

# Treinamento just-in-time

Com tocadores de MP3,  
e outros dispositivos móveis,  
o treinamento de pessoal  
avança a toda velocidade

Por Elizabeth Angvall,  
da HR Magazine





Os pequenos fones de ouvido começam a aparecer junto com agasalhos esportivos, uniformes, trajes de negócios e estão por todas as partes. Dos vagões de metrô às esteiras das academias e às baias dos escritórios, milhões de pessoas estão conectadas a tocadores de MP3. Os usuários podem estar escutando o sucesso do U2 baixado da internet, cantando com Etta James ou passando o tempo com o último best-seller de James Patterson. Ou podem estar aprimorando suas habilidades profissionais.

Cada vez mais, usuários de tocadores de MP3 ouvem arquivos de capacitação profissional sobre uma variedade de temas, desde como fechar um importante contrato comercial a como otimizar a mudança organizacional ou aprender inglês para situações de negócios.

Desde o seu surgimento em 2004, a tecnologia MP3 permitiu que os usuários criassem conteúdos sobre qualquer

tema. Esses podcasts - as raízes da palavra são iPod (tocador de MP3 da Apple) e broadcast (transmissão, em inglês) - permitem que os ouvintes se inscrevam em um programa e o baixem automaticamente em um computador (ou a um iPod ou reproduzidor de MP3 conectado). Um sistema de formatação de dados conhecido como Really Simple Syndication, o RSS, facilita que os usuários sincronizem e atualizem arquivos de áudio.

Os profissionais de treinamento já começaram a capitalizar a facilidade da tecnologia e o enorme crescimento da quantidade de usuários de MP3 com arquivos multimídia que formam e informam e que, além do mais, são economicamente interessantes. Segundo um informe recente do grupo de pesquisas eMarketer, a quantidade de usuários de podcast passou de 800 mil em 2004 para 11,4 milhões em 2005 e pode chegar a 55 milhões em 2010.

A evolução à velocidade da luz dos aparatos móveis permite que os profissionais de *RH* e de treinamento sonhem com suas possibilidades. Muito em breve, as empresas serão capazes de oferecer áudio e vídeo em tempo real a todos os seus profissionais ao mesmo tempo em qualquer lugar do mundo.

## Anúncio



A pergunta-chave é se a tecnologia pode ser útil para o treinamento de pessoal. E é cada vez «maior o número de empresas que respondem afirmativamente. Essas organizações estão transformando os conteúdos de treinamento em podcasts e, em alguns casos, também se encarregam de fornecer os reprodutores de MP3. Dizem que o custo compensa o investimento, porque os funcionários aproveitam a oportunidade para aprender quando e onde quiserem.

### **Arsenal de treinamento ampliado**

Embora os especialistas concordem que o treinamento móvel nunca substituirá a aprendizagem tradicional presencial - assim como o e-learning não pode substituir a aprendizagem em sala de aula -, os dispositivos móveis podem somar-se ao conjunto de ferramentas de capacitação nas empresas. "São mais uma engrenagem na roda corporativa", diz Rob Mottola, diretor de operações da NightGlass Media Group, companhia que produz podcasts e outros materiais multimídia para empresas. Mottola conta que as empresas estão apenas descobrindo o potencial de aplicações dos dispositivos móveis para os funcionários.

"É uma forma acessível de transmitir informação para capacitar os profissionais que estão muito ocupados", diz Jenna Sweeney, presidente da Cramer-Sweeney Instructional Design, que cria materiais de treinamento corporativo conforme as necessidades de cada cliente. "A pessoa pode estar em um avião, caminhando ou andando de bicicleta e ouvir conteúdos de treinamento."

Inspirada na iniciativa da Universidade de Duke de entregar iPods a todos os alunos, a empresa Capital One fez um programa piloto em setembro de 2004. Comprou 50



Embora os especialistas concordem que o treinamento móvel nunca substituirá a aprendizagem tradicional presencial – assim como o e-learning não pode substituir a aprendizagem em sala de aula –, os dispositivos móveis podem somar-se ao conjunto de ferramentas de capacitação nas empresas

iPods para uma mostra aleatória de associados e carregou com material gerado pela Capital One University, que dá os treinamentos em serviços financeiros da corporação.

Animada com os índices positivos mostrados por pesquisas sobre o programa piloto, a empresa adquiriu três mil iPods para distribuir aos funcionários inscritos em alguns dos 20 cursos mais procurados, ministrados pelos instrutores da Capital One University.

A companhia se associou a um fornecedor de audiolivros para criar um site de aprendizagem por áudio dentro da rede da empresa, do qual os empregados podem baixar o material. Nessa página da web, a Capital One publica desde informações de balanços trimestrais até uma série

de palestras. A empresa também disponibiliza livros de negócios que se alinham com a cultura corporativa.

Steve Arneson, vice-presidente sênior de aprendizagem e desenvolvimento da Capital One, destaca que a aprendizagem por áudio faz parte da abordagem híbrida da empresa, cujo processo de aprendizagem inclui aulas, multimídia e materiais impressos. "Muitos dos cursos que escolhemos para melhorar com conteúdos em áudio são aqueles tradicionais de competências ou habilidades", diz Arneson. "Continuamos acreditando que a convivência em sala de aula com os colegas tem muito valor. Queremos complementar e melhorar essa experiência com os conteúdos em áudio."



Helen King/Corbis/LatinStock

de usar a nova tecnologia para treinar as pessoas. "As empresas devem usar os podcasts em uma área onde exista uma necessidade constante de treinamento, reforço e comunicação", diz Gronstedt. Considerando-se que é possível fazer um novo podcast em poucos dias - ou até em algumas horas -, sua agilidade é inigualável para transmitir notícias de última hora ou oferecer treinamento de vanguarda aos funcionários sobre, por exemplo, habilidades básicas de vendas ou desenvolvimento de novos produtos.

O podcast deve se inserir na cultura da empresa, ser divertido e até um pouco perspicaz, diz Gronstedt. Por exemplo, os podcasts que produz para empresas têm um formato de programa de rádio com um locutor, ouvintes que telefonam e comerciais inventados.

Isso é algo que funciona bem porque, enquanto o treinador em sala de aula tem um público cativo, uma sessão feita por um dispositivo móvel compete pela atenção do ouvinte. No carro, por exemplo, as pessoas podem optar por ouvir rádio, programas jornalísticos ou música em CD; elas precisam de uma boa razão para escolher o último podcast de treinamento da empresa.

"Existe um risco real de que o pessoal da empresa seqüestre essa nova tecnologia" e produza uma versão em áudio que imite exatamente a apresentação em sala de aula, diz Gronstedt. Mas se simplesmente for uma réplica de um seminário de treinamento de uma hora, afirma, será um fracasso.

Tal abordagem parece estar funcionando. Em uma pesquisa feita com os funcionários há três anos, 94% dos entrevistados disseram que recomendariam a aprendizagem com áudio da empresa a outros, 92% assinalaram que é um investimento valioso para a Capital One e 93% disseram que proporcionava um aproveitamento valioso de seu tempo.

Um funcionário comentou na pesquisa: "Gosto da aprendizagem por áudio porque posso ouvir conferências e apresentações enquanto estou dirigindo, correndo ou trabalhando no pátio, conteúdos aos quais não teria acesso de outra maneira". Outra funcionária disse: "Uma das maiores vantagens do iPod é que você pode aprender em seus momentos de tempo livre e na hora que mais lhe convier".

## Criação de conteúdos

Anders Gronstedt, presidente do Grupo Gronstedt, que desenvolve treinamento para empresas, incluindo podcasts, observa que existe uma forma correta e uma forma incorreta

## Os conteúdos em podcast

Uma forma de gerar entusiasmo é permitir que as pessoas criem conteúdos. Na IBM, por exemplo, há uma ferramenta interna que qualquer funcionário - desde um

# Anúncio

desenvolvedor de software até uma assessora financeira - pode utilizar para produzir podcasts.

A idéia, segundo Ben Edwards, gerente de comunicação com investidores da IBM, era disponibilizar a ferramenta e deixá-la a cargo dos funcionários criativos e tecnologicamente competentes. A empresa estabeleceu parâmetros e confiou no bom senso dos funcionários.

Os colaboradores produziram 156 podcasts nos primeiros oito meses. As pessoas podem usar o website piloto para classificar os podcasts mais baixados ou fazer uma busca por palavras-chave. O site é bem variado: tem desde um concurso permanente de bandas com músicas criadas pelos funcionários da IBM até um programa de formato radiofônico transmitido a partir de um laboratório de estudos e desenvolvimento na Inglaterra.

Alexis Conelias, assessora de aprendizagem da IBM Learning, responsável pela formação e treinamento de RH da IBM, começou a criar podcasts para formação e capacitação em vendas e soluções para a equipe mundial de vendas. Os podcasts contêm entrevistas e debates com especialistas internos para ensinar e informar a equipe sobre competidores, produtos, clientes, uso da informação, novas ações e soluções de vendas. Alexis Conelias promoveu a "X-Series" por meio de e-mails e artigos em boletins dirigidos às equipes.

"Foi a solução perfeita para levar a informação à nossa equipe de vendas", comenta. Dado que a força de vendas mundial viaja constantemente, é difícil encontrar um momento ideal para o treinamento presencial ou mesmo para teleconferências. Dessa forma, a equipe de vendas pode baixar o último conteúdo a bordo de um trem, em um automóvel ou ainda enquanto espera para entrar em uma reunião no escritório do cliente.

"Ele se adapta ao seu estilo de vida", explica Conelias. "É o treinamento em movimento." Acrescenta, no entanto, que a série de podcasts não substitui os outros tipos de educação.

## Cresce a emoção

Muitas empresas que estão apenas começando a experimentar essa iniciativa do treinamento com dispositivos móveis se concentram em grupos internos - grandes e pequenos - com necessidades específicas que possam mais se beneficiar da opção de "aprendizagem móvel". Na gigante de TI EMC Corp, a sugestão de um representante de vendas gerou a idéia de oferecer treinamento por meio de podcasts a sete mil funcionários da área.

Embora a companhia utilize uma série de cursos de e-learning, James Hunsicker, gerente de treinamento de vendas e programas de produtividade da divisão de serviços educativos da

EMC, diz que a força de vendas móvel raramente dispõe de tempo extra para sentar-se em frente a um computador.

"Muitos representantes de vendas do setor nos dizem que o melhor momento que têm para se capacitar é quando estão no automóvel", conta. Hunsicker basicamente extrai arquivos de áudio de materiais de treinamento que a empresa já tem. Os funcionários baixam os arquivos em reprodutores de MP3, iPods ou CDs, e os escutam enquanto vão ou voltam de uma reunião de vendas dentro de seus veículos. Para promover a conscientização e o uso do treinamento disponível em formato MP3, a EMC adquiriu 200 iPods para seu pessoal. Existem vários tipos de arquivos de áudio para serem baixados por meio da intranet da empresa.

Hunsicker cria faixas de áudio a partir do programa bissemanal OnMessage, disponível em formato MP3. Esse programa de 50 minutos de duração



Vladimir Mucibabic/Stockexpert

no estilo de um noticiário de TV traz informações que vão desde como melhorar a experiência do cliente até o lançamento de produtos e as estratégias-chave para o ano seguinte. A EMC já registrou milhares de downloads desde o lançamento da biblioteca de podcasts de treinamento. "Trata-se de facilitar as coisas para os representantes de vendas a fim de que eles possam aproveitar o treinamento disponível onde quer que estejam e no momento em que desejarem", conta Hunsicker.

Jim Wilson, assessor técnico de finanças da EMC, aprecia o caráter portátil que permite que ele se atualize em marketing e se capacite todos os dias durante a hora que leva para chegar ao trabalho. "Aproveito muito bem o tempo", diz Wilson. "O OnMessage está muito bem produzido, especialmente se comparado com os outros podcasts que costumo escutar."

Wilson também gosta da possibilidade de escolher entre ouvir um curso de treinamento em seu computador ou

O podcast deve se inserir na cultura da empresa, ser divertido e até um pouco perspicaz. Isso é algo que funciona bem porque, enquanto o treinador em sala de aula tem um público cativo, no carro, por exemplo, as pessoas podem optar por ouvir rádio, programas jornalísticos ou música em CD; elas precisam de uma boa razão para escolher o último podcast de treinamento da empresa



baixá-lo em seu iPod e levá-lo consigo. Os podcasts "definitivamente melhoraram minha produtividade de modo que o treinamento tradicional não havia conseguido", acrescenta. "Por exemplo, com nossa última oferta de hardware, havia um vídeo no OnMessage, mas nunca tive tempo para observá-lo durante 30 ou 45 minutos. Obtenho a mesma informação do MP3 [sem o vídeo] e sinto que tem o mesmo impacto, se não maior, que ao me sentar para vê-lo." Ao reconhecer a demanda de podcasts em vídeo, a EMC cogita colocar à disposição das pessoas treinamento em vídeo nos iPods e por meio de BlackBerry.

A EMC não é a única empresa que está disponibilizando podcasts em ví-

## Anúncio

deos. A Athena Online, uma empresa de desenvolvimento de materiais de aprendizagem por computador, já produz vídeos e áudios em tempo real e animações para distribuir informes de cinco minutos em portais de internet personalizados. O mais lógico foi passar para os tocadores de MP3, diz o CEO Jon Peters. Em junho de 2005, a empresa começou a agregar versões de áudio em MP3 de conteúdos educativos para as pessoas inscritas. Agora a companhia está trabalhando com conteúdos de áudio e vídeo para iPods.

Karen Calder, diretora de aprendizagem e desenvolvimento de liderança da MCAP, empresa hipotecária com 700 empregados, diz que esse tipo de treinamento poderia preencher a brecha entre a aprendizagem em aula e o conhecimento aplicado no trabalho. Observa que as pessoas

podem utilizar esse tipo de "orientação conforme a necessidade" para ter acesso a estratégias, conselhos e técnicas úteis para lidar com questões complexas exatamente quando estão aptas para aproveitá-la. "Converte-se em algo altamente relevante e oportuno, que é justamente o que necessitam os recursos humanos do século 21", diz Calder. "Não querem toda a informação de uma só vez, mas pequenos fragmentos que possam utilizar."

### Formatos

A Sun Microsystems usa o podcasting para os conselhos da semana dirigidos aos seus desenvolvedores de software Java, e um grupo de recursos humanos da Sun oferece orientações de gestão em áudio para que os executivos possam baixá-las.

Alguns tipos de materiais não são muito adequados aos podcasts, diz Jenny Dearborn, gerente de aprendizagem e desenvolvimento de operações globais da Sun. Ela crê, por exemplo, que seria ineficaz produzir treinamento sobre assédio sexual ou diversidade para iPods.

Além disso, Dearborn sugere que o material altamente técnico não deva durar mais que três a cinco minutos. A qualidade é importante, mas, se os usuários estiverem ávidos pela informação, estarão dispostos a ouvir, ainda que a qualidade do som não seja perfeita, diz ela. Não obstante, é provável que isso mude à medida que as pessoas forem se acostumando à nova tecnologia e passem a contar com melhores recursos gráficos e uma maior interatividade.

Atualmente, as empresas adquirem dispositivos multimídia para executivos, pessoal de vendas e outros funcionários que se deslocam com frequência. Mas, à medida que os conteúdos multimídia em telefones celulares e outros equipamentos se tornarem onipresentes, a distribuição atingirá todas as camadas de funcionários.

Os especialistas antecipam o dia em que os funcionários de companhias elétricas poderão ver um vídeo sobre como consertar uma queda de linha mesmo antes de receber uma chamada de serviço. O único limite do tipo e da abrangência do treinamento será a imaginação das pessoas incumbidas de criar os conteúdos. "À medida que os sistemas se tornem mais consistentes, as pessoas poderão aumentar a interatividade, as lições se prolongarão e serão criados softwares para cursos", diz Peters. "Esses serão os padrões da aprendizagem móvel."

Reprodução com permissão de  
HR Magazine, publicada pela Society  
for Human Resource Management

## NOÇÕES DE PODCASTING

De acordo com os especialistas, o podcasting é simples. Tudo o que se necessita é um computador com placa de som, um microfone e uma conexão com a internet, diz Dave Evans, co-fundador da Hearthis.com, empresa de serviços de podcasting.

"A idéia do podcasting é pegar um arquivo multimídia e criar um arquivo feed compatível", explica Evans. "O arquivo feed se difunde do mesmo modo de um cadastro em um blog."

Os ouvintes usam a tecnologia RSS (Really Simple Syndication) para receber o feed e baixar os novos podcasts automaticamente estando on-line. O "cadastramento" significa que as pessoas podem obter novos podcasts que são parte de uma série enviada a seus computadores sem precisarem ir ao site da internet vez ou outra para baixá-los. Os usuários podem transferi-los a tocadores de MP3, iPod ou celular com capacidade de leitura de arquivos de áudio. (T tecnicamente, não se considera podcasting quando uma empresa simplesmente cria arquivos de áudios disponíveis para os computadores de seus funcionários ou dispositivos móveis em série. Podcasting se refere ao uso do RSS para os downloads automáticos dos arquivos.)

Não fique no meio do caminho com essa iniciativa se quiser que os usuários continuem pedindo novos podcasts, diz Steve Arneson, vice-presidente sênior de aprendizagem e desenvolvimento da empresa de serviços financeiros Capital One, que produz conteúdos originais em estúdios próprios dentro da empresa. "Há que se destinar recursos para levar a iniciativa adiante", diz.