

Aprendizagem eletrônica

Banco Votorantim adota e-learning como ferramenta de desenvolvimento e agrega valor ao negócio



Rosemary, do Votorantim:
integrar e-learning e
universidade corporativa

Economia de tempo e dinheiro. Uniformização de conteúdos. Esses são alguns dos benefícios apontados pelas empresas que investiram em ações de capacitação a distância, ou e-learning. Além dessas vantagens, em tempos de maior controle de custos e de preocupação com a sustentabilidade do planeta, esse modelo de ensino ganha ainda mais destaque. Uma das razões disso é a redução de gastos com o transporte dos funcionários para os locais onde seriam ministrados cursos. Com isso, atacam-se dois problemas: a redução da emissão de gases de efeito estufa (o segmento de transporte é um dos maiores vilões) e a já citada diminuição dos gastos com o transporte. Aliás, para ter uma ideia de como esse quesito está na agenda do RH, vale citar um dos dados de uma pesquisa feita pela Society for Human Resource Management (SHRM), no ano passado. O estudo mostra que 47% das empresas entrevistadas tinham cortado as verbas para o transporte de funcionários em

eventos de desenvolvimento. No Brasil, a utilização do e-learning se dá em praticamente todos os segmentos, embora tenha mais destaque no setor financeiro. As razões são fáceis de identificar: muitos bancos estão espalhados por todo o Brasil e precisam ter um conteúdo uniforme nos programas. Um exemplo de instituição que implantou essa ferramenta e vem colhendo bons resultados é o Banco Votorantim. Nele, a adoção do e-learning como ferramenta de desenvolvimento de seus colaboradores está intimamente vinculada à preocupação de agregar efetivamente valor ao negócio. "Quando colocamos uma ferramenta que, em princípio, é de recursos humanos a serviço do negócio, acaba sendo uma oportunidade bastante interessante pelo fato de trabalharmos muito alinhados às estratégias da organização, além de criarmos um diferencial quando pensamos na concorrência", destaca Rosemary Deliberato, superintendente de RH. O banco implementou a

ferramenta em junho de 2008 com o objetivo de promover ações de desenvolvimento e de comunicação que abrangessem os colaboradores das mais de 60 filiais espalhadas pelo país, além dos cerca de 150 pontos de venda, de forma integrada.

Rosemary explica que um dos principais objetivos era integrar o e-learning à universidade corporativa do banco, que é dividida em quatro escolas de negócios *[ver quadro ao lado]*. "Dessa forma, asseguramos a democratização do conhecimento, pois tudo é produzido na sede, em São Paulo, mas o colaborador que está em Manaus ou em Salvador tem acesso à mesma informação", declara.

A executiva conta que no início do projeto foram disponibilizados cursos básicos de aplicação para todos os colaboradores, como comunicação escrita, grafoscopia e o novo acordo ortográfico. Na medida em que os colaboradores começaram a se aculturar nesse modelo de treinamento, a área de RH começou a avaliar outros cursos que podiam ser oferecidos nessa metodologia.

Entre os treinamentos promovidos atualmente, destaque para o Pacote Office, matemática financeira, segurança da informação, prevenção à lavagem de dinheiro, enfim, uma série de outros cursos que estão alinhados com o plano de desenvolvimento da força de trabalho e que podem ser disponibilizados pelo e-learning. Rosemary destaca dois pontos considerados fundamentais para garantir a aceitação da ferramenta pelos funcionários: a necessidade de cumprir uma carga horária obrigatória de

cursos relacionados ao mercado financeiro e o desenvolvimento de uma interface mais amigável, além da ampliação da plataforma tecnológica, o que garante atualmente a possibilidade de 600 acessos simultâneos diariamente.

Desafios

Como todo projeto dessa envergadura, que envolve mais de 10 mil funcionários, a área de RH do Banco Votorantim enfrentou vários desafios. O primeiro foi promover o acultramento das pessoas à nova ferramenta.

"As pessoas têm a ideia de que treinamento é feito só em sala de aula, com instrutor, no modelo presencial. Então, tivemos de fazer toda uma mudança de conceito - de que treinamento também pode ser feito por meio de outras abordagens", relata Rosemary. Outro desafio foi envolver os gestores na concepção dos cursos a serem oferecidos por e-learning.

"Quando precisamos de um curso, nós reunimos os profissionais do banco para desenvolvê-lo e a Ciatech, nossa parceira para desenvolvimento da plataforma e do conteúdo, o coloca na metodologia e-learning", comenta.

Rosemary afirma que a ferramenta vem contribuindo efetivamente para o negócio, tanto que os cursos já estão sendo estendidos para os representantes espalhados pelo Brasil. "No final de março lançamos um curso específico para a área de crédito consignado em que nosso parceiro de negócio vai poder acessar a plataforma e poderá receber um treinamento para sua necessidade", esclarece.

Uma aplicação que a executiva

destaca é o uso do e-learning no programa de formação de estagiários. O Banco Votorantim tem um grupo de mais de 90 estudantes universitários e para tornar o treinamento deles mais atrativo, a área de RH desenvolveu o chamado *blended learning*, que combina módulos presenciais e virtuais. "O mercado hoje busca profissionais cada vez mais prontos, enquanto que o BV tem uma preocupação maior de investir em programas de formação, pois a filosofia da empresa é ter pessoas com a 'cara' e o jeito do negócio", afirma Rosemary. (Vanderlei Abreu)

A universidade corporativa do BV

O Banco Votorantim estruturou sua universidade corporativa em quatro escolas de negócios que promovem o desenvolvimento dos funcionários desde seu ingresso na empresa.

Escola Banco Votorantim – tem o papel de disseminar toda cultura e valores da organização. Nessa escola são oferecidos os cursos básicos obrigatórios e também é feita a integração dos novos funcionários.

Banking School – tem um caráter mais técnico e oferece cursos direcionados à área financeira.

Escola Mercado, Estratégia e Clientes – tem como foco todas as questões relacionadas à gestão de negócios, clientes e vendas.

Escola de Lideranças, Pessoas e Resultados – nesta escola são oferecidos todos os programas de desenvolvimento e formação das lideranças.

Quando o treinamento é o jogo

Tecnologia aplicada nos jogos de negócios permite capacitar o colaborador por meio de simulações de fatos do dia a dia



Fernando Arbache:

Analisar tanto a equipe quanto cada funcionário, em várias vertentes

Uma febre que vai tomando conta de empresas nos EUA quando se fala em capacitação: os processos de treinamento que utilizam ferramentas e softwares em simulação, em outras palavras, os jogos de negócio. Alguns deles estão sendo desenvolvidos a partir dessa tecnologia, conhecida como modelos de redes neurais, que simulam o cérebro humano, inclusive seus aspectos comportamentais, levando em consideração o aprendizado, os erros cometidos e as descobertas, sem causar prejuízos para as organizações, uma vez que os

erros apresentados são resolvidos no momento do jogo. "Quando fazemos uma pergunta para alguém, a resposta pode ser 'sim', 'não' ou 'talvez', entretanto, os computadores são programados apenas para as duas primeiras, ou seja, é binário. Sendo assim, como é possível simular uma realidade sem a opção da dúvida?", questiona Fernando Arbache, presidente da Arbache Consultoria. "As redes neurais buscam emular um trinário, permitindo que as análises de um jogo sejam as mais próximas possíveis da realidade do cotidiano de uma empresa. São técnicas computacionais que apresentam um modelo inspirado na estrutura neural de organismos inteligentes e que adquirem conhecimento por meio da experiência", afirma. Arbache conta que, graças ao desenvolvimento dessa ferramenta, é possível fazer uma análise profunda tanto de cada equipe quanto de cada funcionário, em várias vertentes, entre elas: capacidade de liderança, espírito de equipe, comprometimento, foco em resultados, capacidade de perceber variáveis importantes, de suportar críticas de eventuais ações de concorrentes, e outras, sendo os resultados desta ação recebidos e percebidos imediatamente por todos os

envolvidos. "Os treinamentos convencionais a cada dia que passa têm sido menos utilizados, pois não trazem os resultados esperados, isso porque os funcionários durante esses processos não são imersos na realidade do mercado na qual a empresa está inserida, seja nas ações realizadas ou nos fatos cotidianos que possam influenciar a tomada de decisões e a elaboração de estratégias a serem adotadas tanto em momentos de crise, quanto de ascensão, ou seja, não são inseridos em um cenário onde se possam testar ações e atitudes, sem comprometer a lucratividade da empresa", afirma Arbache.

O principal diferencial entre o treinamento convencional e os jogos é que ao testar uma teoria na prática, o aluno verifica na hora o resultado, conhecendo e assimilando melhor o processo. Sem contar os custos para a empresa, cerca de 40% mais em conta. Além disso, os jogos de negócios podem ser criados de acordo com as necessidades da empresa. "As ações permitem a precisão em gerar rotinas de um ambiente competitivo, testar cenários, processos, decisões de marketing, análises econômicas, gestão de logística e possíveis modelos operacionais para minimizar custos, elencar riscos e testar decisões antes de efetivá-las."