

OS 4 NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DE TREINAMENTOS

Mesmo sendo simples, o modelo precisa um desenho de processo e decisões metodológicas para ser aplicado.

Claudemir Oribe

Expert em Gestão de T&D e do Capital Humano
Diretor de Projetos da QualyPro

As empresas estão cada vez mais preocupadas com o retorno dos recursos que investem em treinamento e desenvolvimento. Nas privadas isso já vem de longa data e o sentido é óbvio, devido ao caráter pragmático em que estão inseridas, sobretudo em momentos em que os recursos estão escassos. Nas públicas, a preocupação reside nos aspectos de governança, uma vez que os tribunais de contas estão apertando o cerco para que as instituições façam com uso dos recursos públicos.

Dessa forma, os profissionais de RH, do subsistema de T&D ou de capacitação precisam buscar os modelos existentes na literatura para não desperdiçar energia para desenvolver algo que já está consolidado. No que diz respeito à metodologia de avaliação de resultados de treinamento, o modelo mais conhecido e referenciado da literatura é o denominado Quatro Níveis, criado pelo americano Donald Kirkpatrick, falecido em 2014.



Kirkpatrick teria concebido este modelo em sua dissertação de doutorado em 1954. O modelo se tornou conhecido depois que ele elaborou e divulgou uma série de quatro artigos no *Journal of the American Society for Training and Development* entre os anos de 1959 e 1960. Kirkpatrick não usou o termo *níveis* para designar uma tipologia de avaliação. Essa denominação teria sido adotada de forma natural pelos leitores, profissionais e especialistas. O autor se refere às avaliações como passos, porém dando a entender em seu texto como pontos de vista.

O modelo dos quatro níveis é assim denominado por que propõe que as ações de treinamento deveriam ser avaliadas em termos de quatro quesitos: reação, aprendizado, comportamento e resultados. A avaliação de reação procura identificar o quanto os participantes gostaram do programa. A avaliação de

aprendizado tem por objetivo levantar quantos princípios, fatos e técnicas foram compreendidos e absorvidos pelos participantes. Já a avaliação de comportamento, procura evidenciar o grau de uso, do que foi aprendido, no ambiente de trabalho. Finalmente, a avaliação de resultados procura identificar as melhorias tangíveis do ponto de vista da organização, normalmente expressos objetivamente por meio de indicadores operacionais, táticos ou estratégicos. São quatro formas de enxergar os resultados e cada uma dos níveis contém uma informação diferente, para um propósito e interessado diferente. Os níveis não são, portanto, como degraus de uma escala, mas sim um sistema de classificação, uma vez que pode não haver causalidade entre um nível e outro. O modelo dos quatro níveis é simples e, talvez por isso, tenha se tornado muito popular entre os profissionais da área de recursos humanos, ao menos nos Estados Unidos.

Se os níveis não representam uma escala, as avaliações podem ser empregadas por completo para um programa, ou isoladamente segundo algum critério de escolha. Dessa forma, pode-se definir por exemplo que um evento será avaliado por meio de reação e comportamento. Ou então, apenas pelo aprendizado. Se houver um foco em resultados a avaliação pode se concentrar nos indicadores da empresa. Enfim, a questão que se coloca aqui é qual nível de avaliação seria mais útil para cada caso.

Além disso, ao tentar aplicar o modelo, o profissional vai inevitavelmente se deparar com outras questões igualmente relevantes:

- Quem irá realizar a avaliação?
- Quando ela será feita?
- Como deverá ser feita, com quais instrumentos, quais dados e sob que critérios?
- O que fazer se o treinamento, ou apenas alguns participantes, tiver um baixo nível de resultados?
- Como separar os resultados obtidos pelo treinamento de outros fatores?
- Como considerar que o treinamento foi efetivo ou não?
- Quando estabelecer a avaliação: antes ou depois do treinamento?
- Além dos quatro níveis existem outras formas de mensurar?
- Quais níveis de avaliação seriam mais adequados ao ambiente público, ou privado?

O profissional de RH que deseja implementar o modelo irá inevitavelmente se deparar com essas, e outras questões de ordem metodológica, que precisam ser respondidas para que a avaliação seja

implantada. Há, portanto, um desenho de processo que deve ser feito para cada nível, incluindo a definição de procedimentos, recursos, responsabilidades, instrumentos, critérios, prazos, sistemas informáticos etcⁱ. Todo o envoltório de métodos deve ser planejado, implantado, testado e avaliado para determinar se ele entrega o que se propõe, com um esforço razoável. De outra forma, a implantação corre o risco de falhar, frustrando expectativas e deixando de cumprir com o objetivo de qualquer sistema de avaliação, que é prover informação para tomada de decisão gerencial.

Qualquer empresa pode avaliar em quantos e quais níveis desejar. Ela pode, para isso, criar critérios de seleção, para determinar quais seriam esses níveis. Pesquisas realizadas anualmente nos Estados Unidos indicam que quanto mais elevado o nível, menor é a sua aplicação dentro da empresa. Além disso, há uma percepção de que os níveis mais elevados tendem a possuir um valor organizacional superior. Dessa forma, justifica-se um esforço da organização e, por conseguinte do RH, para realizar avaliações em níveis mais elevados pois, quanto mais elevado for o nível maior é o valor que se transfere para o negócio.

Evidentemente, o contexto, os recursos, a intenção, a cultura organizacional bem como as políticas e diretrizes estratégicas podem e devem ajudar a definir o modelo interno. O que são os quatro níveis e, sobretudo as variáveis envolvidas em cada nível, podem variar de organização para organização. Afinal, todo modelo é limitado ao propósito ao qual foi criado e os quatro níveis também não é uma unanimidade, pois existem modelos complementaresⁱⁱ e objeções metodológicas, provavelmente pertinentes, que precisam ser consideradas para uma discussão mais amplaⁱⁱⁱ.

Enfim, a adoção do modelo de avaliação de resultados de treinamento em quatro níveis é uma escolha bastante louvável por parte de qualquer organização, pois se trata de um esquema consagrado e relativamente simples de compreender. É preciso conhecer bem as implicações metodológicas nas demais etapas do ciclo do treinamento, como no levantamento de necessidades e no projeto e planejamento, para potencializar as chances de sucesso. Tomadas essas precauções, qualquer organização pode se tornar referência na gestão dos investimentos no capital humano.

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de Gestão de T&D e Gestão do Capital Humano. claudemir@qualypro.com.br.

Referências

- ASTD. The Value of Evaluation: Making Training Evaluations More Effective. ASTD Research: Alexandria, VA, 2009.
- BATES, Reid. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. In: Evaluation and Program Planning. 2004. p. 341–347 .Disponível em <http://www.journals.elsevier.com/evaluation-and-program-planning>. Acessado em 23/06/2016.
- NBR ISO 10.015:2001 – Gestão da Qualidade - Diretrizes para o treinamento
- PHILLIPS, Jack. Training Evaluation and Measurement Methods. 2. ed. Houston: Gulf, 1991.
- KIRKPATRICK, Donald L. Techniques for evaluating training programs. Journal of ASTD, n. 11, 1959, p. 1–13.
- KIRKPATRICK, Donald L. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 2. ed. San Francisco: Berret-Koehler, 1998.
- ORIBE, Claudemir. Avaliando o treinamento. Banas Qualidade, São Paulo: Editora EPSE, ano XI, n. 123, Agosto 2002, p. 53-55.
- ORIBE, Claudemir. A Hora e a Vez da ISO 10.015. Banas Qualidade, São Paulo: Editora EPSE, ano XIII. n. 141, fevereiro 2004, p. 24-28.
- ORIBE, Claudemir. Papéis e responsabilidades para o sucesso do treinamento. QualyPro, 2004. Artigo inédito. Disponível em www.qualypro.com.br.
- ORIBE, Claudemir. Estruturando um modelo de Gestão de Competências usando a norma ISO 10.015. 15º Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade – Ouro Preto: UBQ, 2005.
- ORIBE, Claudemir. Tipologia de Treinamentos na Perspectiva Organizacional: uma solução simples, prática e fundamentada para definir o perfil do investimento e escolher o melhor método de avaliação de eficácia em treinamento. In: Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, 2011. Santos, Anais. São Paulo: ABTD, 2011.
- ORIBE, Claudemir. Quem tem medo da eficácia de treinamento. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse>. Acessado em 23/06/2016.

Notas

- ⁱ A norma Internacional ISO 10.015 pode servir de referência para definição de um processo de gestão de T&D.
- ⁱⁱ A complementação mais notória já feita ao modelo foi o incremento do 5º nível, proposto por Jack Phillips, que se refere ao retorno do investimento. Kirkpatrick, no entanto, rejeita essa ideia.
- ⁱⁱⁱ Bates, por exemplo, embora reconheça sua popularidade, cita três limitações do modelo: a não consideração do contexto individual e organizacional, a suposta ligação causal entre os níveis e a importância maior dada aos níveis mais elevados em detrimento dos demais.