

## **Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento**

De acordo com Donald Kirkpatrick, existem quatro níveis em avaliação de treinamento que, se aplicados em seqüência, são a única forma eficaz de avaliação de resultados. Para o autor, cada nível tem sua importância apesar de que a medida em que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna cada vez mais complexo e aumenta também o dispêndio de tempo, mas em compensação provê informações cada vez mais valiosas.

Assim, nenhum nível deve ser menosprezado, mesmo que o responsável pelo treinamento o considere de menor importância.

Para nós, brasileiros, é interessante notar, na metodologia de Kirkpatrick, a diferenciação que é feita entre os Níveis 2 - Aprendizagem e 3 - Comportamento. Já que o Nível 1 - Reação, é bastante utilizado nas empresas nacionais e o nível 4 - apesar de ser a meta de várias empresas se perde em seu objetivo por não haver atenção apropriada aos níveis 2 e 3. Veja as descrições a seguir:

Nível 1 – Reação

Nível 2 – Aprendizagem

Nível 3 – Comportamento

Nível 4 - Resultados

### **Nível 1: Reação**

Neste primeiro nível, mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento. Kirkpatrick descreve este nível como a medida de satisfação do cliente e justifica: "Por muitos anos, conduzi seminários, cursos institucionais e conferências na University of Wisconsin Management Institute. As empresas pagam uma taxa para encaminhar seu pessoal para estes programas e fica óbvio que a reação dos participantes é a mensuração imediata da satisfação dos clientes. Também é óbvio que a reação precisa ser favorável se quisermos permanecer no negócio, atrair novos alunos e ter o retorno dos antigos para futuros programas.

Nos programas internos das empresas a necessidade de medir a satisfação do cliente já não parece tão óbvia, pois muitas vezes os funcionários são convocados a participar quer queiram quer não. De qualquer forma, eles continuam sendo os clientes, mesmo que não paguem pelo treinamento, e a reação deles pode levar ao sucesso ou ao fracasso do programa, pois os comentários que fazem junto aos seus chefes chegará aos ouvidos da alta direção, que é quem toma a decisão sobre a continuidade dos programas.

Portanto, a reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamento internos quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o

aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado."

## **Nível 2: Aprendizado**

Kirkpatrick define aprendizado, em consequência do indivíduo ter participado do curso, como:

- mudança na forma de perceber a realidade e/ou
- aumento de conhecimentos e/ou
- aumento de habilidades.

É interessante notar que alguns textos relativos à avaliação de resultado de treinamento, inspirados ou traduzidos de autores ingleses ou americanos, têm confundido o termo "*attitude*" com o que denominamos "atitude" em português. *Attitude*, apesar da semelhança gráfica para o inglês, compreende somente uma mudança de ponto de vista não incluindo necessariamente uma mudança comportamental. Enquanto que em português, quando se diz que, por exemplo, João mudou de atitude em relação à Maria, estamos exprimindo a opinião de que ele mudou efetivamente seu comportamento em relação à Maria.

Em relação a definição do Nível 2 - Aprendizagem, Kirkpatrick explica: "Programas que lidam com tópicos como a diversidade de personalidades necessária para que uma equipe cumpra sua função, objetiva primariamente a mudança da forma de se encarar a realidade. Programas técnicos objetivam a capacitação em novas habilidades. Programas que lidam com assuntos como liderança, comunicação e motivação podem atender a todos três objetivos. A fim de avaliar o aprendizado os objetivos específicos precisam estar bem determinados."

Alguns instrutores dizem que não há aprendizado a não ser que a mudança de comportamento ocorra, mas de acordo com Kirkpatrick, a aprendizagem ocorre quando um ou mais dos seguintes pontos aconteceu: alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos, melhoria das habilidades. No próximo nível é que iremos tratar de mudança de comportamento.

## **Nível 3: Comportamento**

Kirkpatrick define este nível como a extensão da mudança de conduta e de procedimento que ocorre porque a pessoa participou do treinamento. Além de que, em sua justificativa, explica: "Alguns instrutores querem eliminar a avaliação de reação (nível 1) e a avaliação de aprendizado (nível 2), a fim de mensurar mais rapidamente as mudanças de comportamento. Mas isto é um erro, pois supondo que não haja mudança de comportamento, a conclusão óbvia seria que o programa foi ineficiente e que deve ser descontinuado. Esta pode ou não ser uma conclusão acertada, pois a reação pode ter sido favorável e os objetivos de aprendizagem podem ter sido cumpridos, mas para que a mudança de comportamento (nível 3) e o alcance dos resultados financeiros ocorram, algumas

condições precisam estar presentes a fim de que a mudança de comportamento ocorra, quatro condições se fazem necessárias:

1. A pessoa precisa querer mudar;
2. A pessoa precisa saber o quê e o como mudar;
3. A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto;
4. A pessoa precisa ser premiada pela mudança.

Um programa de treinamento pode atender os dois primeiros requisitos criando uma postura positiva em relação à mudança desejada, os conhecimentos e as habilidades necessárias. A terceira condição, no entanto, clima correto, depende do chefe imediato."

Kirkpatrick descreve cinco diferentes possibilidades de clima gerados pela chefia:

1. **Reativo:** É aquele chefe que proíbe a mudança. É quando é vedada ao participante a utilização do que foi aprendido no treinamento. Ou porque seu estilo de liderança conflita com o que foi ensinado, ou porque não acredita na evolução da cultura organizacional já estabelecida, ou porque está influenciado pelo próprio chefe na alta gerência.

2. **Desencorajador:** É aquele chefe que não segue o que foi ensinado e com seu exemplo negativo impossibilita ou desencoraja a mudança de comportamento do subordinado. Ele não chega a dizer "Não pode", mas diz: "Isto tudo é besteira" deixando claro que a mudança o deixa descontente.

3. **Neutro:** É aquele chefe que "finge" ignorar o fato que o participante esteja em treinamento. Se o subordinado desejar muito mudar, o chefe não impede, mas também não encoraja. É o que diz: "enquanto o trabalho estiver no prazo.." No entanto, se acontecer algum resultado negativo por causa da mudança de comportamento, aumento de custos por exemplo, então o chefe muda o clima para desencorajador ou até para reativo.

4. **Encorajador:** É aquele chefe que realmente tenta estimular o subordinado a aprender e a aplicar seu aprendizado no trabalho. Idealmente, ele discute o programa com o subordinado em primeira mão e estabelece como os dois irão definir sua aplicação quando o programa terminar. É o que diz: - "Quero saber o que você está conseguindo aprender para ajudá-lo a trazer o que aprendeu para o seu trabalho".

5. **Requisitante:** É aquele chefe sabe o que o subordinado está aprendendo e garante a transferência do aprendizado para o trabalho. Normalmente participa da elaboração do programa de treinamento, quando este é realizado na empresa. Em alguns casos fica estabelecido na avaliação de desempenho do funcionário o que o subordinado concorda que irá mudar. Ou um acordo pode ser preparado ao final

da seção de treinamento e uma cópia é encaminhada ao chefe. E o chefe cria as condições para que o contrato seja implementado.

Fica tão claro que não existe qualquer chance da mudança acontecer quando o clima é **Reativo** ou **Desencorajador**, que dispensamo-nos de qualquer comentário. Agora, se o clima é neutro, a mudança irá depender das outras três condições: a pessoa quer mudar? saber o quê e o como mudar, ou seja, depende tanto da eficiência do instrutor quanto da coragem do funcionário. Quanto a quarta condição, premiação pela mudança, segundo Kirkpatrick, ela pode ser intrínseca (interior), ou extrínseca (exterior), ou ambas. Como premiação intrínseca o autor inclui sentimento de satisfação pessoal, orgulho e de compensação que ocorre quando a mudança de comportamento dá bons resultados. Como é óbvio, este tipo de premiação independe da chefia e, portanto é a única que o empregado cujo chefe gera um clima **Reativo** ou **Desencorajador** pode esperar. Quanto a premiação extrínseca, aquela que inclui elogio por parte da chefia, reconhecimento frente aos pares e prêmios em espécie, como bônus ou aumento de salário, como depende quase totalmente da chefia é mais difícil de ser alcançada por aqueles que têm no chefe um sujeito reativo ou desencorajador. Depende quase totalmente, mas não totalmente, porque o funcionário se aprendeu pode tentar mudar para outra área dentro da empresa, onde encontre outro tipo de chefia.

De acordo com o autor, a importância da avaliação da reação (Nível 1) e do aprendizado (Nível 2) é que no caso de não ocorrer mudança de comportamento, pode-se determinar se a mudança não ocorreu por falha do treinamento, ou por problema de clima, ou por falta de premiação.

Uma das formas conhecidas e bastante utilizadas de criar um clima positivo é envolver as chefias no desenvolvimento dos programas de treinamento, outra já citada é criar um "link" entre o treinamento e o programa de avaliação de desempenho, incluindo-se aqui a avaliação de desempenho das chefias.

#### **Nível 4: Resultados**

Kirkpatrick define este nível como: "os resultados alcançados porque os funcionários participaram do treinamento. Resultados incluem aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custo, redução de acidentes, aumento de vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento. É importante reconhecer que resultados como estes são a razão de ser dos programas de treinamento. De qualquer forma o objetivo final do treinamento deve ser estabelecido nestes termos.

Alguns programas têm isto em mente de uma forma diferente. Por exemplo, o maior objetivo do conhecido programa "Diversidade na Força de Trabalho" é mudar a atitude dos supervisores e gerentes em relação as minorias em seus departamentos. Queremos que tratem com justiça os funcionários independente de raça ou credo, não discriminando por preconceito. Estes resultados não tangíveis, não podem ser mensurados em termos de dólares, mas espera-se que como consequência resultados tangíveis sejam atingidos.