

Modelo de avaliação de treinamento de quatro níveis de Kirkpatrick

PM TECH

Modelo de avaliação de treinamento de quatro níveis de Kirkpatrick



Analizando a eficácia da aprendizagem

O Modelo de Avaliação de Treinamento de Quatro Níveis Kirkpatrick avalia a eficácia do treinamento medindo as mudanças no comportamento que ocorrem como resultado de programas de treinamento.

O modelo foi criado por Donald Kirkpatrick em 1959, com várias revisões feitas desde então. Os quatro níveis são:

- Reação : Eles gostaram?
- Aprendizagem : Eles aprenderam?
- Comportamento : Eles usam?
- Resultados: Teve impacto nos resultados financeiros? qual é o ROI?

O retorno sobre o investimento (ROI) para treinamento é frequentemente questionado. Embora as organizações gastem milhões de dólares em treinamento e desenvolvimento, a eficácia do treinamento costuma ser muito baixa.

Ao analisar cada nível, você pode obter uma compreensão de quão eficaz foi uma iniciativa de treinamento e como melhorá-la no futuro.

No entanto, o modelo não é prático em todas as situações, e medir a eficácia do treinamento com ele pode consumir muito tempo e muitos recursos, portanto, deve ser usado com cautela.

Tenha certeza de que seus programas de treinamento são relevantes, envolventes e eficazes.

Sempre que você ministra treinamento para sua equipe, precisa saber a eficácia dele. Seu pessoal está colocando seu aprendizado em prática? E está impactando positivamente seu papel e a organização como um todo?

O modelo de avaliação de treinamento de quatro níveis de Kirkpatrick pode ajudá-lo a responder a perguntas como essas. Você pode usá-lo para analisar objetivamente o impacto do treinamento, para descobrir o quão bem os membros de sua equipe aprenderam e para melhorar seu aprendizado no futuro.

Compreendendo os quatro níveis de Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick, ex-professor emérito da Universidade de Wisconsin, publicou seu modelo pela primeira vez em 1959. Ele o atualizou em 1975 e novamente em 1993, quando publicou seu trabalho mais conhecido, "Avaliando Programas de Treinamento".

Cada nível sucessivo do modelo representa uma medida mais precisa da eficácia de um programa de treinamento. Foi desenvolvido posteriormente por Donald e seu filho, James; e então por James e sua esposa, Wendy Kayser Kirkpatrick.

Em 2016, James e Wendy revisaram e esclareceram a teoria original e introduziram o “Modelo Kirkpatrick do Novo Mundo” em seu livro “Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento “. Uma das principais adições é a ênfase na importância de tornar o treinamento relevante para o trabalho diário das pessoas.

Os quatro níveis são **Reação** , **Aprendizagem** , **Comportamento** e **Resultados**.

Nível 1: Reação

Você quer que as pessoas sintam que o treinamento é valioso. Medir o quão engajados eles estavam, quão ativamente eles contribuíram e como eles reagiram ao treinamento ajuda você a entender o quão bem eles o receberam. Ele também permite que você faça melhorias em programas futuros, identificando tópicos importantes que podem estar faltando.

As perguntas a serem feitas aos alunos incluem:

- Você sentiu que o treinamento valeu a pena?
- Você achou que foi um sucesso?
- Quais foram os maiores pontos fortes e fracos do treinamento?
- Você gostou do local e do estilo de apresentação?
- A sessão de treinamento acomodou seus estilos de aprendizagem pessoais ?
- As atividades de treinamento foram envolventes?
- Quais são as três coisas mais importantes que você aprendeu neste treinamento?
- Com o que aprendeu, o que planeja aplicar em seu trabalho?
- Que tipo de suporte você precisa para aplicar o que aprendeu?

Identifique como você deseja medir as reações das pessoas. Muitas pessoas usam pesquisas de satisfação de funcionários para fazer isso, mas você também pode observar a linguagem corporal dos alunos durante a sessão ou pedir feedback verbal. Analise o feedback e considere as mudanças que você poderia fazer em resposta.

Nível 2: Aprendizagem

O nível 2 se concentra em medir o que seus alunos aprenderam e não aprenderam. Na versão da ferramenta do Novo Mundo, o Nível 2 também mede o que eles acham que serão capazes de fazer de maneira diferente como resultado, o quão confiantes estão de que podem fazer isso e o quão motivados estão para fazer mudanças.

Isso demonstra como o treinamento desenvolveu suas habilidades, atitudes e conhecimentos, bem como sua confiança e comprometimento.

Para medir o quanto seus alunos aprenderam, comece identificando o que você deseja avaliar. As sessões de treinamento devem ter objetivos de aprendizagem específicos, portanto, faça deles o seu ponto de partida. _

Você pode medir o aprendizado de diferentes maneiras, dependendo dos objetivos. Mas é útil medir essas áreas antes e depois do treinamento.

Antes do início do treinamento, teste seus alunos para determinar seus conhecimentos, níveis de habilidade e atitudes. Então, quando o treinamento terminar, teste seus alunos uma segunda vez para medir o que eles aprenderam ou meça seu aprendizado com entrevistas verbais.

Nível 3: comportamento

Este nível ajuda você a entender como as pessoas aplicam seu treinamento. Também pode revelar onde as pessoas podem precisar de ajuda. Mas o comportamento só pode mudar quando as condições são favoráveis.

Imagine que você está avaliando os membros da sua equipe após uma sessão de treinamento. Você pode ver pouca mudança e concluir que eles não aprenderam nada e que o treinamento foi ineficaz.

É possível, entretanto, que eles realmente tenham aprendido muito, mas que a cultura organizacional ou de equipe obstrua a mudança de comportamento. Talvez os processos existentes signifiquem que há pouco espaço para aplicar um novo pensamento, por exemplo.

Como resultado, seu pessoal não se sente confiante em aplicar novos conhecimentos ou vê poucas oportunidades de fazê-lo. Ou eles podem não ter tido tempo suficiente para colocá-lo em prática.

Certifique-se de desenvolver processos que incentivem, reforcem e recompensem mudanças positivas no comportamento. O modelo Kirkpatrick do Novo Mundo chama esses processos de “drivers necessários”. Se um membro da equipe usar uma nova habilidade com eficácia, destaque-a e elogie-o por isso.

A medição eficaz do comportamento é um processo de longo prazo que deve ocorrer semanas ou meses após o treinamento inicial. Perguntas para pedir incluem:

- Os alunos colocaram algo do que aprenderam em prática?
- Eles são capazes de ensinar seus novos conhecimentos, habilidades ou atitudes a outras pessoas?
- Estão cientes de que mudaram seu comportamento?

Uma das melhores maneiras de medir o comportamento é conduzir observações e entrevistas. Outra é integrar o uso de novas habilidades nas tarefas que você define para

sua equipe, para que as pessoas tenham a chance de demonstrar o que sabem.

Os gerentes precisam estar intimamente envolvidos neste estágio, avaliando e treinando os membros de sua equipe para fazer mudanças de comportamento.

Nível 4: Resultados

Neste nível, você analisa os resultados finais do seu treinamento. Isso inclui resultados que você ou sua organização decidiram que são bons para os negócios e para os membros de sua equipe, e que demonstram um bom retorno sobre o investimento (ROI). (Algumas versões adaptadas do modelo, na verdade, têm um Nível 5, dedicado a calcular o ROI.)

O nível 4 provavelmente será o mais caro e demorado. Seu maior desafio será identificar quais resultados, benefícios ou resultados finais estão mais intimamente ligados ao treinamento e encontrar uma maneira eficaz de medir esses resultados a longo prazo.

Os treinadores modernos costumam usar o modelo Kirkpatrick ao contrário, primeiro declarando os resultados que desejam ver e, em seguida, desenvolvendo o treinamento que mais provavelmente os proporcionará. Isso ajuda a priorizar os objetivos do treinamento e torná-lo mais eficaz.

Aqui estão alguns resultados a serem considerados, dependendo dos objetivos do seu treinamento:

- Maior retenção de funcionários .
- Aumento da produção .
- Moral superior .
- Desperdício reduzido .
- Vendas aumentadas .
- Classificações de qualidade mais altas.
- Maior satisfação do cliente .
- Menos reclamações de funcionários .

Faça uma série de observações e medições de curto prazo para verificar se as mudanças no comportamento devido ao treinamento estão fazendo uma diferença significativa no desempenho de sua equipe. O Modelo Kirkpatrick do Novo Mundo chama esses indicadores de “indicadores antecedentes”.

Potenciais armadilhas do modelo de Kirkpatrick

O modelo de Kirkpatrick continua popular, mas deve ser usado com cuidado. A estrutura básica agora tem mais de 60 anos (apesar de suas muitas atualizações), e a maneira como as pessoas aprendem e as organizações operam mudou radicalmente neste tempo. Até mesmo o termo “treinamento” foi amplamente substituído por “aprendizado e desenvolvimento”.

Hoje, outros métodos não formais de treinamento no local de trabalho são frequentemente mais populares e eficazes. E, com o surgimento do aprendizado personalizado e direcionado ao usuário, o treinamento formal está se tornando menos proeminente. O modelo de Kirkpatrick não é necessariamente adequado para esta nova abordagem de aprendizagem.

Outra desvantagem é que os níveis 3 e 4, que provavelmente fornecem as informações mais úteis para a empresa, são demorados, consomem muitos recursos e são caros de implementar. Portanto, o modelo pode não ser prático para todas as organizações, especialmente se você não tiver um treinamento dedicado ou departamento de RH para conduzir a análise. E não é ideal para todas as situações, como um treinamento único.

Mais importante ainda, as organizações mudam de muitas maneiras, e essas mudanças afetam comportamentos e resultados, bem como o treinamento. Por exemplo, melhorias mensuráveis ??na retenção e produtividade podem resultar da chegada de um novo chefe ou de um novo sistema de computador, em vez de treinamento. Ou pode ser uma combinação dos dois.

O modelo de Kirkpatrick é ótimo para avaliar o treinamento de uma forma “científica”, mas com tantas variáveis ??possíveis, o Nível 4 pode ser limitado em sua utilidade.

Dica:

O Modelo Kirkpatrick do Novo Mundo busca abordar alguns desses desafios , incentivando instrutores e organizações a incorporar a avaliação como parte do processo de design do treinamento.



[Mauro Sotille](#)

Especialista em gerenciamento de projetos, programas, PMO e riscos. Com 25 anos de experiência em gerenciamento de projetos, foi responsável por mais de 50 projetos em diversos países. Atuou em empresas como Hewlett-Packard, Saab Sweden e Dana. É Diretor da PM Tech (www.pmttech.com.br), onde fornece capacitação profissional e consultoria a organizações na implantação bem-sucedida de cultura corporativa de Projetos. Foi Mentor do Project Management Institute (PMI) para o Brasil, Presidente do

PMI-RS e membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK® e outros guias. Certificado pelo PMI como Project Management Professional (PMP) desde 1998, Risk Management Professional (PMI-RMP) e PMO-CC, é autor de livros sobre Gerenciamento de Projetos, Escritórios de Projetos (PMO) e Certificação PMP. Doutorando em Administração de Empresas, possui MBA em Administração, pós-graduação em Computação e graduação em Informática e em Engenharia Mecânica. É professor convidado junto à Fundação Getúlio Vargas e outras instituições. [Entre em contato comigo clicando aqui](#) ou siga-me nos links abaixo.

PM TECH