECO et al., 2009).

Essas práticas, vinculadas ao uso de tecnologia, são representadas por várias modalidades educacionais tais como: atividades EAD baseadas na Internet (*e-learning*), *M-learning* (modalidade educativa baseada no uso de dispositivos móveis, em contexto de mobilidade), *U-learning* (modalidade de aprendizagem apoiada pelo uso de TIC móveis e sem fio, sensores e mecanismos de localização), *blended learning* (modalidade mista, que mistura, por exemplo, a aprendizagem presencial com o *e-learning*), comunidades virtuais, que podem ser acessadas a qualquer momento, em qualquer lugar, entre outras (ALLEN, 2016; OLIVEIRA, RAMOS, ANDRADE, 2015; FIGUEIRA, 2003; ANTONINI, 2009; MORIN, RENAUD, 2009; SACCOL et al. 2011). Nesta pesquisa, o enfoque está em uma dessas modalidades educacionais, que é o *e-learning*.

Conforme, Abbad et al. (2010), visando à melhoria dos resultados organizacionais, muitos dos programas de Educação Corporativa incorporam tecnologias que permitem transpor a sala de aula física. Desta forma, o *e-learning* surge como uma modalidade alternativa para empresas que investem em programas de qualificação para seus colaboradores. O estudo sobre esta temática encontra-se em crescimento, aumentando ano após ano, tanto em nível nacional como internacional (ALLEN, 2016; FALLON, SHARON, 2016; OLIVEIRA, RAMOS, ANDRADE, 2015, CHENG, ZHANG, 2012; RISS, GROHMANN, 2011, PYNÓ et al., 2011; ALBERTIN e BRAUER; 2012; RAMOS e OLIVEIRA, 2010; GHEDINE et al., 2008).

A modalidade de *e-learning* permanece em constante mudança; suas práticas organizacionais devem ser avaliadas regularmente para acompanhar sua efetividade

no contexto da Educação Corporativa. Com o intuito de entender as principais lacunas de conhecimento sobre esse tema, foram realizadas buscas nas bases brasileiras da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ANPAD), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e na *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO). Com relação às pesquisas internacionais, foram pesquisadas as bases da EBSCO, SPELL, *Science Direct* e *Web Of Knowledge*. As pesquisas consideraram o período de 1995 (início da difusão da internet) até o ano de 2017.

É possível perceber um grande número de pesquisas nacionais a respeito da implementação da modalidade de *e-learning* nas organizações, porém poucas pesquisas com o foco na análise da eficácia desta modalidade e o que ela pode trazer de resultados para o âmbito empresarial (PEREIRA, et al, 2015, RISS, GROHMANN, 2011). Há também um vasto número de estudos internacionais sobre o *e-learning* (implementação, aplicabilidade, *e-learning* para o contexto de instituições de ensino), porém, são poucos os modelos que averiguam a eficácia das capacitações realizadas através do *e-learning* no meio corporativo e nas Universidades Corporativas (CHANG, 2016; WAI e SENG, 2014; CHENG, 2012). O conceito de eficácia considerado neste trabalho é o de Cheng (2012), representando aquilo que a organização atinge em relação aos resultados que ela planejou, na íntegra, levando também em conta os custos e qualidade do processo.

Assim, as buscas nas bases confirmaram uma lacuna que esta pesquisa propõe-se a discutir: as dificuldades enfrentadas pelas empresas para avaliar a eficácia do *e-learning* na educação corporativa. Para isso ela se propõe a analisar criticamente os modelos de avaliação existentes, que são na grande maioria aplicados às capacitações presenciais e treinamentos, e pouco utilizados na

modalidade de *e-learning* (GALLOWAY, 2007), analisando também práticas de avaliação do *e-learning* de empresas reais, em múltiplos casos. Inserida nesse contexto, a presente pesquisa busca compreender as seguintes questões: de que formas organizações localizadas no contexto brasileiro vêm avaliando a eficácia das atividades de educação corporativa que ocorrem via *e-learning*? E quais dificuldades são enfrentadas pelas organizações nessa avaliação?

2.AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO E-LEARNING

De acordo com Schlemmer (2005, 2010), o ensino a distância se utiliza de tecnologias da Internet para propiciar um conjunto de soluções que dão suporte para que assim ocorra a aprendizagem do indivíduo. Para Rosenberg (2002, p. 25 e 26) “*e-learning*” refere-se à utilização das tecnologias da Internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho. O *e-learning* tem o objetivo de democratizar o acesso ao conhecimento, favorecer a autonomia na aprendizagem, promover o ensino inovador, incentivo à educação continuada e redução de custos (MAIA; MATTAR, 2007; MALE; PATTINSON, 2011; MORIN; RENAUD, 2009; PACHECO *et al.*, 2009).

A disponibilidade *just-in-time* e aparente boa relação custo-eficácia do *e-learning* o tornaram um meio de formação atraente para o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização. No entanto, a investigação sobre a eficácia do *e-learning* nas organizações é escasso e muitas vezes limitado no que diz respeito ao tipo e nível de avaliação realizada (DEROUIN; FRITZSCHE; SALAS, 2005).

Destacam-se nessa revisão as exemplificações de Comin, *et al.* (2011) trazendo os modelo dos quatro níveis (KIRKPATRICK, 1993); o modelo do valor final (HAMBLIN, 1978); o modelo de avaliação integrado e somativo - (MAIS) (BORGES E ANDRADE, 1982); o modelo integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento - (IMPACT) (ABBAD, 1999); e de Sgarbi, *et al.* (2008) com o modelo Retorno sobre o

Investimento – (ROI) (PHILLIPS E STONE, 2002); e o modelo de Avaliação do *e-learning* (SCHRÖEDER, NAKAYAMA, PILLA, 2007). A seguir serão apresentados esses modelos.

2.1 Modelo de Avaliação dos Quatro níveis

Conforme Comin, et al (2011), o modelo dos quatro níveis de Kirkpatrick (1993), avalia as reações, o aprendizado, a mudança de comportamento observável e os resultados da capacitação. De acordo com o modelo, as reações dos capacitados revelam o quanto a capacitação foi bem aceita pelo grupo, avaliam as condições de infraestrutura e se houve algum fato relevante a comentar no tocante à qualidade percebida da capacitação. A avaliação de aprendizado se importa em evidenciar quanto da capacitação foi aprendida pelo capacitado, quanto dos conteúdos disponibilizados se incorporaram ao seu conjunto de saberes. A avaliação de comportamento observável diz respeito a quanto uma capacitação foi capaz de modificar o comportamento do funcionário no cargo. Por fim, a avaliação de resultados mensura o quanto a capacitação foi capaz de atingir os resultados esperados, que normalmente devem ser medidos em relação às razões que motivaram a mesma. (COMIN, et al, 2011).

Para Alliger e Janak (1989), Kirkpatrick (1993), descreve os quatro níveis com uma articulação de interdependência e sequência entre si, levando a compreensão de que a medida de reação seria o nível mais primário de informação, seguido pelas medidas de aprendizagem e comportamento e, finalmente, pela medida de resultado, hierarquicamente mais relevante. Kirkpatrick (1993) sugere que se o funcionário gostou da capacitação, isso fará com que ele tenha um melhor aproveitamento de aprendizagem, o que o levará a ter seu comportamento modificado, possibilitando que haja maiores chances de resultados (COMIN, et al, 2011).

2.2 Modelo de Avaliação Valor Final

O modelo Valor Final avalia a reação, aprendizagem, comportamento no cargo, organização, e valor final. Hamblin (1978) aumenta a dimensão apresentada por Kirkpatrick (1993) se concentrando no fato de que a coleta de dados a respeito da capacitação deve priorizar a análise das modificações provocadas por ele. Se a finalidade da ação é induzir a um aprendizado que deve se refletir em mudança de comportamento, justifica-se o foco da avaliação do resultado como mudança para a organização e valor definitivo da capacitação. (COMIN, et al, 2011). Quando Hamblin (1978) traz para discussão os aspectos da mudança para a organização e valor definitivo da capacitação, quer indicar que, em razão da capacitação, pode ter havido mudança na empresa sem que isso tenha gerado qualquer valor para ela – as mudanças, desse modo, seriam pontuais e não transformadoras da realidade da organização. Decorrente dessa vertente, pode-se dizer que qualquer capacitação gera uma mudança na organização, mas nem toda mudança é efetiva e contribui para que se atinjam os objetivos com as quais a capacitação foi delineada.

2.3 Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)

O MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) abrange os seguintes elementos de mensuração: insumo, procedimentos, processo, resultados e ambiente. Esse modelo é variante do Modelo CIPP (Contexto, Insumo, Processo e Produto), de Stufflebean (1967), o qual identifica a avaliação como o processo de desenhar, obter e fornecer informações úteis para o julgamento de decisões alternativas (COMIN, et al, 2011). Em um breve detalhamento, insumo compreende fatores físicos e sociais e formas de comportamento relacionados ao público que fará parte da capacitação. Os procedimentos compreendem as estratégias didáticas utilizadas na realização da capacitação (COMIN, et al, 2011). O processo abrange ocorrências significativas resultantes dos procedimentos adotados na capacitação, relacionando-se com

características comportamentais do indivíduo durante o processo de capacitação. Nesse aspecto, devem ser analisados itens como motivação do participante, nível de dedicação e estudo, e mesmo resultados obtidos em testes, compreendendo, assim, aspectos do aprendizado do participante, percebidos em Kirkpatrick (1993) e Hamblin (1978). No tocante aos resultados, examinam-se as habilidades ou atitudes desenvolvidas em razão da capacitação. Isso deve ocorrer após a realização do evento, e é preciso verificar que os comportamentos observados sejam compatíveis com os objetivos definidos no planejamento da capacitação (COMIN, et al, 2011).

2.4 Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento (IMPACT)

De acordo com Comin, et al (2011), o modelo Integrado de Avaliação parte da concepção metodológica de Abbad (1999) para avaliação de treinamento (IMPACT – Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento) é composta por sete componentes: Percepção de Suporte Organizacional, Características do Treinamento, Características da Clientela, Reação, Aprendizagem, Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho. Num breve detalhamento, a Percepção de Suporte Organizacional investiga o apoio psicossocial com o qual o funcionário conta, ou julga contar, no contexto de realização da capacitação. As características da capacitação estão relacionadas efetivamente ao tipo de capacitação que se está examinando, a área de conhecimento a que pertence. No item Características da Clientela, observam-se dados psicossociais do público que fará parte do programa (ABBAD, 1999, p. 100). Reação é um elemento comum aos demais sistemas de avaliação de treinamento e capacitação e, como nos outros casos, se atém às investigações em torno da opinião que os participantes tiveram a respeito do que aprenderam (COMIN, et al, 2011). Aprendizagem, bem como o item reação, é comum aos demais sistemas de avaliação, e refere-se ao grau de entendimento, assimilação e retenção dos conteúdos ensinados na capacitação,

medido em escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicadas pelo instrutor ao final da capacitação (ABBAD, 1999). Suporte à transferência examina o tipo de ambiente encontrado pelo funcionário para fazer com que os conteúdos aprendidos sejam “transferidos” para sua atividade. O Impacto do Treinamento no Trabalho se constitui na auto avaliação que o participante do treinamento faz sobre os efeitos que percebeu em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças e processos de trabalho (COMIN, et al, 2011).

2.5 Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento (ROI)

Conforme Sgarbi, et al. (2008), o modelo de Phillips (2002) baseou-se no modelo de quatro níveis de Kirkpatrick. Este modelo é combinado de cinco níveis de avaliação. Onde: Nível 1 — Reação e planejamento de ação: no programa de treinamento, a satisfação dos participantes é medida juntamente com uma lista de como eles planejam aplicar o que aprenderam. Nível 2 — Aprendizado: o foco deste nível está em medir o que os participantes aprenderam durante o programa. Nível 3 — Aplicação no trabalho: Neste nível de avaliação, são utilizados vários métodos de acompanhamento, para determinar se os participantes aplicaram no trabalho o que eles aprenderam. Nível 4 — Resultados empresariais: São medidas focalizadas nos resultados atuais alcançados pelos participantes do programa e se os conhecimentos adquiridos no programa são aplicados com êxito. As medidas citadas são as que incluem produção, qualidade, custos e satisfação do cliente. Embora o programa possa produzir um impacto organizacional mensurável, ainda há uma preocupação em relação aos custos do mesmo. Nível 5 — Retorno do investimento: O objetivo, neste nível, é comparar os benefícios monetários do programa com os custos do mesmo. O retorno do investimento pode ser apresentado de diversas maneiras, mas normalmente ele é apresentado como porcentagem ou relação de custo benefício.

(SGARBI, et al, 2008).

2.6 Modelo de Avaliação do *E-learning*

Conforme Pilla (2007), neste modelo, foi enfatizado o modelo de avaliação dos quatro níveis de Kirkpatrick (1993) e o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997). Os autores Schröder, Nakayama e Pilla, (2006) buscaram adaptar critérios de avaliação do treinamento a ambientes virtuais de aprendizagem. A partir da literatura, estabeleceram um modelo conceitual de critérios e indicadores, dos quais foram separados em Reação, Aprendizagem, e Resultados. Este modelo foi construído a partir de revisão que fizeram na literatura, e através de entrevistas com especialistas de *e-learning* e análise de casos empresariais.

Segundo os autores, o modelo buscou contemplar ao máximo os possíveis critérios e indicadores relevantes para avaliação de *e-learning* em organizações. Schröder (2005) reforça que o modelo precisa ser adaptado à realidade e à cultura de cada organização que pretende mensurar suas práticas de *e-learning* e, assim, cada organização poderá definir seus próprios critérios e respectivos indicadores. A Tabela 1 demonstra uma síntese dos seis modelos apresentados.

Tabela 1: Modelos de avaliação mais citados na literatura.

Modelo/ Autor	Descrição geral	Foco	Vantagens	Desvantagens
Modelo dos quatro níveis Kirkpatrick (1993)	Um dos modelos mais antigos, porém bem consolidado para avaliação de programas de treinamento.	Aplicado em empresas Presencial	- Verifica a satisfação dos indivíduos com o treinamento, a melhoria do conhecimento ou o aumento de habilidades. - Identifica como o indivíduo foi influenciado pelo programa. - Verifica o aumento da produção, redução dos custos.	- Na utilização deste modelo não é possível calcular o retorno do investimento - Voltado para os treinamentos presenciais
Modelo do Valor Final Hamblim (1978)	A coleta de informações a respeito do treinamento deve priorizar a análise das	Aplicado em empresas e Educação Formal	- Visa verificar as atitudes e opiniões dos participantes; verificar as diferenças entre o que os indivíduos sabiam antes e depois do treinamento;	- A ausência de detalhes dos métodos para execução de cada um dos níveis.

	mudanças provocadas por ele.	Presencial	Considera as mudanças organizacionais que possam ocorrer após o treinamento; - Compara os custos com os benefícios do treinamento.	- Voltado somente para os treinamentos presenciais
Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) Borges e Andrade (1982)	Este modelo é variante do Modelo CIPP (Contexto, Insumo, Processo e Produto) de Stufflebean (1967)	Aplicado em empresas Presencial	- Compreende fatores físicos e sociais e estados de comportamento. - Relaciona-se com características comportamentais do indivíduo durante o treinamento. - Examina as habilidades ou atitudes desenvolvidas em razão do treinamento. - Considera não apenas o alcance dos objetivos propostos, mas também o contexto em que se inserem os treinandos, antes e depois do treinamento.	- Voltado para os treinamentos presenciais - A ausência de detalhes dos métodos para execução de cada um dos componentes.
Modelo IMPACT Abbad (1999)	Este modelo é o mais contemporâneo entre os que se apresentam.	Aplicado em empresas Presencial <i>E-learning</i>	- O último nível de sua análise é do impacto no trabalho, e nesse sentido examina as mudanças ocorridas em função do treinamento aplicando questionários aos gestores. - Já foi adaptado para o contexto do <i>e-learning</i> corporativo.	- Não investiga em profundidade os resultados decorrentes do treinamento
Modelo (ROI) Phillips e Stone (2002)	Apresenta um modelo semelhante ao de Hamblin (1978), porém com maior disseminação no meio empresarial. Consiste em comparar os benefícios organizacionais do treinamento com os custos dos mesmos.	Aplicado em empresas e Educação Formal Presencial	- A satisfação dos participantes é medida juntamente com uma lista de como planejam aplicar o que aprenderam; Medição de como os integrantes aprenderam; - Vários métodos que acompanham o indivíduo para verificar se aplicou no trabalho o que aprendeu; medidas atuais focadas no resultado e êxito do programa. - Compara os resultados monetários com os custos do programa. - É mais valorizado pelas organizações e possui maior evidência.	- A avaliação ROI é mais complexa e a grande maioria das organizações não a utilizam.

<p>Modelo Avaliação do E-learning</p> <p>(Schröder, Nakayama e Pilla, 2007)</p>	<p>Modelo sintetizado a partir da revisão da literatura, entrevistas com especialistas da área, e casos empresariais. Enfatizaram o modelo de Kirkpatrick e utilizaram o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997).</p>	<p>Aplicado em empresas</p> <p><i>E-learning</i></p>	<p>- Procura contemplar ao máximo os indicadores relevantes para avaliação de <i>e-learning</i> nas organizações.</p>	<p>- O modelo precisa ser adaptado à realidade e à cultura de cada organização, devido às suas particularidades.</p>
--	--	--	---	--

Fonte: Elaborado com base em Sgarbi, *et al.* (2008) e Comin, *et al* (2011).

O quadro acima demonstra que os instrumentos estão adaptados mais usualmente para avaliação dos treinamentos e capacitações presenciais (Modelo quatro níveis, valor final, MAIS, ROI, IMPACT). Apenas o estudo de Schröder, Nakayama e Pilla (2007) apresentam o modelo de avaliação totalmente voltado para o *e-learning* para ser utilizado na mesma modalidade. Reforça-se que o *e-learning* pode ser uma maneira de conseguir resultados mais rápidos em um ambiente corporativo, e que sejam avaliados corretamente para que os resultados sejam obtidos de forma satisfatória (CHANG, 2016, CHENG, 2012).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Para a presente pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa (Creswell, 2007). A pesquisa buscou a familiarização com as empresas pesquisadas, objetos da investigação utilizando assim estudo de casos múltiplos, com o objetivo de cruzar o maior número de informações das organizações e aumentar a validade da pesquisa. Para alcançar a profundidade desejada e entender como as organizações estão avaliando a eficácia de suas capacitações, esta pesquisa abrangeu três organizações de grande porte da região metropolitana de Porto Alegre (RS). Para isso, na escolha das organizações levou-se em conta as que estão em um mesmo setor – optando-se

pelo setor de serviços - e que possuem uma Universidade Corporativa há mais de 3 (três) anos, implantada e funcionando de forma contínua (isso foi considerado um indicador de que a Educação Corporativa se encontra numa fase mais madura dentro da organização). Ao todo foram abordadas cinco empresas para participação da pesquisa, sendo que três aceitaram participar, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Empresas pesquisadas.

Empresa	Setor	No. Funcionários	Tempo de Universidade Corporativa
Banco Sul	Serviços	Mais de 11 mil	4 anos
Hospital Sul	Serviços	Mais de 1200	10 anos
Banco Multi	Serviços	Mais de 40 mil	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Para conduzir o estudo de maneira adequada, foi construído um protocolo de estudo de caso, conforme preconizado por Yin (2015). O protocolo de caso foi submetido a dois especialistas com mais de 10 anos de experiência no mercado em Educação Corporativa, e também foi enviado a uma especialista na área acadêmica para avaliação. Esse instrumento também tomou como base os roteiros de entrevistas de Moscardini (2015). Nos três estudos de caso foram realizadas coleta de documentos e entrevistas semiestruturadas.

Para responder aos questionamentos foi necessário envolver diferentes pessoas ligadas à Gestão da Educação Corporativa, bem como funcionários em diversos níveis hierárquicos que estivessem diretamente relacionados à questão de pesquisa, ou seja, envolvidos, de alguma forma, com o uso do *e-learning*. Para isso foram utilizados três roteiros de entrevista distintos. Utilizou-se de reuniões para realizar entrevistas semiestruturadas conforme roteiros específicos com: (a) Diretor e gestores da Educação Corporativa; (b) gestores de áreas de negócio (que são clientes internos das ações de educação corporativa que utilizam o *e-learning*); (c) funcionários que utilizam o *e-learning*, sendo eles de diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações. As entrevistas tiveram duração de trinta minutos a duas

horas e dez minutos, para se obter o máximo de informações detalhadas do entrevistado, de acordo com a disponibilidade de cada um, conforme perfis demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3: Entrevistados da pesquisa.

	Cargo	Formação	Tempo empresa	Tempo entrev.
Banco Sul	Diretor Gestão de Pessoas	Administração/ MBA	10 anos	2:10:22
	Ger. Exec Educação Corporativa	Administração/MBA	7 anos	1:03:15
	Gerente de Negócios	Publicidade e Propaganda	4 anos	45:34
	Gerente de Negócios	Relações Públicas	5 anos	52:12
	Analista de Projetos	História	4 anos	46:47
	Analista Administrativo	Administração	3 anos	44:01
	Analista Administrativo	Educação Física	2 anos	35:10
	Analista de Treinamentos	Mestre em filosofia	4 anos	45:37
	Auxiliar de RH	Administração	2 anos	53:16
	Estagiário	2 grau completo	6 meses	30:00
	Auxiliar Administrativo	Tec. Gestão Comercial	1 ano	37:19
Auxiliar Administrativo	Geografia	2 anos	39:20	
Banco Multi	Diretor de Desenv. Humano	Mestre em Administração	5 anos	1:44:32
	Coord. Educação Corporativa	Administração/MBA	3 anos	1:10:21
	Gerente Processos/Qualidade	Engenharia de Produção	4 anos	1:05:12
	Gerente de Projetos	Administração e Esp.	2 anos	55:45
	Analista de Inovação	Engenharia de Produção	4 ano	56:11
	Assistente de Fidelização	Técnico em Administração	2 anos	42:45
	Analista de Processos	Administração	3 anos	58:12
	Analista de Qualidade	Engenharia de produção	1 ano	35:23
	Analista de Licitações	Advocacia	4 anos	34:14
	Assistente de Vendas	Gestão comercial	1 ano	39:17
	Auxiliar Administrativo	Tec. Processos Gerenciais	2 anos	38:47
Auxiliar Administrativo	Tec. Gestão Comercial	1 ano	36:59	
Hospital Sul	Gestor de Recursos Humanos	Administração/ MBA	5 anos	1:47:11
	Gestor de Educação Corporativa	Economia e MBA	4 anos	1:35:45
	Gerente de logística	Gestão em Logística	3 anos	1:11:09
	Gerente de Compras	Administração e Espec.	5 anos	54:12
	Analista de DP	Administração	2 anos	52:10
	Analista de RH	Administração	4 anos	46:18
	Auxiliar de estoque	Economia	1 ano	51:21
	Analista Administrativo	Administração	2 anos	30:34
	Analista Administrativo II	Administração	2 anos	36:19
	Enfermeiro	Enfermagem	5 anos	42:27
	Enfermeiro	Enfermagem	3 anos	35:29
Enfermeiro	Enfermagem	5 anos	40:57	

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas de modo que pudessem ser categorizadas no sistema Nvivo, o qual permitiu criar um banco de dados único para os estudos de caso múltiplos. A análise e interpretação dos dados foram fundamentadas na análise de conteúdo qualitativa (BARDIN, 1977). As categorias de análise foram criadas a partir da estrutura teórica identificada na pesquisa. As categorias elencadas foram: Características da Organização, Características da Educação Corporativa, do *E-learning* e formas de avaliação da Eficácia de *E-learning*. É importante salientar que todas as categorias buscaram seguir os princípios sugeridos por Bardin (1977) – exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade. As categorias foram utilizadas para analisar os dados de cada caso separadamente e na sequência foi realizada a análise comparativa entre os casos, para identificar pontos em comum, diferenças e com isso chegar a um entendimento mais aprofundado do tema pesquisado.

4. RESULTADOS

A análise de dados apresenta um resumo dos três casos estudados, focada na temática central de Eficácia do *e-learning* e as dificuldades enfrentadas para avaliar essa eficácia. De forma a manter a confidencialidade das empresas e das informações coletadas, bem como, o nome dos entrevistados, foram utilizados códigos relacionados à sua empresa, a função que ocupa e um número de contagem estabelecido por cargo. Exemplo: o entrevistado do Banco Sul, que é Diretor recebeu o código BSDR1, e o gestor desta mesma empresa, recebeu código BSGE1, na sequência por seu colega, Gerente Administrativo recebendo o código BSGA2. O Banco Multi é nomeado como BM e o Hospital Sul com a sigla HS.

4.1 Banco Sul

Conforme percebido nas entrevistas, nas observações do sistema e análise da documentação da empresa, os gestores entendem que a avaliação da eficácia do e-

learning ainda é muito subjetiva e que não existe um modelo perfeito, porém a organização tem aprimorado suas ferramentas de medição. Os modelos adotados pelo Banco Sul são os dos 4 níveis, de Kirkpatrick (1993), o modelo de Phillips (2002), e o ROI.

Quanto ao modelo dos 4 níveis, o banco utiliza o primeiro nível para todas as capacitações. O funcionário ao final de cada capacitação realiza a avaliação de reação através da modalidade de *e-learning*. Além de questões fechadas, existem campos para questões discursivas onde o funcionário relata o sentimento em realizar a capacitação, indica quais os pontos positivos e negativos e quais melhorias sugere. Essas avaliações vão para o setor de Educação Corporativa que realiza as análises e adere às sugestões, caso sejam pertinentes.

Em 2014, a empresa começou a estudar o modelo ROI e a implementá-lo somente nas capacitações voltadas à gestão da organização e determinados pela Diretoria. Elencam uma série de dificuldades para implementar o ROI em todas as capacitações disponibilizadas no âmbito geral da empresa. Existe uma equipe de gestão que realiza os cálculos em conjunto com a área de custos da empresa. O controle é realizado via *software* específico da área de custos e em planilhas Excel na área de gestão. O acompanhamento também é realizado pela liderança direta da área para auditar os dados. O entrevistado BSGA2, comenta: *Há anos atrás não sabíamos e nem tínhamos noção de como avaliar. Depois da implementação por resultados, hoje percebemos a eficácia do e-learning na organização.* O modelo de avaliação do ROI não é utilizado para todas as capacitações. O entrevistado BSDR1, esclarece:

“...Hoje nós provamos à Presidência do banco, em números, que o e-learning dá resultado. Nós consideramos a modalidade de certa forma eficaz e provamos

através das comparações que realizamos através do “retrato”, o “retrato” é o que chamamos das avaliações minuciosas de custos e todos os itens que envolvem o desenvolvimento do trabalho. Isso é realizado antes da capacitação e após a mesma. Continuamos monitorando por aproximadamente 6 meses. Nas análises é perceptível o aumento no nível de excelência, produtividade e lucro após nossas capacitações.”

Com relação à medição da eficácia, a organização aplica uma prova após cada capacitação. Para aprovação é exigida a média 7, e os testes são aplicados de forma randômica, ou seja, caso o funcionário reprove, efetuará outra prova com outras questões diferentes, outros pontos de abordagem. Se ele repetiu a prova 3 vezes sua média deverá ser no mínimo 7 para que aprove, caso contrário deverá refazer a capacitação e o nível de exigência torna-se maior.

4.2 Banco Multi

De acordo com a pesquisa, todos os entrevistados do banco Multi consideram a modalidade de *e-learning* eficaz ao que se propõe. Porém, os gestores entrevistados observam que o modelo de avaliação de eficácia torna-se subjetivo quando tratam da aprendizagem, dependendo da capacitação, conforme relata o entrevistado BMGP2:

“Trabalhamos forte na questão de avaliação em conjunto com o Desenvolvimento Humano Organizacional para verificar se a capacitação foi realmente eficaz, porém sempre é uma incógnita se realmente 100% do proposto foi realmente aprendido e absorvido na sua totalidade.”

No banco multi foi percebido um misto dos modelos presenciais de avaliação da eficácia adaptados para o *e-learning*, como o modelo dos 4 níveis, o modelo de avaliação valor final e o ROI. Há uma utilização maior do modelo de avaliação de valor final, e avaliação de Resultados, onde nesse modelo se amplia a dimensão apresentada pelos autores da avaliação de 4 níveis. A organização avalia fortemente

as mudanças provocadas em seu ambiente após as capacitações. Conforme o entrevistado BMGP3:

“...um ponto forte que destaco para nossas capacitações no banco é realmente a importância que a empresa dá para percebermos um valor agregado ao final de cada capacitação. Minha equipe é um exemplo vivo disso, trabalhamos focados todos os dias, mas nós gestores precisamos considerar se houve uma mudança de comportamento positiva. E isso é notável quando realizamos qualquer capacitação em nosso ambiente. Realizamos vários registros no sistema e há todo um acompanhamento por parte da área de Desenvolvimento Humano.”

O banco Multi segue um fluxo de avaliação para cada capacitação via *e-learning*. Conforme observação realizada no sistema e documentações da empresa, o fluxo é o mesmo para todas capacitações. Por exemplo, existe uma capacitação chamada “*Stander flex*”, onde o funcionário recebe via e-mail um aviso informando a existência de uma capacitação aberta para determinado produto. Ao se logar no Portal da empresa, ele acessa a capacitação prevista. Ela é realizada por módulos, e ao final de cada módulo são propostos exercícios ou jogos sobre o que foi aprendido. Se o funcionário conseguir realizar com sucesso, passa para o próximo módulo e caso não consiga, obrigatoriamente repete o módulo. Ao final há uma prova que vale 10. Para passar na capacitação a média é 7. Cada funcionário tem 3 chances, se reprovar deve refazer todos os módulos novamente. Também preenche uma avaliação de reação onde coloca os pontos de observações, melhorias, pontos positivos e negativos sobre o seu sentimento em realizar a capacitação. Ao final é emitido um certificado digital que o funcionário pode imprimir, enviar por e-mail ou simplesmente deixar guardado em seu acesso do portal.

Uma avaliação informal citada foi a criação de grupos de whatsapp com os celulares corporativos para realizar um feedback geral das capacitações para a liderança, onde podem trocar informações a respeito das capacitações.

O banco Multi adaptou o modelo ROI para verificação e análise de suas capacitações definidas pelo Planejamento estratégico. Essa avaliação é realizada por um setor específico dentro da gestão corporativa e que está ligado ao setor de Desenvolvimento Humano Organizacional. O modelo foi adaptado para controle através dos *softwares Salesforce e SAP* para os custos das capacitações ligadas à gestão, liderança e as capacitações institucionais. A empresa investiu mais de 3 milhões só na reestruturação para esse item. Conforme a entrevistada BMDR1: *“...o modelo de retorno de resultados que adaptamos para o e-learning pode de fato mostrar para presidência do Banco no Brasil a efetividade e eficácia dessa modalidade. Nossas capacitações são eficazes. Por onde passo, recebemos feedback, recebemos constante elogios sobre o sistema. Estamos atuando também, para oferecer mais capacitações para clientes, fornecedores e sociedade.”*

Para os gestores entrevistados há uma grande dificuldade com relação à subjetividade de algumas avaliações que necessitam realizar para suas equipes, como cita o entrevistado BMGP2: *“... hoje a maior dificuldade que percebo para avaliar a eficácia de uma capacitação é saber se de fato o funcionário absorveu 100% e se realmente aprendeu. (...) Isso é muito subjetivo, e não sou pedagogo, porque isso na minha opinião vai de pessoa para pessoa, sua cultura, a questão cognitiva...existem muitos fatores.”*

A organização Banco Multi traz como suas principais dificuldades a subjetividade de algumas avaliações, a dificuldade do cumprimento de prazos para as capacitações determinadas e a informação de que ainda não possui um modelo

ideal para avaliação de eficácia do *e-learning*. Vários entrevistados relataram também que um dos desafios e dificuldades é disseminar a cultura organizacional, principalmente devido a empresa estar sediada em vários estados do Brasil.

4.3 Hospital Sul

De acordo com a pesquisa, os gestores do Hospital Sul relataram que o modelo utilizado para as capacitações presenciais é o modelo de 4 níveis, porém para a modalidade de *e-learning* utilizam apenas o primeiro nível, que é o de reação e aprendizado. Conforme o entrevistado HSGE1 comenta: *“... Avaliar a eficácia de e-learning ainda não é uma realidade aqui no Hospital da forma como gostaríamos. Sabemos que muita coisa melhorou depois que implantamos essa modalidade, pelo próprio feedback dos funcionários e pela redução de custos em alguns setores, mas provar isso é muito mais complexo. Já tentamos implementar o modelo ROI, mas na época a pessoa responsável que estava tocando esse projeto pediu demissão e paramos. Hoje só realizamos avaliações formais por escrito através das capacitações presenciais e avaliação de reação através do sistema após uma capacitação.”*

Para avaliar o aprendizado, o Hospital Sul, após cada capacitação, disponibiliza uma avaliação formal, que é uma prova com questões fechadas. A prova possui uma média de 7, caso o funcionário reprove tem mais uma chance para realizar a capacitação. O percentual de aprovação de cada setor é acompanhado pelo setor de Educação Corporativa que envia aos gestores responsáveis. Para o entrevistado HSEN6: *“...a gente sempre aprende algo quando dedicamos tempo. As capacitações tem relevância, mas a ferramenta poderia ser mais ágil e de fácil navegabilidade.”*

É notável que para o Hospital Sul ainda não há um modelo específico de avaliação de eficácia de *e-learning*, além da avaliação baseada nos 4 níveis do qual utiliza somente o nível de Reação. A opinião dos entrevistados é de certa forma

positiva sobre as capacitações disponibilizadas na plataforma. Todos reconhecem que aprenderam algo com as capacitações disponibilizadas, entretanto, 4 dos 8 funcionários entrevistados que não fazem parte da gestão, citaram que a plataforma necessita de melhorias e que algumas capacitações são menos elaboradas, tornando-se cansativas pela exposição apenas de slides.

No Hospital Sul, a maior dificuldade para avaliar a eficácia do *e-learning* é que ainda não tenham conseguido criar um modelo mais profundo de avaliação da modalidade como já é realizado na modalidade presencial. Conforme constatado na documentação, há um trâmite muito cuidadoso com relação às capacitações presenciais, mas que não é aplicado ao *e-learning* por uma estrutura funcional. Conforme entrevistado HSGH1: *Nossos programas de Educação Corporativa são bem grandes, e nos falta pessoas para trabalhar e realizar um análise mais aprofundada sobre eficácia na modalidade de e-learning.* O entrevistado HSGL2, comenta: *Acho que também uma das grandes dificuldades aqui no Hospital é a cultura do presencial. Em pleno século da tecnologia, ainda tem muita gente aqui que não se acostumou com essa modalidade.*

Para a empresa Hospital Sul, existem dificuldades orçamentárias para o programa e resistência para aceitação da modalidade de *e-learning* pelos seus funcionários, onde os mesmos preferem mais as capacitações presenciais do que as *on-line*.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a revisão da literatura, foram identificados alguns modelos de avaliação da eficácia do *e-learning*, e conforme a Tabela 4, verificamos os modelos mais utilizados pelas empresas pesquisadas.

Tabela 4: Utilização de modelos de avaliação do *e-learning* em cada Organização.

Empresa/Modelo	Modelo dos quatro níveis Kirkpatrick (1993)	Modelo do Valor Final Hamblim (1978)	Modelo de Avaliação Integrado Somativo (MAIS) Borges e Andrade (1982)	Modelo IMPACT Abbad (1999)	Modelo (ROI) Phillips e Stone (2002)	Modelo Avaliação do E-learning (Schröder, Nakayama e Pilla, 2007)
Banco Sul	X				X	
Banco Multi	X	X			X	
Hospital Sul	X					

Fonte: Dados da pesquisa

Os poucos modelos existentes na literatura específicos para avaliação da eficácia de *e-learning* não são utilizados nas organizações, como o IMPACT (ABBAD,1999) e o modelo de Avaliação do *e-learning* (SCHRÖEDER, NAKAYAMA, PILLA, 2007). As organizações, ao serem questionadas, desconheciam estes modelos. É necessário realizar uma reflexão: até que ponto o conhecimento gerado na academia, a esse respeito, tem chegado nas organizações? Por que modelos tão antigos são utilizados nas organizações? Por que não há a utilização de modelos mais atuais ou até mesmo a construção de modelos específicos nessas organizações? Essas perguntas são complexas para serem respondidas. Mas é possível identificar que a academia deve se aproximar mais das empresas.

É possível perceber que todas as empresas pesquisadas utilizam o modelo mais antigo de avaliação que é o modelo de 4 níveis, desenvolvido por Kirkpatrick. Conforme os entrevistados, a avaliação de reação é a mais utilizada, visto que utilizam para melhorias futuras. Conforme Comin, *et al.* (2011), as reações dos capacitados revelam o quanto a capacitação foi bem aceita pelo grupo, avaliam as condições de infraestrutura e se houve algum fato relevante a comentar no tocante à qualidade percebida dessa capacitação. Conforme os entrevistados a nível de gestão da empresa Banco Sul, as organizações em geral possuem dificuldade de avaliar até mesmo suas capacitações presenciais e eles veem que esta dificuldade permanece

na modalidade de *e-learning*. É importante destacar que das três empresas pesquisadas, todas utilizam a avaliação de reação que é o primeiro nível, o segundo nível proposto pelo autor é utilizado também pelo banco Multi (comportamento observável).

Independente do grau de maturidade da avaliação de cada organização pesquisada, ainda permanece comum a todas a forma de lidar com a subjetividade que é inerente ao processo, pois a avaliação da eficácia depende de vários fatores, como cultura organizacional, particularidades de cada indivíduo, parte cognitiva e fatores externos além do ambiente organizacional.

É notável que as 3 organizações adaptaram modelos utilizados em capacitações presenciais para a modalidade de *e-learning*. Torna-se um modelo próprio alinhado com algumas referências que já existem na literatura. Outro modelo utilizado pelas empresas Banco Sul e Banco Multi é o modelo de ROI, que conforme Phillips (2002) possui 5 níveis: Reação e planejamento de ação, aprendizado, aplicação no trabalho, resultados empresariais, retorno do investimento. As organizações descrevem bem as avaliações que realizam nesses 5 níveis, porém a empresa Banco Sul possui poucas explicações sobre o nível 5 e suas respostas são mais vagas, principalmente sobre o funcionamento e como realizam a mensuração do retorno do investimento. De acordo com a literatura o retorno do investimento tem por objetivo comparar os benefícios monetários do programa com os custos do mesmo. O retorno do investimento pode ser apresentado de diversas maneiras, mas normalmente ele é apresentado como porcentagem ou relação de custo benefício (SGARBI, et al, 2008). Os bancos pesquisados medem o nível 5, porém não é uma medição realizada para todas capacitações devido à sua complexidade e por necessitar de mais pessoas para cuidar desta estrutura, afirmam os entrevistados.

O modelo de avaliação de eficácia Valor Final é utilizado pela empresa Banco Multi, que caracteriza a análise das suas capacitações ligadas às mudanças provocadas no ambiente organizacional, instigando sua gestão à avaliação mais aprofundada da aprendizagem e valor final para organização. Conforme a teoria, se a finalidade da ação é induzir a um aprendizado que deve se refletir em mudança de comportamento, justifica-se o foco da avaliação do resultado como mudança para a organização e valor definitivo da capacitação (COMIN, *et al.*, 2011). Uma avaliação informal citada pela Empresa Banco Multi é a criação de grupos de whatsapp com os celulares corporativos para realizar um feedback geral das capacitações para a liderança. Desta forma, nota-se uma inovação no meio corporativo através da utilização de *smartphones* criando condições de avaliação da capacitação em tempo real e instigando os gestores a participarem mais ativamente do processo.

As três organizações, através de seus entrevistados, apontam que a avaliação da eficácia em números ainda é muito subjetiva, apesar das análises realizadas, quando pensam sobre o quanto os funcionários assimilaram de uma capacitação, não conseguem afirmar se foi “100% aprendido” e “absorvido todo o material proposto”. Essa avaliação de certa forma é muito mais complexa do que imaginamos e envolveria mais fortemente as questões pedagógicas.

Outra característica interessante é que o Banco Multi se diferencia das demais empresas, por atrelar suas capacitações à participação de lucros dos funcionários. E cruzando os dados, os entrevistados do Banco Multi foram mais taxativos afirmando que as capacitações são eficazes e que aprenderam muito com as mesmas. Apesar de tornar o ambiente competitivo entre os funcionários, pois as maiores notas recebem uma bonificação por isso, acabam incentivando os funcionários a se dedicarem mais e a intensificarem seus estudos durante

determinada capacitação. Todos os funcionários precisam realizar as capacitações determinadas pela organização. E as notas elevadas ano após ano demonstram a adesão dos funcionários ao *e-learning*. Outro ponto de destaque a favor do Banco Multi, é o acompanhamento *on-line* realizado pelos gestores para analisar a aprendizagem após as capacitações, e verificando o seu comportamento no ambiente de trabalho. Dentre as organizações estudadas essa avaliação é diferente em todos os sentidos, pois faz uma análise mais profunda dos funcionários. Vai de encontro ao que o autor Lévy (2010) traz, dizendo que as métricas convencionais de avaliação precisam cada vez mais evoluir, para que possam fornecer informações significativas.

Já no Banco Sul, os funcionários não são obrigados a realizar todas as capacitações, porém para subir no plano de carreira do banco, é necessário ter sido assíduo e ter realizado as capacitações orientadas pelo banco. Essa avaliação é feita também pela área de educação corporativa, fazendo com que aqueles funcionários mais comprometidos estejam sempre a par dos objetivos e capacitações da organização.

Conforme já comentado, na empresa Hospital Sul, percebe-se que há uma resistência por parte dos funcionários para utilização da modalidade de *e-learning*, e inclusive insatisfação na utilização da ferramenta. Esta resistência em utilizar o *e-learning* pode estar atrelada à explicação de Albertin e Brauer (2012), que afirmam que quanto maior a necessidade de interação presencial nas aulas ou no estudo, quanto maiores a indisciplina e as dificuldades com o gerenciamento do tempo, e quanto maior o grau de procrastinação, possivelmente maior será a resistência do funcionário em relação aos sistemas de *e-learning*.

As três empresas pesquisadas consideram suas modalidades de *e-learning*

eficazes e os entrevistados corroboram essa afirmação. Porém, também destacam que não possuem um modelo ideal e que estão em busca de aperfeiçoamento para avaliar de forma mais conclusiva a eficácia do *e-learning*. É importante rever a intenção de medir apenas a absorção do conteúdo, quando seria fundamental avaliar melhor o desenvolvimento de competências no meio organizacional para alcançar a eficácia em suas capacitações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender as formas pelas quais as organizações (no contexto brasileiro) vêm avaliando a eficácia das atividades de educação corporativa realizadas via *e-learning* e as dificuldades enfrentadas nesse processo.

Considera-se que o objetivo foi atingido, pois, através do estudo de caso de três empresas de serviços pesquisadas no contexto brasileiro, foi possível coletar dados e informações que permitiram identificar e analisar como essas empresas vêm avaliando a eficácia na modalidade de *e-learning*. Também foi possível elencar as dificuldades que as mesmas enfrentam nesse processo, como por exemplo: engajar os funcionários para as capacitações propostas, definir um sistema abrangente de avaliação de eficácia e lidar com a subjetividade inerente ao processo de avaliação. Durante as entrevistas nas empresas pesquisadas, foi observado que as organizações estão preocupadas com o desenvolvimento dos seus profissionais, todas, inclusive, citam os benefícios trazidos pela modalidade de *e-learning* como um novo conceito de capacitação e comprometidas em provar cada vez mais para suas lideranças que a modalidade veio para ficar e que seus investimentos possuem retorno, ainda que seja a longo prazo. Embora a maioria das empresas encontrem desafios por manter os programas em ordem, os investimentos na modalidade de *e-learning* devem ser contínuos para melhoria dos recursos.

Com relação às contribuições desta pesquisa, é possível separá-las em dois tipos: contribuições para a academia e para as empresas. Para a academia, esta pesquisa permitiu aprofundar o entendimento dos modelos de eficácia do *e-learning* utilizados por empresas no contexto brasileiro e as dificuldades que elas enfrentam, e poderá estimular outras pesquisas que estejam relacionadas ao tema, pois há pouca literatura que aborde a temática de avaliação de eficácia na modalidade de *e-learning*, especialmente no nosso contexto. Já as organizações podem refletir sobre as práticas aplicadas para melhorias em sua estruturação dos programas na modalidade de *e-learning*, para que a empresa como um todo possa reconhecê-los cada vez mais e visualizar os resultados obtidos através dessa modalidade. Destaca-se também algumas boas práticas, como as que são adotadas pelo Banco Multi, que podem servir como *benchmark*.

Uma sugestão para as pesquisas futuras é envolver um número maior de empresas, buscando organizações de outros estados além do RS. Outra sugestão é realizar uma pesquisa quantitativa gerando um instrumento estruturado (questionário) e realizar uma pesquisa do tipo *survey*, para mapear as questões de investigação de forma quantitativa. Ainda como sugestão, pode-se realizar uma pesquisa para estruturar um modelo de avaliação de eficácia de *e-learning* com empresas interessadas, através da metodologia de *Design Science Research*, estruturando assim um modelo específico de avaliação (artefato) para essa modalidade.

Por fim, como limitação da pesquisa, pode-se apontar que foram somente três casos pesquisados, e o ideal seria um maior número de empresas para participação nessa pesquisa, e ainda ampliar o número de entrevistados em cada organização, bem como considerar organizações de outros setores que não só da área de serviços.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. **Um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.1999.
- ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. **Resistência à educação a distância a educação corporativa**. Editora Mais. 2012.
- ALLEN, M. Michael Allen's Guide to *e-Learning: Building Interactive, Fun, and Effective Learning Programs for Any Company*. John Wiley & Sons, 2016.
- ANTONINI, L. **Desafios enfrentados por pequenas e médias empresas do setor de software nos processos de educação corporativa: um estudo exploratório**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, RS, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHANG, V. **Analysis and discussion: E-learning for academia and industry**. International Journal of information management, Volume 36, Issue 3, Pages 476-485. 2016.
- CHENG, Y.L, ZHANG, W. **Quality Assurance in E-Learning: PDPP Evaluation Model and its Application**. International Review of Research in Open and Distance Learning. Volume 13, Issue 3, p. 66-82. 2012.
- COMIN, F; INOCENTE, D; MIURA, I: **Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas**, 2011. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000100004. Acesso em 12 de janeiro de 2017.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEROUIN, R.E, FRITZSCHE, B.A, SALAS, E. **E-learning in Organizations**. Journal of Management. 2005.
- EBOLI, Marisa P. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- EBOLI, Marisa, FJ HOURNEAUX, and S. MANCINI. **Breve panorama da Educação Corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa**. 29º Enanpad, 2010.
- FALLON, CAROL; BROWN, SHARON. **E-learning standards: a guide to purchasing, developing, and deploying standards-conformant e-learning**. CRC Press, 2016.

FIGUEIRA, M. **O valor do E-learning**. Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A., 1º edição. 2003.

GALLOWAY, D. L. **Evaluating Distance Delivery and E-Learning: is Kirkpatrick's model relevant? Performance Improvement**. Volume 44 Issue 4, Pages 21 – 27, Published *On-line*: 9 Feb 2007.

GOULD, K. E. A. **Model for Sustaining na Expert Workforce in the Human Services, Behavior Modification**, [S.1], v.29, n.329 (3), p.508-520, 2005.

KROGH, G.V; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa como poder de inovação contínua**, Rio de Janeiro, Campus, 2001.

KIRKPATRICK, D. **Evaluating training programs: Four levels**. San Francisco: Berrett-Koehler. 1993.

MAIA, C; MÁTTAR, J. **O ABC da EaD: a educação a distância hoje**. São Paulo: Pearson. 2007.

MALE, G.; Pattinson, C. **Enhancing the quality of e-learning through mobile technology:31ulticio-cultural and technology perspective towards quality e-learning applications**. Campus- Wide Information Systems, [S.I.], v.28, n.5, p. 331–344, 2011.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual**. São Paulo. 1999.

MORIN, L; RENAUD, S. **Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance**. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de L'Adminstration [S.1], V.21, n.4, p.295-306, 2009.

MORIN, L; RENAUD, S. **Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance**. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, [S.I.], v.21, n.4, p.295–306, 2009.

MOSCARDINI, T, N, KLEIN, A. **Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite**. RAC. Vol.19, n.1, art. 5, pp. 84-106, Jan/Fev 2015.

OLIVEIRA, Bruna, RAMOS, Anatólia, ANDRADE, Adrienne. **Fatores influenciadores na adoção de capacitação a distância**. Revista Pretexto. Universidade Fumec. V16. N.4, P.100-118, 2015.

PACHECO, L, *et al*. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. FGV. 2º edição. 2009.

PEREIRA, *et al.* **Fatores Críticos de Sucesso em Serviços de E-Learning: Um Estudo Bibliométrico e Sistemático.** XXXIX EnANPAD. 2015.

PHILLIPS, Jack J.; STONE, Ron Drew. **How to measure training results.** New York php?option=com_content&task=view&id=138&Itemid=185&menu_ativo=active_menu_sub&.1edição.2002.

PILLA, B. **Desenvolvimento de um sistema de Avaliação de E-learning Corporativo.** Tese UFRGS,RS.2007.

SACCOL, A; SCHLEMMER, E; BARBOSA, J. **M-learning e u-learning: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua,** São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011. SCHLEMMER, E. **Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA: Uma Proposta para a sociedade em rede na cultura da aprendizagem** In:

VALENTINI, Carla Beatriz; SOARES, Eliana Maria do Sacramento (Org.). **Ambientes Virtuais de Aprendizagem: compartilhando idéias e construindo cenários.** Caxias do Sul: Editora da U-S - EDUCS, 2005. SCHLEMMER, E. **Formação de professores na modalidade on-line: experiências e reflexões sobre a criação de Espaços de Convivência Digitais Virtuais** ECODIs. v.23, p. 99-122,2010.

SCHRÖEDER, Christine da Silva; NAKAYAMA, Marina Keiko; PILLA, Bianca Smith. **Avaliação de treinamento corporativo virtual.** In: NAKAYAMA, Marina Keiko;

PILLA, SGARBI, PAULA ;OLIVA, EDUARDO; SILVA, LAÉRCIO: **Retorno do Investimento em Treinamento - Uma abordagem de múltiplos casos,** 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1697.pdf>. Acesso em fevereiro de 2017. WAI, C, C, SENG, L, K. **Exploring the effectiveness and efficiency of learning tools combined into one business school.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 123, 20, Pages 470-476. 2014.