

## Líderes-educadores: educação eficiente e continuada

Kátia Carlini<sup>1</sup>

### Resumo

Tornar hábil ou capaz por meio de instrução, disciplina ou exercício é o conceito que a área de treinamento procura Aplicar no dia-a-dia da TAM, assegurando os níveis de excelência na formação de todos os funcionários para perpetuar a filosofia de qualidade seguida pela companhia. Praticamente todas as equipes passam pelo treinamento desde sua admissão, com um curso de Integração. Depois, eles recebem cursos de formação de acordo com suas funções, preparada por uma equipe de instrutores especialistas em cada área. Com todo esse público a ser treinado, surgiu um enorme desafio: como capacitar um grande número de pessoas, com baixo investimento, ganho de escala e sem comprometer a qualidade? A resposta surgiu quando percebemos a real importância das lideranças e vimos que elas são a peça-chave para a motivação da equipe. Com o conceito “Treinar o Treinador”, a TAM transformou os líderes de aeroportos em líderes-educadores, tornando-os capazes de formar e reciclar suas equipes com a velocidade que a aviação exige. O treinamento passou a ser realizado em cascata, ou seja, os instrutores passam o conteúdo para as lideranças que, por sua vez, transmitem o conhecimento para o restante da equipe. Os novos educadores têm ainda o suporte da ferramenta de educação à distância o UNITAM. Os novos treinadores têm aulas não só do conteúdo a ser ministrado, mas Também de como ele deve ser ministrado. No final das aulas, eles voltam para suas cidades e multiplicam o treinamento. Então, o trabalho desses líderes passa a ser avaliado de acordo com o desempenho de sua equipe. A avaliação das primeiras turmas treinadas em cascata mostrou o comprometimento de todos com os resultados, com uma considerável melhora no fluxo de comunicação, e os funcionários transmitindo maior segurança no desempenho de funções. Houve também ganho de custo e escala.

### 1. Introdução

Na TAM, sou responsável pelo treinamento dos funcionários de Aeroportos, Rampa (equipe que cuida das bagagens), Vendas e Cargas. Somados, eles são hoje aproximadamente 12 mil funcionários!

Com todo este público a ser treinado, surgiu o desafio: como capacitar um grande número de pessoas, com baixo investimento, ganho de escala e sem comprometer a qualidade?

A idéia: Treinamento em Cascata.

Nossa primeira Aplicação do treinamento em cascata aconteceu com a equipe de Agentes de Aeroportos, que contava com um total de 8.287 funcionários distribuídos nos aeroportos em que a TAM opera. Para isso, poderíamos contar com os líderes de aeroportos, que são excelentes operacionalmente, porém precisávamos transformá-los em líderes-educadores. Nossa tarefa

---

<sup>1</sup> Gerente de Treinamento, Gestão de Pessoas e Conhecimento – TAM. (nalim.carlini@tam.com.br)

era (e ainda é) torná-los capazes de (e capacitá-los para) formar e reciclar suas equipes com a velocidade que a aviação exige.

Assim, definimos o principal conceito deste projeto: “Treinar o treinador”. A Academia da TAM prepara os treinamentos focando não só no conteúdo a ser ministrado, mas também em COMO ele deve ser ministrado.

### 1.1. Treinando o Treinador

Primeiro, os líderes-educadores aprendem a ensinar na Academia da TAM, em São Paulo. Então, eles voltam para suas cidades e multiplicam o treinamento. Depois, o trabalho deles é avaliado de acordo com o desempenho de seus liderados, que vêm para a Academia da TAM para fazer a validação do treinamento.

Desta forma, é possível identificar as deficiências de aprendizado e corrigi-las rapidamente, ministrando treinamentos ou reciclagens focadas nessas necessidades observadas e garantindo a qualidade dos serviços prestados. Isso tudo sem abrir mão do funcionário em seu posto de trabalho por muito tempo!

E qual é o objetivo maior que alcançamos com isso? Conseguimos que todos os níveis da cadeia hierárquica estejam envolvidos no processo de capacitação. Por quê? Porque quando os agentes de aeroportos são avaliados nos treinamentos de validação, automaticamente estamos avaliando o trabalho do líder-educador.

Além disso, o comprometimento deste líder depende do envolvimento dos supervisores e gerentes, que devem estar todo o tempo acompanhando o processo. Isto faz com que todos sejam responsáveis pela eficácia e sucesso dos treinamentos. Todo esse envolvimento só traz bons resultados.

### 1.2. Traçando estratégias

O projeto de treinamento em cascata da TAM tem três objetivos principais:

1. Aperfeiçoar o trabalho dos líderes de aeroportos, que são muito operacionais, estes ficam nos processos de atendimento aos clientes e acabam desempenhando atividades que um agente bem treinado também poderia desempenhar. Com este programa, os líderes são treinados para preparar seus liderados;
2. Diminuir a carga horária e os custos com treinamentos presenciais. O programa de treinamento para os agentes de aeroportos, que tem cursos comportamentais e cursos obrigatórios pelos órgãos reguladores da aviação, tem 160 horas/aula. Com a inclusão dos líderes-educadores das bases e dos treinamentos on-line, conseguimos diminuir esta carga-horária presencial em aproximadamente 70% e ainda contamos com os líderes para educar e fazer a tutoria nos treinamentos à distância;
3. Desenvolver e reciclar para melhorar a eficiência operacional. Desenvolvendo os líderes, podemos rapidamente transmitir informações para estes mais de oito mil funcionários que lidam diretamente com nossos clientes, formando-os e reciclando-os constantemente, melhorando a retenção de funcionários e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados e a eficiência operacional.

Com estes objetivos, podemos descrever os reflexos que observamos:

- Incentivamos o comprometimento de todos nos resultados, pois temos todos os níveis da cadeia hierárquica envolvida no processo de capacitação. O sucesso de um é o sucesso de todos;
- Temos uma melhora do fluxo de comunicação, porque ao invés de comunicar cada um dos agentes de aeroportos, centralizamos a comunicação nos líderes, que são responsáveis por multiplicá-las;
- Os agentes se sentem mais seguros no exercício de suas funções, pois eles têm mais conhecimento e estão mais atualizados. Com isso, notamos o desenvolvimento, motivação e retenção de empregados;
- Fazemos dos líderes os olhos da Academia da TAM em suas bases. Assim, temos mais agilidade em mensurar os resultados das ações de treinamento.

## 2. Pontos Fortes e Pontos Fracos

Para nos ajudar na elaboração do projeto, fizemos uma análise SWOT para visualizar melhor os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e, assim, poder agir proativamente.

Vale destacar que entre os pontos fortes estão a redução do tempo gasto em aulas presenciais, a otimização dos investimentos, e o desenvolvimento dos líderes – uma vez que o trabalho do líder é avaliado pelos resultados de seus subordinados –, redução dos custos com as viagens dos alunos e início rápido dos novos funcionários em suas funções.

Outro resultado importante da análise foi à identificação dos riscos do projeto, que foram minimizados por planos de ação já traçados. Como exemplo, podemos citar:

- O grande movimento dos aeroportos, que pode fazer com que o gerente não se envolva no processo. Por isso, organizamos reuniões antes do início do projeto, para explicar a importância da contribuição desses gestores e as consequências da falta de envolvimento;
- O trabalho operacional dos líderes-educadores pode gerar comprometimento insuficiente no processo de capacitação de seus liderados. Para evitar esse risco, os instrutores da Academia ficam em contato constante com os líderes por telefone e e-mail e acompanham os resultados dos agentes que participam das validações para dar feedback constante aos líderes-educadores.

## 3. Implementando o projeto

A primeira etapa é escrever um projeto contemplando os seguintes itens:

- público-alvo;
- número de funcionários a serem treinados;
- estimativa de redução de custos;
- grade curricular;
- conteúdos dos cursos;
- tipo de treinamento (presencial, *on-line* ou híbrido);
- análise SWOT;
- identificação dos *stakeholders*.

Ao considerar o público-alvo, atenção para o detalhe: foque primeiramente em um único público, implante e quando der resultados aplique em outros públicos. É importante fazer o levantamento da quantidade de funcionários que será atingida, tanto dos líderes em potencial

quanto dos alunos que eles treinarão. Desta forma você consegue levantar uma estimativa de investimento e economia. A TAM começou com os agentes de aeroportos e, hoje, também aplica a técnica em outras áreas como Lojas e Rampa.

Detalhe bem a grade curricular necessária, conteúdos dos cursos, informando quais treinamentos serão ministrados pelos líderes, quais serão presenciais e quais serão *on-line* ou híbridos.

Faça também uma análise SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e riscos) para se preparar para as objeções na apresentação do projeto aos *stakeholders*. Para identificá-los, veja quem são os gestores que podem opinar sobre o processo. O que deu certo na TAM pode não dar certo com você, e vice-versa.

Dê preferência para os gestores críticos, pois eles te ajudarão muito a levantar pontos fracos e oportunidades que você pode ter deixado passar.

Para quanto mais gente você mostrar o projeto, melhor. Faça reuniões e envolva os *stakeholders* no processo. Isto é gestão da mudança! Envolve as pessoas, pois assim elas se tornarão responsáveis pelo sucesso do projeto.

#### 4. Iniciando o treinamento

Para preparar o líder-educador, é sugerida a Aplicação de um programa. Já elaborado, de formação exclusivo, com 20 horas/aula de treinamentos técnicos. Nele, os líderes têm uma reciclagem dos temas que irão ministrar, fazem uma avaliação e preparam uma aula de 5 minutos que será apresentada para toda a turma. Desta forma, conseguimos avaliar também a sua habilidade em transmitir informações.

Para finalizar o programa de formação, há uma aula sobre liderança. Em oito horas, falamos sobre conceitos da liderança moderna, delegação, *feedback* e gestão de equipes.

Os líderes-educadores saem do treinamento com a tarefa de enviar para a Academia, em uma semana, a agenda de trabalho com suas equipes. Pedimos para que eles façam isso, pois cada aeroporto tem sua particularidade. Como são eles mesmos que fazem suas agendas, não há desculpas para não cumprir, não é mesmo? O líder-educador deve, além de ministrar treinamentos, dar tutoria nos treinamentos *on-line* para os novatos. Ele nos diz quanto tempo de aula presencial é possível ministrar em sua base, como ele intercala os treinamentos e se utiliza sala de aula. Tudo isto é o próprio líder que decide.

A única exigência da Academia é que todos estes treinamentos devem ser executados em, no máximo, 60 dias. Ou seja, após a contratação, o atendente deverá vir para a Academia em até 60 dias para a validação do treinamento.

Portanto, o programa fica constituído da seguinte forma: o aluno faz a integração, depois recebe treinamentos do líder junto com a Formação Aeroportos *On-line* e, tendo concluído isso, vem para a Academia para participar da Validação.

Na validação, ele faz uma reciclagem dos temas ministrados pelo líder-educador. Depois, responde uma avaliação em que podemos verificar o trabalho do líder.

Nesse momento, o agente de aeroporto também participa de treinamentos obrigatórios ministrados por instrutores homologados pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil brasileira), que fazemos questão de manter na equipe da Academia. E, por fim, todos participam dos treinamentos comportamentais.

Se todos os atendentes tivessem que vir para São Paulo participar dos 20 dias de treinamento presencial, teríamos uma despesa de cerca de R\$ 4000, por aluno (R\$ 3000 gastos em hospedagem e o restante, na alimentação). Com o treinamento em cascata, o aluno precisa ficar na

Academia por um período de seis dias e o valor da formação cai para R\$ 1200, uma economia de 70%.

- Em 2007, também utilizamos os líderes-educadores em todos os projetos abaixo:
- Reciclagem do Programa Fidelidade;
- Flexibilização da Classe T (Programa Fidelidade);
- Novo portal e-TAM;
- Treinamentos para o Panamericano:
  - Procedimentos e documentação Internacional;
  - Bagagens PAN.
- Qualidade nos Atendimento;
- Reciclagem de Tarifas e emissão (Alta temporada);
- Novo programa de tarifas;
- Reciclagem e Comunicação.

Fizemos um trabalho muito interessante antes dos Jogos Pan - Americanos, falando de procedimentos de bagagens de atletas e documentação internacional.

Também tivemos uma alteração no nosso sistema de reserva de passagens e, sem os líderes-educadores, não seria possível treinar a quantidade de pessoas que treinamos. Foram treinados 300 agentes de aeroportos.

## 5. Dividindo responsabilidades

O sucesso do projeto está totalmente ligado ao comprometimento que cada um deve ter. O bom desempenho das funções e a responsabilidade dos líderes-educadores garantem bons resultados. Portanto, é essencial que eles:

- Dêem continuidade aos treinamentos ministrados pela Academia. Desta forma construímos um programa de Educação Continuada;
- Garantam suporte a novos empregados quando iniciam suas funções, ficando ao lado dos novatos até que estes se sintam seguros;
- Dêem *feedback* constante, tanto positivo quanto construtivo. O *feedback* faz parte do processo de aprendizagem;
- Executem suas atividades de líderes-educadores conforme orientações da Academia. Eles podem e devem ter idéias novas, mas, antes de implantar, os líderes devem validar com a Academia. Desta forma nós mantemos o padrão de serviços e garantimos os melhores métodos.
- Acompanhem o desenvolvimento das competências de seus liderados. Os líderes devem identificar GAPS e tomar ações corretivas com agilidade.
- Garantam a comunicação de novos procedimentos, normas e promoções para suas equipes.
- Elaborem escalas e garantam a realização dos treinamentos *on-line*, fornecendo o suporte aos alunos.
- Façam *briefings* diários antes das aulas. Para estas reciclagens, enviamos semanalmente um material chamado “Lembre-se!”. Trata-se de uma tela com assuntos diversos, preparados especialmente para servir de apoio aos líderes nos *briefings*. Eles podem imprimir, fixar nos quadros de avisos e falar a respeito do assunto.

## 6. É importante lembrar

Para finalizar, deixo três pontos importantes a serem lembrados em um programa de líderes-educadores:

- Primeiro desenvolvam um projeto consistente, levando em consideração público-alvo, números de funcionários, estimativa de redução de custos, grade curricular, conteúdo, tipo de treinamento e outros detalhes;
- Escolham muito bem o público alvo para o projeto piloto;
- E, por último, identifiquem e envolvam *stakeholders* no processo. Eles poderão ajudar a levantar pontos fracos além de se tornarem responsáveis pelo sucesso do projeto.

**Agora é com você! É só traçar a estratégia e colocar em prática!**