

Os Quatro Níveis de Avaliação de Formação de Kirkpatrick (detalhamento)

Esta tabela detalha o Modelo de Kirkpatrick e, especificamente, sua interpretação contemporânea em relação à avaliação de aprendizagem, seu uso, as implicações e os exemplos de ferramentas e métodos. É o mesmo formato do que está acima, mas com mais detalhes e explicações:

TIPO DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	RELEVÂNCIA E VIABILIDADE
NÍVEL 1 REAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ■ a avaliação de reação tem a ver com o modo como os participantes se sentiram e com suas respostas pessoais à experiência de formação ou aprendizagem, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> ■ os participantes gostaram e aproveitaram a formação? ■ consideraram relevante? ■ foi um bom uso do tempo deles? ■ gostaram do local, do estilo, do tempo, da equipe etc.? ■ nível de participação ■ facilidade e conforto da experiência ■ esforço necessário para aproveitar ao máximo o aprendizado (nível) ■ praticidade percebida e potencial para aplicar o aprendizado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ em geral, são fichas de avaliação imediatas ■ formas de <i>feedback</i> baseadas na reação pessoal subjetiva à experiência de formação ■ reação verbal que pode ser registrada e analisada ■ pesquisas ou questionários pós-formação ■ avaliação on-line ou classificação por parte dos participantes ■ relatórios orais ou escritos feitos pelos participantes para seus gestores quando do retorno ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ■ pode ser feito logo após o término da formação ■ muito fácil de se obter <i>feedback</i> de reação ■ coletar e analisar <i>feedback</i> em grupos não custa caro ■ é importante saber que as pessoas não ficaram chateadas ou frustradas ■ é importante que as pessoas deem uma impressão positiva ao relatarem suas experiências para aqueles que podem estar num momento de decisão se experimentam ou não a formação
NÍVEL 2 APRENDI- ZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> ■ a avaliação da aprendizagem é a medida do aumento de conhecimento ou capacidade intelectual do antes para o depois da experiência de aprendizagem: <ul style="list-style-type: none"> ■ os participantes aprenderam o que pretendia ser ensinado? ■ o participante da formação experimentou o que era para eles terem experimentado? ■ qual é o alcance do avanço ou da mudança nos participantes após a formação, na direção ou na área que se pretendia? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ em geral, avaliações ou testes antes e depois da formação ■ entrevista ou observação podem ser usadas antes e depois, embora sejam demoradas e podem ser inconsistentes ■ métodos de avaliação precisam estar intimamente relacionados aos objetivos da aprendizagem ■ medição e análise é possível e fácil em uma escala de grupo ■ pontuações e métricas confiáveis e claras precisam ser estabelecidas, de modo a limitar o risco de avaliação inconsistente ■ avaliações impressas, eletrônicas, on-line ou entrevistas são todas possíveis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ relativamente simples de estabelecer, mas há mais investimento e pensamento necessários do que a avaliação de reação ■ altamente relevante e clara para certas formações, como habilidades quantificáveis ou técnicas ■ menos fácil para aprendizados mais complexos, como o desenvolvimento atitudinal, que tem fama de ser complicado de avaliar ■ o custo aumenta se o sistema for mal projetado, o que demanda mais trabalho para medir e analisar também

TIPO DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO E CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	RELEVÂNCIA E VIABILIDADE
<p>NÍVEL 3 COMPOR-TAMENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ a avaliação de comportamento está relacionada ao alcance do que foi aplicado pelos participantes da formação em relação ao aprendizado e à mudança de comportamento. Ela pode ocorrer imediatamente e vários meses após a formação, dependendo da situação: ■ os participantes colocaram seus aprendizados em prática quando retornaram ao trabalho? ■ as habilidades relevantes e o conhecimento foram utilizados? ■ houve mudança perceptível e mensurável na atividade e no desempenho dos participantes quando retornaram às suas posições no trabalho? ■ foram mantidos a mudança de comportamento e o novo nível de conhecimento? ■ o participante da formação seria capaz de transferir seu aprendizado para outra pessoa? ■ o participante está ciente de sua mudança de comportamento, conhecimento e nível de habilidade? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ observação e entrevista ao longo do tempo são necessárias para avaliar a mudança, a relevância da mudança e a manutenção da mudança ■ avaliações instantâneas e aleatórias não são confiáveis porque as pessoas mudam de maneiras diferentes em momentos distintos ■ avaliações precisam ser discretas e contínuas e, depois, transferidas para uma ferramenta de análise adequada ■ avaliações precisam ser projetadas para reduzir o juízo subjetivo do observador ou entrevistador - um fator variável que pode afetar a confiabilidade e a consistência das medidas ■ a opinião do participante da formação, que é um indicador relevante, é subjetiva e não confiável também. Por isso, ela precisa ser medida de forma consistente e definida ■ O "feedback de 360 graus" é um método útil e não precisa ser usado antes da formação, pois os respondentes podem fazer um juízo sobre a mudança após a formação, e isso pode ser analisado para grupos de respondentes e participantes ■ avaliações podem ser projetadas sobre cenários de desempenho relevantes, e indicadores ou critérios específicos de desempenho ■ avaliações on-line e eletrônicas são mais difíceis de incorporar - as avaliações tendem a ser mais bem-sucedidas quando integradas a protocolos de gestão e orientação existentes ■ a autoavaliação pode ser útil, usando critérios e medidas cuidadosamente projetadas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ a medida da mudança de comportamento é menos fácil de quantificar e interpretar do que a evolução da reação e do aprendizado ■ sistemas de respostas rápidas não são adequados ■ a cooperação e a habilidade dos observadores - normalmente, gestores em altos cargos - são fatores importantes e difíceis de controlar ■ a gestão e a análise de avaliações discretas em curso são difíceis e, praticamente, impossíveis sem um sistema bem projetado desde o início ■ a avaliação de implementação e aplicação é extremamente importante - faz pouco sentido se houver uma boa reação e um bom aumento de capacidade se nada mudar quando de volta ao trabalho, portanto, a avaliação nessa área é vital, embora desafiadora ■ a avaliação da mudança de comportamento é possível dados o bom apoio e o envolvimento dos gestores ou participantes das formações, por isso, é útil envolvê-los desde o início e identificar benefícios para eles. Isso tem relação com a avaliação no nível 4 (abaixo)

TIPO DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO E CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	RELEVÂNCIA E VIABILIDADE
NÍVEL 4 RESUL- TADOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ avaliação de resultados é o efeito sobre o negócio ou ambiente resultante da melhora do desempenho do participante da formação - é a prova de fogo ■ algumas medidas comuns seriam os principais indicadores de desempenho empresarial ou organizacional, tais como: ■ volumes, valores, percentuais, cronogramas, Retorno Sobre o Investimento (RSI) e outros aspectos quantificáveis do desempenho organizacional, por exemplo; números de reclamações, rotatividade de pessoal, atritos, falhas, desperdício, não-conformidade, classificações de qualidade, cumprimento de padrões e credenciais, crescimento, retenção etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ é possível que muitas dessas medidas já estejam em vigor por meio de sistemas normais de gestão e relatórios ■ o desafio é identificar qual é e como se relacionar com a entrada e a influência do participante da formação ■ portanto, é importante identificar e se alinhar com o participante em relação à responsabilidade e à relevância do processo já no início da formação para que se entenda o que deve ser medido ■ esse processo sobrepõe a prática normal de boa gestão. É necessário um elo com a contribuição da formação ■ falhar ao se ater ao tipo de contribuição da formação e ao cronograma dificultará a possibilidade de os resultados serem atribuídos à formação ■ para os colaboradores mais antigos, avaliações anuais e alinhamentos contínuos sobre os principais objetivos do negócio são essenciais para medir os resultados da formação 	<ul style="list-style-type: none"> ■ individualmente, a avaliação de resultados não é muito difícil; por toda a organização, ela se torna muito mais desafiadora, especialmente, por causa da dependência dos altos quadros de gestão, e da frequência e da escala de mudança de estruturas, responsabilidades e papéis, o que complica o processo de atribuição clara de responsabilidades ■ também, fatores externos afetam muito o desempenho organizacional e empresarial, que escondem a verdadeira causa de bons ou maus resultados

Desde que Kirkpatrick estabeleceu seu modelo, outros teóricos (por exemplo, Jack Phillips) e o próprio Kirkpatrick referiram-se a um possível quinto nível, o RSI (Retorno Sobre o Investimento). Na minha opinião, o RSI pode ser facilmente incluído no quarto nível original, o de "Resultados". A inclusão e a relevância de um quinto nível é, portanto, indiscutível se a avaliação do RSI puder ser ignorada ou esquecida ao se referir simplesmente ao nível "Resultados".

A avaliação da aprendizagem é uma área amplamente pesquisada. É compreensível, pois o assunto é fundamental para a existência e o desempenho da educação em todo o mundo, especialmente, nas universidades, que, naturalmente, abrigam a maioria dos pesquisadores e autores.

Embora o modelo de Kirkpatrick não seja o único de seu tipo, para a maioria das aplicações industriais e comerciais, ele é suficiente; na verdade, a maioria das organizações ficaria absolutamente entusiasmada se sua avaliação de formação e aprendizagem - e, assim, seu desenvolvimento de pessoas em andamento - fossem planejados e gerenciados de acordo com o modelo de Kirkpatrick.

O uso deste material é gratuito desde que os direitos autorais (mencionados ao final) sejam reconhecidos e a referência ou link seja feita para o site www.businessballs.com. Este material não pode ser comercializado, nem publicado qualquer que seja a forma. Aviso: a confiança em informações, materiais, conselhos ou outros recursos vinculados ou recomendados, advindos de Alan Chapman, será por sua conta e risco. Alan Chapman não assume responsabilidade por quaisquer erros, omissões ou danos decorrentes. Encorajamos os usuários deste site a conferir as informações recebidas aqui com as de outras fontes, e a procurar orientação local qualificada caso se sucedam quaisquer ações que possam levar a encargos pessoais ou organizacionais. A gestão de pessoas e relações é uma atividade delicada; o material gratuito e os conselhos disponíveis aqui não oferecem todas as garantias e checagens necessárias. Por favor, mantenha este aviso em todas as cópias. © Modelo de Avaliação de Aprendizagem de Donald Kirkpatrick (1959); revisão e material contextual de Alan Chapman (1995-2007).