

PRISCILA PIVA DOS SANTOS

**Desafios na implantação da gestão da qualidade no processo de
unificação do sistema de treinamento de um grupo recém-fusionado**

São Paulo
2016

PRISCILA PIVA DOS SANTOS

**Desafios na implantação da gestão da qualidade no processo de
unificação do sistema de treinamento de um grupo recém-fusionado**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
referente ao curso de MBA de Gestão e
Engenharia da Qualidade.

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto.

São Paulo
2016

PRISCILA PIVA DOS SANTOS

**Desafios na implantação da gestão da qualidade no processo de
unificação do sistema de treinamento de um grupo recém-fusionado**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
referente ao curso de MBA de Gestão e
Engenharia da Qualidade.

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto.

São Paulo

2016

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, por ter me apoiado e conduzido na criação desse projeto.

Ao meu avaliador Prof. Dr. José Pinto Ramalho, pela orientação e direção na restruturação desta monografia.

Ao Grupo LATAM por ter disponibilizado o acesso ao conteúdo interno da empresa, sem esses materiais não seria possível realizar a conclusão deste trabalho.

À todas as pessoas que doaram um pouco do seu tempo nas entrevistas e pesquisas.

Aos meus familiares e amigos por terem me incentivado durante a jornada de estudos.

RESUMO

Um dos grandes desafios das organizações é garantir que suas estratégias promovam os resultados desejados. A gestão da qualidade é um fator determinante para esse alcance, contribuindo para a adequação, planejamento e sucesso de um projeto. Este trabalho tem como objetivo apresentar os desafios encontrados na implantação de um sistema de gestão da qualidade, no processo de harmonização de procedimentos, processos, sistemas e fluxos de trabalhos corporativos em Recursos Humanos, tendo como objeto de estudo a área de treinamento do Grupo LATAM Airlines. Os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Gestão da Qualidade somado a participação como funcionária da empresa observada e analisada serviram de sustentação para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. LATAM. Fusão. Treinamento.

ABSTRACT

One of the big challenges of an enterprise is to assure its strategies planned will fulfill the desired results. Quality Management leads to accomplish those goals by process harmonization to demand and to imply the procedures that must be followed for project's success. This work presents the challenges have been found during the implementation of a Quality Management System on the alignment process for tasks and workflows at Human Resources Department, which main object of study is the Training Department of LATAM Airlines Group. The basis for the conclusion of this work were the knowledge acquired during classes of the course Quality Management Engineering and as one of the Implantation Analyst at the company.

Keywords: Quality Management. LATAM. Merging. Training.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Academia Corporativa no Brasil – São Paulo	20
Figura 2: Academia Corporativa no Chile – Santiago.....	20
Figura 3: Organograma da Academia Corporativa LATAM.....	23
Figura 4: Modelo de Qualidade da Academia Corporativa.....	25
Figura 5: Portal de Educação à Distância	27
Figura 6: Plataforma de Vídeo.....	27
Figura 7: Portal Corporativo	28
Figura 8: Organograma da área de Shared Services.....	38
Figura 9: Recursos para a proposta do novo sistema	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: SLA de entrega das demandas de suporte on-line	40
Tabela 2: SLA de entrega por usuário.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. FUNDAMENTAÇÃO	11
2.1 O Mercado Aéreo e seus Condicionantes	12
2.2 Ferramentas da Gestão da Qualidade.....	13
2.3 Gestão de Processos.....	14
2.4 Tecnologia	15
2.5 Gerenciamento de Conflitos em Projetos Corporativos	15
3. CASO	17
3.1 Caracterização da Organização	17
3.2 Estratégia.....	18
3.3 Academia Corporativa LATAM	19
3.3.1 População Atendida.....	20
3.3.2 Estrutura Corporativa.....	21
3.3.3 Estrutura hierárquica.....	22
3.3.4 Escolas	23
3.3.5 Modelo de Qualidade	24
3.3.6 Ferramentas de Ensino.....	25
3.3.7 Investimento	28
4. PRINCIPAIS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO GRUPO LATAM	29
4.1 Desafios na Indústria da Aviação	29
4.2 Alinhamento Organizacional.....	31
4.3 Conflitos no Gerenciamento de Projetos Corporativos	31
5. APLICAÇÃO DO SISTEMA DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS PROCESSOS CORPORATIVOS DE TREINAMENTO DO GRUPO LATAM	33
5.1 Identificação dos Problemas.....	34

5.1.1 Desalinhamento do modelo de trabalho de gestão de treinamento	34
5.1.2 Falhas na formalização dos processos organizacionais	34
5.1.3 Descentralização de Sistemas.....	35
5.1.4 Divergência multicultural nas relações de trabalho.....	36
5.2 Soluções Propostas	36
5.2.1 Implantação de uma central de atendimento corporativa	36
5.2.2 Formalização de processos e procedimentos administrativos de treinamento.....	39
5.2.3 Implantação de um sistema integrado de gestão de treinamento.....	41
5.2.4 Gestão de conflitos da equipe de Shared Services	43
6. CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, há um crescente aumento da competitividade dos mercados. Algumas das soluções encontradas pelas empresas, diante de multinacionais (que se expandem com grande velocidade, transformando os mercados produtivos, societários, trabalhistas e consumidores), na incorporação de concorrentes menores é a fusão de sociedades. Incorporações e fusões geram a necessidade de unificação de estratégias e harmonização de conceitos, conhecimentos, procedimentos, processos e sistemas, para formar um grupo corporativo sólido.

Surgem então os projetos corporativos, contendo equipes multiculturais que, com pouco tempo de convivência e relacionamento, passam a ter metas em comum e novas diretrizes organizacionais. Estes fatores acabam gerando grandes desafios em diferentes dimensões, como, por exemplo, na dimensão comportamental (pelo envolvimento de pessoas com capacidades e habilidades diferentes, devido às diferenças culturais). Estes desafios devem ser gerenciados e estruturados de forma a não comprometerem os projetos e o objetivo estratégico do grupo corporativo.

Este tema é importante porque a gestão de projetos corporativos é um fator determinante para o alcance dos resultados, e, portanto, para um alinhamento efetivo de estratégias, contribuindo para a adequação e sucesso do grupo.

O desenvolvimento desta monografia possui como objetivo principal: apresentar os desafios encontrados na implantação de um sistema de gestão da qualidade no processo de harmonização de processos, conhecimentos, sistemas, procedimentos, modelos e fluxos de trabalhos corporativos na área de Recursos Humanos, visando implantar propostas de melhoria continua, perante os fatores críticos levantados durante este trabalho.

Este trabalho visa apresentar, primeiramente, uma revisão bibliográfica sobre a indústria do mercado aéreo, gestão da qualidade, suas principais ferramentas, a gestão de processos, a tecnologia e o gerenciamento eficaz com os conflitos encontrados em projetos corporativos.

Em seguida, se caracterizará a organização, Grupo LATAM Airlines, como sua área de treinamento está estruturada, o método de capacitação aplicado e seus resultados. Logo após, serão descritos os desafios encontrados na implantação do sistema de gestão da qualidade como, por exemplo, a diversidade cultural, a indústria da aviação e seu dinamismo, exposição às regulamentações federais e internacionais e a

harmonização dos processos nos diversos países em que atua por modelos diferenciados de trabalho e a sua legislação, que é singular e única, em cada país. Por fim, são descritos os problemas destacados na análise deste projeto e as soluções propostas visando garantir a qualidade corporativa aos serviços prestados pela área de Recursos Humanos, no que se refere ao suporte da capacitação corporativa, seguido pela conclusão deste estudo e a sua referência bibliográfica.

Para o desenvolvimento desse trabalho utilizou-se a metodologia qualitativa, com estudo de caso único de caráter exploratório. Essa metodologia é a mais adequada por este estudo realizar uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e com as condições contextuais altamente pertinentes ao fenômeno estudado.

Este estudo se baseia em um caso em que houve muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados isolados. Utiliza também diversas fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Neste estudo foram utilizadas como fontes de informação, documentação e registros da própria da empresa, entrevistas, relatórios, arquivos eletrônicos de jornais e revistas.

O período de análise são os meses de abril 2015, quando a autora foi incorporada a área de Shared Services, a abril de 2016, onde está responsável pela implantação de projetos de melhoria continua que serão apresentados no desenvolvimento desta monografia, perante aos problemas analisados.

2. FUNDAMENTAÇÃO

Desde a antiguidade, a qualidade possuía diferentes formas, de acordo com o tipo de negócio. Com a Revolução Industrial a mão de obra de trabalhos manuais foi trocada por trabalhos mecânicos, sendo necessário inspecionar todos os produtos, dando início ao modelo do Taylorismo, de produção em série.

A era do controle estatístico surgiu com o aparecimento da produção em massa, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do setor de controle da qualidade. Sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo.

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas à nova realidade.

Esse modelo começou a ser implantado no Brasil a partir de 1990, através dele, as empresas passaram a adquirir novas competências como: aprender novos procedimentos, ter atitudes diferenciadas, interação com o público interno e externo e com o mercado.

A década de 90 também trouxe para o Brasil, a utilização das normas ISO (*International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Normalização), bem como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, criado pelo Governo Federal que tinha o objetivo de auxiliar na competitividade dos produtos brasileiros. De acordo com a ISO o conceito da Gestão da Qualidade está ligado ao modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando o sucesso em longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade (ISO 8402:1994).

Campos (2013, p.49) complementa dizendo que “a garantia da qualidade é exercida por todas as pessoas da empresa e de seus fornecedores. A qualidade (satisfação) é garantida para as pessoas (clientes, acionistas, empregados e vizinhos)”.

O autor Contador (2013, p. 89) agrega um novo ponto, “Dois aspectos chamam nossa atenção na prática da qualidade. O primeiro trata do envolvimento das pessoas, de

equipes e grupos de empresas. O segundo trata das condições necessárias para o sucesso na utilização da qualidade.

Com base nos conceitos pontuados pelos autores pode-se concluir que a gestão da qualidade está ligada ao modo de gestão de uma organização levando-se em conta o envolvimento das pessoas e as condições necessárias para o sucesso na utilização da qualidade.

2.1 O Mercado Aéreo e seus Condicionantes

No setor aeronáutico, não há caso de país ou região onde a indústria se desenvolva de modo igual a outro, muito embora as técnicas, conhecimentos e tendências sejam comuns. Cada local cria suas próprias soluções e vantagens competitivas, que variam de acordo com o grau de desenvolvimento político, cultural e econômico do país no qual se insere.

A entrada de uma companhia aérea em um mercado deve atender a alguns requisitos, como análise do potencial de demanda, os competidores e suas estratégias, os aspectos regulatórios e a viabilidade operacional e econômica da operação aérea (CLARK, 2001).

O mercado da aviação é repleto de riscos e incertezas, o público é extremamente seletivo e restrito; os erros de cálculo, o não atendimento de uma simples exigência operacional de um cliente ou mesmo os efeitos da concorrência podem acarretar um reflexo desastroso para as ambições da empresa. A história da indústria aeronáutica está repleta de exemplos com fechamentos, fusões ou participações nas produções de bens e serviços (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Bernardes (2000), os fatores abaixo ressaltam a nova dinâmica competitiva para a indústria aeronáutica no contexto de internacionalização:

- Fonte de vantagem competitiva (internos à empresa): marca, capacitação em P&D, foco nas competências centrais, logística, marketing, qualificação de RH, suporte técnico, estrutura de financiamento.
- Produto: imagem, inovação, fator de aversão a uma determinada inovação, produtividade, conceito da família, conceito da comunalidade, custo de aquisição por assento, custo operacional (assento/distância percorrida), desempenho.

- Mercado: foco em nichos de mercado, segmentação por necessidades técnicas, atendimento a especificações dos clientes, visão global.
- Configuração da indústria: economias de especialização, interação com usuários, sistema de ciência e tecnologia.
- Regimes de incentivo e regulamentação: apoio ao risco tecnológico, proteção seletiva, poder de compra do Estado, crédito aos usuários e financiamentos às vendas.

O mercado aeronáutico é altamente dependente da retração ou expansão da demanda por transporte aéreo e, portanto, do desempenho econômico dos diversos países e da distribuição de renda.

Ainda sobre a competição no setor, Oliveira (2005) afirma que o elevado padrão de concorrência, focado de maneira agressiva a redução de custos de produção e de desenvolvimento de projetos, induziu as indústrias de aeronaves a se configurarem cada vez mais como indústrias de integração de sistemas.

Desta forma, a obtenção de vantagens competitivas no setor aeronáutico passa, necessariamente, por um amplo processo de reestruturação patrimonial: aquisições, fusões e associações, levando a uma crescente concentração nesta indústria.

2.2 Ferramentas da Gestão da Qualidade

As ferramentas da Gestão da Qualidade exercem (e têm exercido, ao longo do tempo) um papel essencial no êxito da aplicação prática dos princípios e definições que caracterizam esta área: elas asseguram a plena viabilização da estrutura conceitual e das diretrizes básicas da Gestão da Qualidade. Por isso, a consistência teórica e ampla da aceitação de seus conceitos tem sido essencial no êxito da gestão da qualidade. Também é verdade que as ferramentas a ela associadas constituíram as formas práticas que viabilizam o emprego desses pressupostos. Assim, essas ferramentas são também responsáveis pelo sucesso da área (CARVALHO, 2012).

As ferramentas são utilizadas para definir, mensurar, analisar e propor soluções aos problemas identificados que interferem no desempenho dos processos das organizações. A utilização dessas técnicas permite melhorar a qualidade de projetos, produtos, sistemas e processos. Algumas das ferramentas mais utilizadas são:

- Fluxograma: mostra as etapas sequenciais do processo;

- Diagrama Ishikawa (Espinha de Peixe): objetiva identificar as possíveis causas de um problema e seus efeitos;
- Folhas de Verificação: lista de itens pré-estabelecidos que serão marcados a partir do momento que forem realizados ou avaliados;
- Diagrama de Pareto: recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser sanadas;
- Histograma: mostra a distribuição de frequências de dados.

2.3 Gestão de Processos

Consolidar métodos e tecnologias para uma maior automação e integração da informação, que permita às empresas criar um fluxo ágil e consistente, dinamizando, dessa forma, seus diversos processos (CONTADOR, 2013).

O autor complementa ainda dizendo que, “quando uma organização decide alterar sua estrutura, os velhos sistemas de informação já implantados sofrem grande impacto porque não retratam mais a realidade e as novas necessidades de informação. Se não forem remodelados, podem prejudicar e possivelmente até inviabilizar a mudança estrutural. Se não forem vistos como importante ferramenta impulsionadora do processo de mudança, podem ser replanejados e aperfeiçoados (ou totalmente alterados) de acordo com os novos paradigmas da organização” (CONTADOR, 2013).

O mesmo autor alerta, “pouco efeito se obtém na implantação de novos sistemas se não forem planejados e desenvolvidos considerando, desde o início, as necessidades de integração” (CONTADOR, 2013).

Para que o sistema de Gestão da Qualidade seja efetivo, é preciso observar todo o ciclo produtivo, que começa e termina no cliente, para obter produtos e serviços mais econômicos, mas que leve em conta a satisfação total do cliente. Destaca-se, contudo, que esse sistema consiste em uma estrutura e procedimentos, gerenciais e técnicos, devidamente documentados, que servirão de guia referencial para garantir a satisfação dos clientes, mas com custos de qualidade adequados (FEIGENBAUM, 1987).

2.4 Tecnologia

A gestão da tecnologia significa mais que escolher a tecnologia apropriada; também significa apoiar a tecnologia selecionada ao longo de sua implementação. A satisfação no trabalho e as atitudes positivas dos colaboradores somente poderão ser mantidas se a mudança tecnológica for bem administrada. Embora não haja, evidentemente, garantia de sucesso, várias diretrizes de implementação úteis, relacionadas à aquisição da tecnologia e à sua integração, podem ser enunciadas – por exemplo, o lado humano e a liderança (LOUREIRO, 2013).

O autor complementa dizendo que, “as tarefas que as pessoas executam são determinadas pela tecnologia. Quando a tecnologia muda, o trabalho também sofre modificações. Uma tecnologia afeta o trabalho em todos os níveis, eliminando algumas tarefas, melhorando ou degradando outras. Até mesmo quando essas mudanças tecnológicas são pequenas, seu impacto nas pessoas pode ser grande” (LOUREIRO, 2013).

Loureiro (2013, p.118) reforça que, o treinamento e o envolvimento dos colaboradores na mudança tecnológica ajudam a empresa a identificar novas possibilidades e preparam a equipe para as tarefas modificadas ou criadas pela implementação de novas tecnologias.

O autor deixa claro que a gestão da tecnologia vai além da relação tecnologia / sistema. É recomendado contemplar os funcionários, já que os afeta diretamente no trabalho.

2.5 Gerenciamento de Conflitos em Projetos Corporativos

Para que os conflitos nas equipes de projetos sejam gerenciados eficientemente, é importante conhecer os tipos de comportamento dos envolvidos. Conforme Gillen (2001), há quatro tipos de comportamento: passivo, agressivo, passivo/agressivo e assertivo. É preciso também entender que o comportamento nada mais é que o resultado do somatório de vários fatores pessoais, tais como: medos, emoções vivenciadas, experiências adquiridas pela pessoa no decorrer de sua existência, crenças, culturas, valores, preocupações, autoestima.

Tornar o ambiente de projetos, sobretudo corporativos, agradável e competitivo não é uma tarefa fácil. Dinsmore (1993) prega que, como toda atividade que envolve pessoas, os projetos não estão livres de conflitos. E, quando se trata de projetos em unidades diferentes de um grupo empresarial, o fator cultural tem grande influência. As normas, valores e costumes dos membros das equipes destes projetos fazem com que seus pontos de vista sobre as atividades e o projeto em si sejam ainda mais distintos e divergentes. Estes pontos de vistas distintos somam-se às expectativas e aos receios das pessoas em relação à fusão das empresas. Surgem, portanto, diferentes ideias, opiniões, posicionamentos e decisões. Decisões estas que podem comprometer os resultados dos projetos. Portanto, para um bom andamento do projeto e para que os resultados sejam alcançados, é necessário gerenciar os conflitos, minimizando-os ou tratando-os em benefício para o projeto.

3. CASO

Nesse capítulo será apresentado a empresa utilizada como caso de estudo desse trabalho, o Grupo LATAM Airlines, que foi criado, a partir de uma fusão (agrupamento de duas ou mais empresas ou sociedades para o surgimento de outra). Sua dimensão e características serão relatadas a seguir, evidenciando, sobretudo a área de treinamento do grupo.

3.1 Caracterização da Organização

LATAM Airlines Group S.A. é a nova denominação da LAN Airlines S.A., resultado da sua associação com a TAM S.A. O LATAM Airlines Group S.A. agora inclui a LAN Airlines e suas filiais no Peru, Argentina, Colômbia e Equador, LAN CARGO e suas filiais; bem como a TAM S.A. e suas filiais TAM Linhas Aéreas S.A., incluindo suas unidades de negócios, TAM Transportes Aéreos del Mercosur S.A. (TAM Airlines (Paraguai) e Multiplus S.A.

Esta associação gerou um dos maiores grupos de companhias aéreas do mundo em malha aérea, oferecendo serviços de transporte de passageiros para cerca de 140 destinos, em 24 países, e serviços de carga para aproximadamente 144 destinos, em 26 países, com uma frota de 328 aviões. No total, o LATAM Airlines Group S.A. tem em torno de 53 mil funcionários.

As ações da companhia são negociadas na bolsa de valores de Santiago do Chile, Nova York (na forma de ADRS) e São Paulo (na forma de BDRs). O Grupo LATAM Airlines é componente do Índice Dow Jones de Sustentabilidade da bolsa de valores de Nova York.

O Grupo LATAM, busca se diferenciar por meio de:

- Liderança e presença única na América do Sul;
- Composição de receitas diversificadas geograficamente, tanto em passageiros como em carga;
- Modelo de negócio “*low cost*” em operações domésticas;
- Frota moderna e estratégia de modernização da frota;
- Processos eficientes e sistemas robustos;
- Marcas fortes associadas a alianças estratégicas globais;

- Histórico de crescimento, rentabilidade e acesso a crédito;
- Reconhecidos programas de fidelização de clientes.

3.2 Estratégia

O Grupo tem como valores a segurança em primeiro lugar, atenção ao cliente, a busca permanente pela excelência operacional e a melhoria contínua dos serviços

Sua aspiração é ser uma das três melhores companhias aéreas do mundo e para alcançar esse objetivo, o Grupo desenvolveu um plano estratégico baseado em cinco pilares:

1) Liderança em malha

Maximizar a rede de voos e conexões na América do Sul, buscando oferecer a melhor opção aos seus passageiros e assim criar a melhor oferta de conectividade dentro da região. Buscando capitalizar sobre a sua posição como o único grupo de companhias aéreas do mundo a contar com sete mercados domésticos e um mercado regional e internacional, fortalecidos por melhorias da infraestrutura em alguns dos principais hubs, o que permitirá aumentar a conectividade dentro da região ao longo dos próximos três anos.

2) Marca líder em experiência do cliente

Buscar a preferência de escolha entre os clientes, refletindo o diferencial que oferecem em experiência de viagem e uso de tecnologias digitais móveis. Trabalhando como uma única marca, cultura, produto e proposta de valor para o passageiro.

3) Competitividade em custos

Redefinir a estrutura de custos visando aumentar a competitividade e simplificar a organização, garantindo maior flexibilidade e agilidade no processo de tomada de decisão. O objetivo é reduzir os custos totais ou cerca de 5% dos custos operacionais totais, até 2018. Estas economias se somarão às sinergias obtidas com a combinação de negócios entre LAN e TAM e às eficiências esperadas na frota, que é equipada com as mais modernas tecnologias do mundo.

4) Fortaleza Organizacional

Transformar a LATAM em um grupo de pessoas apaixonadas, que trabalham de maneira simples e alinhada, contando com líderes inspiradores, visando oferecer um diferencial de valor aos seus clientes, através da criação de uma empresa sadia e sustentável.

5) Gestão proativa de risco

Manter o foco concentrado e responsável nos riscos e na tomada de decisões.

3.3 Academia Corporativa LATAM

Apesar da importante contribuição que uma companhia aérea pode trazer ao seu país, não é fácil mantê-la e administrá-la, pois existem fatores de risco e limitadores de crescimento, uma vez que se depende da variação cambial (valor do dólar), do mercado internacional do petróleo, legislações governamentais de órgãos brasileiros e entidades internacionais, e de capacitação de funcionários.

Sendo esse último ponto um fator de grande atenção e relevância para a empresa, pois anualmente são investidos milhões de dólares em treinamentos para os seus funcionários. Como citado acima, governo e entidades brasileiras e internacionais legislam e determinam diretrizes para a indústria. Uma dessas diretrizes, diz respeito à capacitação de profissionais que trabalham na indústria da aviação e determina quais conhecimentos, habilidades e atitudes os profissionais de cada cargo devem obrigatoriamente possuir para poder desempenhar a sua função na empresa. Existe para cada cargo, como, por exemplo, tripulante técnico (piloto) e tripulante de bordo (comissário) um currículo mínimo de treinamento obrigatório comprovado por meio de habilitações e autorizações que são anualmente auditadas por órgãos governamentais como a ANAC, no Brasil. Sem que o funcionário tenha sido aprovado neste currículo mínimo, ele fica impossibilitado de desempenhar as suas funções. O não cumprimento das diretrizes relacionadas à obrigatoriedade de treinamento traz sanções para o funcionário e para a empresa. Por isso, anualmente, o Grupo LATAM Airlines investe milhões de dólares em treinamento e desenvolvimento de funcionários, para que sua operação possa estar em conformidade com o que determina a legislação brasileira e internacional.

Para tangibilizar em imagem o esforço que se fazia em Recursos Humanos, optou-se por construir um ambiente de treinamento completo que concentrasse em um só lugar a tecnologia e as atividades pedagógicas da companhia voltadas para o negócio da aviação, a fim de desenvolver o conhecimento humano e técnico de forma contextualizada ao negócio.

Estes ambientes, inaugurados em 2001 o Edifício Corporativo LAN, situado em Santiago, Chile, e a Academia de Serviços Comandante Rolin Adolfo Amaro, situado em São Paulo, Brasil, passaram a ter as mesmas diretrizes após a fusão e adotaram um nome único nos dois países, Academia Corporativa LATAM.

Figura 1: Academia Corporativa no Brasil – São Paulo



Fonte: Site tripulantesnews

Figura 2: Academia Corporativa no Chile – Santiago



Fonte: Site lanacion

3.3.1 População Atendida

Os primeiros cursos presenciais disponibilizados foram o de formação para técnicos em manutenção, treinamento para pilotos, comissários de bordo, atendimento ao

cliente, rotina administrativa, check-in, despacho, reserva de passagem, emissão de bilhetes e cargas.

O setor de treinamento cresceu junto com a empresa, atualmente a Academia no Brasil tem capacidade para atender aproximadamente 800 colaboradores diariamente e é responsável por qualificar todos os funcionários nacionais.

O desenvolvimento dos funcionários em capacitação e formação faz parte da estratégia de educação corporativa da empresa, pois visa uma experiência completa de aprendizado.

O principal desafio da companhia é ter toda a organização compartilhando a mesma aspiração e prioridades, por isso o treinamento é uma peça de extrema importância. Todos os cursos são realizados seguindo as melhores práticas do mercado, com a finalidade de preparar a equipe a superar esses desafios.

Para isso, o catálogo de cursos oferece atualização em processos operacionais, treinamentos obrigatórios que atendam a normas das leis da aviação e programas na área comportamental, que abordam temas como atendimento e comunicação com clientes. O e-learning é um recurso muito utilizado para levar conhecimento a um maior número de funcionários em todas as áreas.

E para comprovar a força e a importância do treinamento, em 2007 a Academia no Brasil foi certificada pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) como Escola de Aviação Civil para ministrar cursos de carga aéreas em voo domésticos e internacionais, transporte aéreo de cargas perigosas e de animais vivos.

3.3.2 Estrutura Corporativa

A Academia Corporativa da LATAM, localizada em São Paulo e Santiago, é o maior e mais completo centro de treinamento de aviação na América Latina. Composta por dezenas de salas de treinamento, laboratórios de tecnologia e mock-ups (simuladores que reproduz ambientes reais).

O local conta ainda com cinco laboratórios de tecnologia (salas equipadas com até 25 computadores); quatro CBTs (Computer Based Training) ou treinamento baseado em computador, um sistema que apresenta ao piloto toda a operação da aeronave; uma sala com CPT (Cockpit Procedure Trainer) simulador de voo estático que permite o treinamento de procedimentos de cabine; uma sala com VPT (Virtual Procedures

Training) ou treinamento de procedimentos virtuais, um simulador estático que utiliza telas de alta definição em que possibilita observar o funcionamento de todos os sistemas de uma aeronave.

O Grupo acredita que o modelo de treinamento através de mock-ups (simuladores que reproduz ambientes reais) é mais eficiente e faz com que o funcionário esteja adequadamente preparado atuar em seu posto de trabalho. A Academia Corporativa possui atualmente quatro mock-ups, sendo eles:

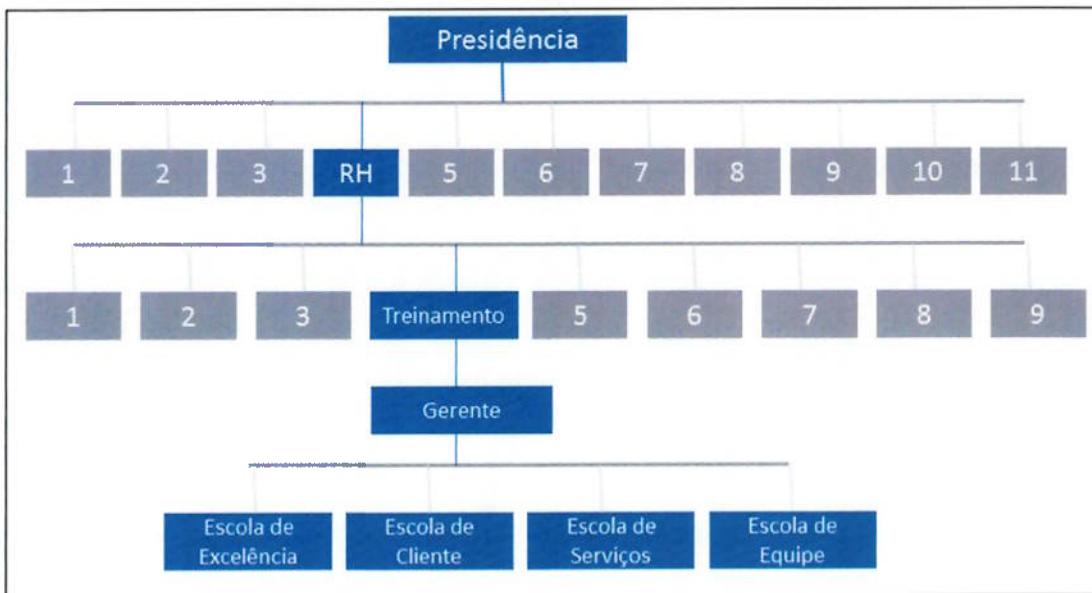
1. Mock-up Técnico: composto por parte de uma aeronave e uma piscina com mais de 2 metros de profundidade. Para conferir realismo, todo o ambiente se aproxima ao máximo das condições verdadeiras de uma situação de emergência.
1. Mock-up de Serviços: é composto por assentos de avião, uma cozinha experimental, uma cristaleira que exibe as bebidas e outros objetos oferecidos durante o voo e um mini auditório. Esse ambiente foi estrategicamente pensado para proporcionar aos tripulantes a experiência vivida nas aeronaves da empresa.
3. Mock-up de Aeroportos: reproduzi a rotina do atendimento no aeroporto. Reversível e versátil, o ambiente pode simular tanto o check-in, quanto o portão de embarque. Com essa estrutura, a LATAM é a única empresa aérea do Brasil a dispor de uma sala de aula de treinamento simulado do atendimento que é prestado no check-in.
4. Mock-up de Cargas: primeiro simulador de cargas do Brasil, o ambiente proporciona a experiência de um terminal de cargas e uma operação cargueira.

3.3.3 Estrutura hierárquica

Reportam-se diretamente à presidência onze departamentos, que podem ser diretorias ou vice-presidências, como, por exemplo, a vice-presidência de Recursos Humanos. Esta ainda se subdivide em nove setores, sendo uma delas, a Diretoria de Treinamento de Desenvolvimento LATAM, a qual a Academia Corporativa está subordinada desde a fusão. Esta posição dentro do organograma é privilegiada, pois

permite uma comunicação ágil, o alinhamento às estratégias da empresa e o apoio na aplicação de novos projetos.

Figura 3: Organograma da Academia Corporativa LATAM



Fonte: Próprio autor

3.3.4 Escolas

A implantação da Academia Corporativa veio atender a demanda de treinamento crescente devido à expansão da empresa e os altos custos com capacitações externas. A criação desse empreendimento proporcionou o aumento da capacidade de treinamento da empresa, pois teria a possibilidade de aplicar tanto treinamentos técnicos quanto comportamentais e passaria a atender além dos pilotos e comissários outros cargos da companhia.

Para obter um alto desempenho de pessoas na companhia, ela espera que seus funcionários atuem e desenvolvam seu trabalho levando em consideração o modelo de competências adotado pela empresa.

Segundo Chiavenatto (2000, p. 166) “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

Além das competências e conhecimento técnicos, as principais competências comportamentais adotadas pela empresa são: colaboração, excelência, lidar com pressão e contingências, pensamento estratégico, influência, liderança e desenvolvimento de talentos, sendo que o peso de cada uma delas varia de acordo com o cargo. O Grupo LATAM Airlines acredita que as competências relacionadas ao cargo são fundamentais para nortear a atuação do funcionário e suas entregas, além de contribuir diretamente para os objetivos estratégicos do negócio e o desenvolvimento contínuo dos talentos da empresa.

Dinâmico, o mercado de aviação atrai profissionais de múltiplas áreas do conhecimento e especialidades, com variadas perspectivas de carreira. Devido a essa extensa gama de funcionários e, consequentemente, de conhecimentos, habilidade e atitudes a serem desenvolvidas, foram criadas as Escolas de Treinamento.

Ao todo, são quatro Escolas: Segurança, Cliente, Equipe e Excelência. Cada uma com papéis e responsabilidades bem definidas, tendo um coordenador responsável e uma equipe de desenhistas instrucionais e instrutores dedicada, com reporte ao gerente de treinamento LATAM.

Para apoiar a missão da Academia Corporativa e das Escolas criaram-se quatro pilares:

- Capacitação de Qualidade;
- Experiência Memorável;
- Instrutores de Alto Desempenho;
- Informação Visível e Consistente.

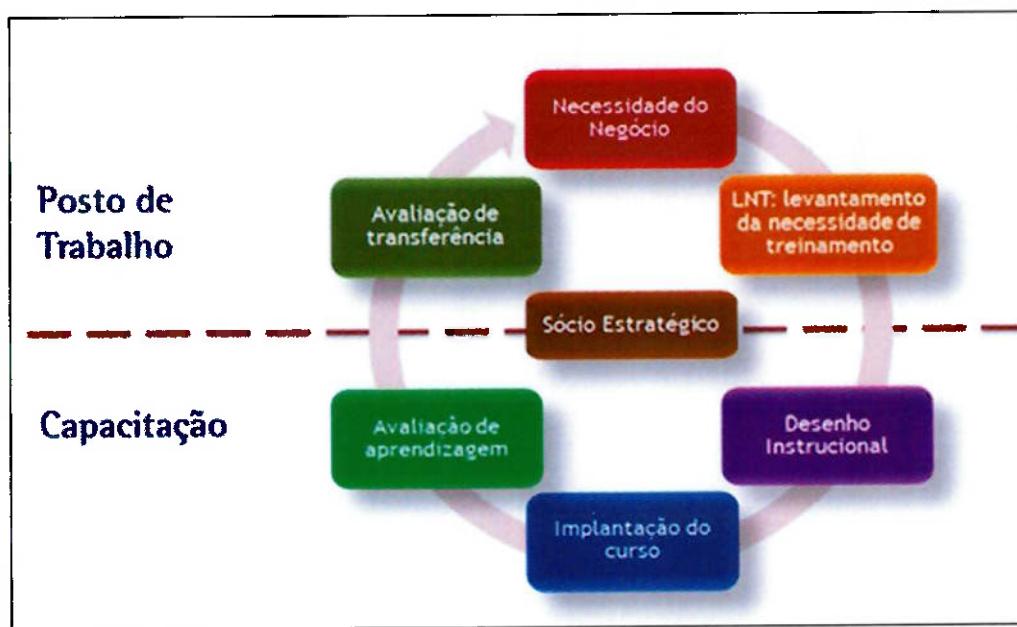
3.3.5 Modelo de Qualidade

A Academia Corporativa funciona como uma Universidade Corporativa, a partir da oferta de cursos presenciais e on-line. Em ambas as modalidades possíveis é possível realizar cursos teóricos, práticos e comportamentais. O processo de ensino-aprendizagem é baseado no modelo andragógico proposto por KNOWLES (2009, p.20). Segundo o autor, a andragogia é um conjunto de princípios aplicados à aprendizagem de adultos. A andragogia baseia-se em seis princípios: (1) a necessidade do aprendiz de saber, (2) o autoconceito do aprendiz, (3) a experiência

anterior do aprendiz, (4) a prontidão para aprender, (5) a orientação para a aprendizagem e (6) a motivação para aprender.

Para garantir e padronizar os processos, a Academia Corporativa conta com um modelo de qualidade, ilustrado abaixo. Esse modelo é seguido por todas as Escolas e norteia a criação de cursos, desde o levantamento da necessidade de treinamento (LNT) até o impacto no posto de trabalho (medição/avaliação de transferência).

Figura 4: Modelo de Qualidade da Academia Corporativa



Fonte: Acervo LATAM

"As pesquisas realizadas com nossos passageiros nos auxiliam a descobrir onde devemos ajustar o nosso serviço. Elas são o ponto de partida para quase todos os cursos que desenvolvemos na Academia, sempre voltados ao crescimento profissional dos funcionários e à evolução do nosso negócio", afirma a gerente de Treinamento da TAM Linhas Aéreas (2013).

3.3.6 Ferramentas de Ensino

Para garantir que todos os funcionários sejam devidamente treinados, a Academia Corporativa investe ainda nas seguintes ferramentas:

- E-learning (ensino a distância);
- Plataforma de vídeo;
- Portal Corporativo.

O e-learning (ensino a distância) foi implantado em 2005 para atender, inicialmente, as agências de viagem que comercializavam bilhetes TAM. Essas agências estavam distribuídas em todo o Brasil, e como solução para atender essa demanda foi implantada uma plataforma de ensino a distância que garantisse que conhecimento e informação chegassem ao agente de viagem independentemente de onde ele estivesse localizado.

Essa modalidade teve tanta aceitação e resultado que se estendeu como uma estratégia definitiva para os funcionários internos da empresa. Atualmente a companhia conta com três plataformas de ensino a distância que são segmentadas pelo perfil de público.

Um fator importante dessa ferramenta é que profissionais que estão longe da sede da empresa tendem a se sentir apartados da estratégia, a disponibilização de cursos on-line favorece a diminuição desse distanciamento.

Os cursos on-line são segmentados como: obrigatório (conhecimento crítico para o negócio), requerido (conhecimento requerido para o negócio) e livres (que visam o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais nas dimensões pessoal e profissional).

O e-learning abrange 100% dos funcionários da empresa e está presente em todas as trilhas de aprendizagem, seja como *pre-work* (trabalhos ou atividades realizadas antes das aulas presenciais) ou como *blended learning* (ensino híbrido que combina estudo presencial com estudo a distância).

“Dessa forma, todos podem ter acesso aos conhecimentos e às instruções que são fundamentais à operação cotidiana da companhia”, segundo o gerente de Treinamento da TAM Linhas Aéreas (2013), pois é uma estratégia agregadora, já que as plataformas trazem ainda fóruns e comunidades para que o funcionário possa se comunicar e compartilhar experiências com colegas de outras áreas e localidades da empresa.

Figura 5: Portal de Educação à Distância



Fonte: Acervo LATAM

Além da plataforma de ensino à distância, há uma plataforma exclusiva para vídeo. Implantada em 2013, para atender dois públicos específicos, tripulantes de cabine e equipes de vendas. É possível acessar a plataforma dentro e fora da empresa desde que o usuário esteja conectado à internet, também é possível acessá-la através de dispositivos móveis o que facilita a visualização dos conteúdos por seus usuários.

Figura 6: Plataforma de Vídeo



Fonte: Acervo LATAM

O portal é administrado pela comunicação interna da empresa, no entanto, as áreas estratégicas possuem um canal próprio dentro dele, a área tem total autonomia na gestão desse canal. A Academia o utiliza para divulgar seu catálogo de cursos, estimular o acesso aos treinamentos, divulgar o modelo de qualidade do treinamento,

as competências requeridas pela empresa e é um ponto de comunicação entre os funcionários e a Academia.

Figura 7: Portal Corporativo



Fonte: Acervo LATAM

3.3.7 Investimento

Para assegurar os mais altos níveis de excelência na formação dos seus funcionários e perpetuar a filosofia de qualidade seguida pelo grupo, de acordo com o último relatório de sustentabilidade do Grupo LATAM, divulgado em 2014, foram investidos US\$ 39 milhões em treinamento no ano de 2014, considerando uma equipe de mais de 53 mil pessoas na América do Sul e em outras regiões do mundo, Acompanhando sua tendência de crescimento a empresa ofereceu 306.634 horas de treinamento em formato e-learning e 1.603.733 horas em formato presencial, atingindo um total de 1.910.367,38 horas de capacitação. É possível perceber até então que o investimento com a capacitação dos funcionários do Grupo é bastante robusto e a tendência é que continue seguindo essa linha.

4. PRINCIPAIS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO GRUPO LATAM

A gestão da qualidade é uma área de conhecimento muito importante no gerenciamento de projetos. Seus princípios e métodos são analisados por diversos ramos de trabalho, devido ser um fator chave para o alcance dos resultados.

Durante o processo de desenvolvimento deste estudo, foram destacados alguns pontos desafiantes na implantação do sistema de gestão da qualidade, a autora cita os fatores encontrados com maior impacto, como o dinamismo da indústria da aviação, que possui influências cambiais e legislativas, além de ser muito distinto em cada país. Importante também citar os conflitos que ocorrem em projetos corporativos, no que se referem a comportamentos culturais, metodologias de trabalho e a comunicação. Por último, o alinhamento organizacional, que devido às peculiaridades de cada país dificulta no momento de desenho de um fluxo global de trabalho. Os próximos tópicos serão apresentados especificando os desafios críticos perante a análise das soluções propostas para garantia da qualidade.

4.1 Desafios na Indústria da Aviação

A indústria aérea é uma das mais dinâmicas da economia mundial e possui atuação essencial em um cenário de interações globais, uma vez que proporciona o intercâmbio ágil de pessoas e mercadorias dentro e entre as diferentes nações, viabilizando as relações econômicas e comerciais. No Brasil, esse setor torna-se ainda mais relevante dada a grande extensão territorial, a precariedade das malhas rodoviárias, a escassez de ferrovias e a baixa utilização da rede fluvial (Ferreira, 2007).

Os tempos mudaram e o mercado mudou. Dentro da nova dinâmica, cada empresa de aviação comercial procura – em maior ou menor grau e quase obsessivamente – obter o máximo em eficiência e lucratividade. Uma tarefa árdua em um cenário muito sensível às variações cambiais, políticas e crises mundiais, entre outras.

O sul do Hemisfério Sul não poderia ser uma exceção. A era do glamour vivido por muitas empresas foi relegada ao esquecimento diante de uma nova realidade: o mercado altamente competitivo exigia uma adaptação – até eventualmente drástica –

em nome da sobrevivência. Uma espécie de Lei de Darwin aplicada à indústria da aviação comercial.

LAN e TAM, duas das mais conhecidas companhias aéreas da América do Sul, enfrentaram a mudança dos ventos do mercado e deram um passo decisivo para a mudança exigida pela nova conjuntura. Optaram pela fusão sob uma nova bandeira: a LATAM.

Para o CEO do Grupo LATAM Airlines (2016), o grande desafio é:

“A fusão LAN Chile-TAM significa, simplesmente, o nascimento da maior empresa aérea da América Latina. O que pode ser traduzido por uma complexa e trabalhosa operação envolvendo a transferência de competências, racionalização de frotas e tarefas e, acima de tudo, convivência harmoniosa de culturas”.

Mudança na LAN & TAM

As mudanças, imperativo para uma fusão bem-sucedida, estão ocorrendo com grande rapidez, afetando até os mínimos detalhes, de todas as unidades de negócios das duas empresas. Um mercado desafiador não só por suas dimensões continentais, mas também pelas barreiras linguísticas e culturais.

Harmonizar, adaptar e gerar mudanças tem sido a tônica que rege as ações dos principais profissionais das duas empresas que se alternam entre Santiago e São Paulo, buscando estabelecer novos parâmetros em meio às sensíveis diferenças existentes entre os dois países. Para a direção do grupo LATAM, “o aspecto mais importante é criar um time que acredita no processo e transfere esta atitude à organização”.

A LAN e a TAM já eram gigantes no transporte aéreo na América do Sul muito antes de pensarem em uma fusão. Sua evolução não poderia ser mais diversa: enquanto a TAM sempre atuou fortemente em seu imenso mercado doméstico, relegando a segundo plano a sua expansão internacional, a LAN, com um mercado doméstico bem menor, atuava fortemente no exterior, além de se esmerar em um setor igualmente relegado pela TAM: o do transporte de cargas.

4.2 Alinhamento Organizacional

O alinhamento organizacional é um poderoso instrumento para definir e implementar mudanças capazes de aumentar a capacidade de resposta das organizações frente aos desafios externos e de gestão do seu ambiente de atuação, visando à melhoria do desempenho.

Os principais benefícios da adequação e alinhamento do modelo organizacional, conceitua-se na racionalização da divisão e da coordenação do trabalho, otimização dos processos, agilidade e melhoria na qualidade das decisões estratégicas, maior foco e melhor utilização das competências e recursos disponíveis.

O sincronismo organizacional caracteriza-se pelo alinhamento dos três fatores fundamentais para o sucesso de um empreendimento, a saber: Estratégia, Processos e Pessoas. O redesenho dos processos é um dos instrumentos-chave, na medida em que permite projetar todas as mudanças necessárias para que os processos atendam aos requisitos da estratégia da companhia e transformem-se efetivamente em uma vantagem competitiva.

4.3 Conflitos no Gerenciamento de Projetos Corporativos

Um dos principais motivos que levam ao surgimento de conflitos em projetos corporativos é a diversidade cultural dos membros das equipes destes projetos. Megginson, Mosley e Jr. (1986) citam como diversidade cultural nos seguintes aspectos: etnocentrismo (visão de mundo característica de quem considera o seu grupo étnico), uso impróprio de práticas gerenciais, percepções diferentes e, comunicação errônea.

Segundo Robbins & Coulter (2007), os conflitos podem trazer diversos fatores positivos, quando indicam que algo não está bem e precisa ser “tratado” ou quando motivam pessoas a resolverem problemas em conjunto e, induzem à descoberta de novas ideias e tecnologias.

Segundo eles, os conflitos podem trazer fatores negativos, dificultando o alcance das metas e objetivos dos projetos, quando geram tensão excessiva entre os envolvidos, desviam a atenção dos reais objetivos dos projetos e, criam situações que resultam em desperdício de tempo e esforços.

Deve-se atentar para as necessidades dos indivíduos e da equipe, levando em conta as diferenças culturais. Dentre os fatores com os quais as organizações se preocupam, estão os riscos culturais, que podem ser verificados em projetos corporativos e, que influenciam no surgimento e agravamento de conflitos.

Podemos concluir que gerenciar conflitos é antes de tudo admitir a complexidade das relações humanas e os desafios da ação gerencial. Um dos, senão o maior, desafios dos líderes de projetos é administrar as relações interpessoais, de forma que estas não gerem conflitos ou que sejam tratados adequadamente, permitindo que os objetivos dos projetos sejam atingidos.

5. APLICAÇÃO DO SISTEMA DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS PROCESSOS CORPORATIVOS DE TREINAMENTO DO GRUPO LATAM

O sistema de gestão da qualidade de uma empresa é composto de processos operacionais, suporte e gestão, bem como de procedimentos que orientam como executar determinada tarefa com o detalhe requerido e a definição de suas respectivas responsabilidades.

Esse processo de implementação da gestão da qualidade em uma organização inicia-se com a aplicação das ferramentas de gestão da qualidade, que abordam técnicas utilizadas com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.

As 7 Ferramentas do Controle de Qualidade são: Fluxograma, Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe), Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão e Cartas de Controle. Estas sete ferramentas fazem parte de um grupo de métodos estatísticos elementares, que devem ser de conhecimento de todas as pessoas envolvidas.

Para o desenvolvimento deste trabalho, a autora utilizou as ferramentas: Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe), Fluxograma, Brainstorming e Histograma. Para obter uma análise real do cenário e identificar as falhas no processo atual.

Somente após essa visão é possível desenvolver todo o trabalho necessário para a implementação do SGQ, afim de criar uma equipe multidisciplinar de modo a elaborar os documentos necessários e soluções de melhoria contínua.

De acordo com os conhecimentos obtidos durante o curso de MBA em Engenharia e Gestão da Qualidade, cursado pela autora, somados a experiência de 10 anos de atuação na área de treinamento na empresa case deste trabalho, encontrou-se a oportunidade de contribuir na gestão de mudança dos processos e serviços de suporte e gestão de treinamento. Serão descritos abaixo os problemas encontrados e as soluções propostas pela autora visando a aplicação do sistema de gestão da qualidade no processo de gestão de treinamento.

5.1 Identificação dos Problemas

Segundo Ishikawa, nem todos os problemas podem ser resolvidos utilizando uma única ferramenta, porém através da utilização do diagrama de espinha de peixe, considerada uma das ferramentas mais importantes da qualidade, é possível identificar 95% dos problemas para desenvolver um plano ação nos pontos de maior destaque. Com base nessa teoria, serão apresentados nos próximos tópicos, os problemas de maior criticidade e impacto perante ao modelo do processo de trabalho, gestão de processos, gestão da informação e clima organizacional na integração das equipes no processo de fusão.

5.1.1 Desalinhamento do modelo de trabalho de gestão de treinamento

Desde o ano 2000 com a fundação da Academia Corporativa e as constantes mudanças proporcionadas pela versatilidade da indústria da aviação, não houve de forma consistente a utilização de boas práticas na gestão de treinamento. A autora em sua investigação identificou inconsistências na formalização do modelo de trabalho, onde cada escola da Academia Corporativa, realiza a prestação de serviços isolados, como, por exemplo, gerenciar inscrições de treinamento e prover a infraestrutura.

Ainda por meio dessa investigação, notou-se a fragilidade dos processos, devido ao retrabalho de atividades críticas, desalinhamento entre equipes e com as estratégias organizacionais. Esse desalinhamento no desempenho das atividades e na prestação de serviço não agrega valor para o cliente interno e vai contra os princípios da gestão da qualidade.

5.1.2 Falhas na formalização dos processos organizacionais

Devido a deficiência no modelo de trabalho apresentado no problema anterior, a autora concluiu que não havia processos consistentes e confiáveis, por não haver um fluxo formal de trabalho, padronização, SLA, alinhamento organizacional e gestão da informação. Sem essa devida formalização e com processos confusos e frágeis, não é possível atender aos requisitos de um serviço de qualidade e manter o nível de

satisfação dos clientes elevado. Conforme estudado neste MBA, na disciplina de Gestão de Processos, o conceito de processo é uma sequência de ações que podem ser atividades, ações e tarefas que visam a realização de um trabalho que agregue valor a um produto ou serviço, ou seja, de acordo com Falconi, “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atenda perfeitamente de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, as necessidades do cliente”.

A autora ainda ressalta que de acordo com as entrevistas, os processos foram desenvolvidos por profissionais que não fizeram uso de metodologias da gestão da qualidade, como, por exemplo, o fluxograma, contribuindo para processos inconsistentes que promovem não conformidades.

5.1.3 Descentralização de Sistemas

Para prestar um serviço que atenda a necessidade dos diversos públicos internos, a empresa observada possui diferentes sistemas não integrados, na área de Recursos Humanos.

Embora aparentemente esses sistemas supram os requisitos organizacionais, a descentralização de sistemas, sem um forte controle e gestão, pode ser considerada um fator de risco para a segurança da informação, gestão do conhecimento, processos e qualidade.

A autora realizou uma série de análises e concluiu que os sistemas disponíveis foram implementados de forma isolada pelas áreas de negócio, em momentos diferentes, de maneira independente e desconexa à estratégia da empresa. Cabe ainda mencionar nessa monografia que não houve envolvimento e uma minuciosa análise da área de TI (Tecnologia da Informação) para implantação desses sistemas satélites e tampouco foi prevista a integração com o principal sistema de gestão de treinamento.

O fato de não haver integração de dados entre os sistemas de Recursos Humanos e o principal sistema de gestão de treinamento, provoca divergência no gerenciamento de dados, e consequentemente, inviabiliza a confiabilidade das informações e prejudica a tomada de decisão.

5.1.4 Divergência multicultural nas relações de trabalho

Com o processo de fusão das empresas LAN & TAM as distâncias ficaram menores e os funcionários de diferentes nacionalidades e culturas, passaram a ter intensa convivência.

De acordo com as entrevistas realizadas pela autora, as diferenças culturais geraram falhas no processo de comunicação e negociação, na forma de gerir projetos e na gestão de pessoas.

Os problemas gerados pelas diferenças culturais, trouxeram em médio prazo relações de trabalho conflituosas e desmotivação, afetando diretamente a produtividade, engajamento e a colaboração entre as equipes.

5.2 Soluções Propostas

Com base na análise crítica dos pontos citados anteriormente, a autora apresenta a seguir as soluções identificadas, a fim de mitigar os problemas apresentados anteriormente nesta monografia.

5.2.1 Implantação de uma central de atendimento corporativa

Com intuito de resolver o problema referente ao desalinhamento do modelo de trabalho na gestão de treinamento, buscou-se a criação da governança da Academia Corporativa. Com o objetivo de unificar papéis, responsabilidades, processos e formatos de trabalho criou-se um novo departamento nomeado como Shared Services. Este novo departamento de serviços compartilhados foi formado por uma equipe multidisciplinar, distribuída em São Paulo e Santiago, e empoderada sobre o seu papel e responsabilidade em garantir que as premissas e diretrizes estabelecidas na governança sejam devidamente exercidas pela equipe. Esses profissionais atuam como guardiões da gestão da qualidade e dos processos nessa nova perspectiva da gestão de treinamento.

Nos próximos parágrafos serão descritos os serviços oferecidos, documentações implantadas e as soluções propostas visando o resultado funcional dessa central.

Proposta de valor da área de Shared Services

Prestar um serviço único de suporte interno a treinamento, de forma remota, a todas as áreas de capacitação da Academia Corporativa LATAM, para todos os países em que atuamos, com relação a implantação de todos os cursos do catálogo corporativo de treinamento, gestão de pagamentos, serviços com fornecedores, relatórios de cursos e suporte a plataforma de aprendizagem para usuários (alunos) e gestores de capacitação com máxima qualidade e atendendo aos prazos definidos para cada serviço.

Serviços

Esse departamento é composto por núcleos de coordenação para cada Escola de treinamento, oferecendo os serviços de:

- Gestão de inscrição, reprogramação, cancelamento de cursos;
- Administração do calendário de cursos (data, local, instrutor, materiais, dentre outros recursos necessários para aplicação do treinamento);
- Envio de convocação para os alunos;
- Registro no sistema, emissão dos certificados, digitalização de documentação;
- Desenvolvimento de relatórios, cursos gerais e demandas específicas de acordo ao requerimento da legislação ou projetos de alto impacto para o negócio.

Cientes:

- Chefes de capacitação;
- Equipe de desenvolvimento de cursos on-line;
- Usuários (Alunos) e executivos (Gestores);
- Órgãos reguladores.

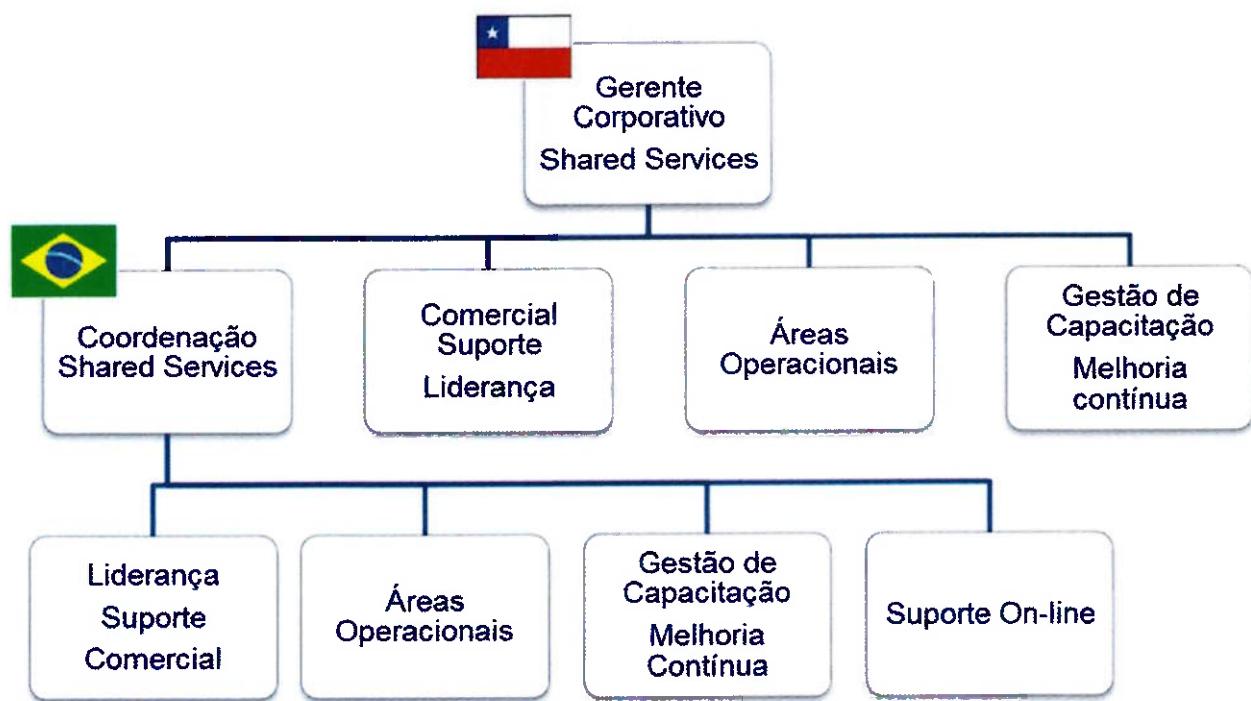
Fluxograma de atendimento corporativo

De acordo com Campos (2013), o fluxograma é o início da padronização da garantia da qualidade, por isso a autora desenvolveu um documento, disponível no anexo A, que apresenta o processo de atendimento corporativo, visando obter um panorama geral da relação dos serviços realizados pelo departamento de Shared Services.

Estrutura da área

O objetivo do organograma apresentado na figura abaixo é apresentar de forma clara, a distribuição e estrutura dos núcleos de atendimento dessa central.

Figura 8: Organograma da área de Shared Services



Fonte: Próprio Autor

5.2.2 Formalização de processos e procedimentos administrativos de treinamento

A gestão por processo é, por definição, uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes.

Segundo Carvalho (2012), as necessidades e os desejos dos clientes e acionistas são itens básicos na orientação que as empresas dão aos seus negócios, criando processos voltados à satisfação dessas necessidades e desejos.

Com base nesse princípio, iniciamos a implantação da formalização do processo de documentação e desenho da área de Shared Services que até o momento estava centralizado informalmente no capital humano, sem a descrição explícita e formalizada de um processo formal de trabalho, conforme relatado no problema de brechas na formalização dos processos de trabalho.

No anexo B é apresentado o processo de trabalho do núcleo de atendimento aos cursos presenciais e o anexo C, o processo e interações do núcleo de suporte on-line, ambos realizados pelos núcleos da equipe de Shared Services.

Definição do prazo de atendimento do núcleo de suporte on-line

Tendo os processos desenhados e claros para toda equipe e clientes internos, a autora, responsável pelo núcleo de suporte on-line do departamento de Shared Services, definiu a SLA (Service Level Agreement) de entrega de acordo com o nível de complexidade dos serviços prestados aos clientes internos.

A obtenção do SLA é uma ferramenta poderosa que possibilita atuar com sucesso sobre a qualidade nos serviços prestados e sua gestão aborda o conjunto de procedimentos que são aplicados para assegurar que o nível de serviço adequado seja prestado ao cliente.

Com base nesse princípio foram definidos os SLA's para área de suporte on-line, levando em consideração as solicitações e complexidade das atividades realizadas pelo núcleo de atendimento.

Tabela 1: SLA de entrega das demandas de suporte on-line

Solicitação	Complexidade	SLA (dias)
Curso por aproveitamento (com avaliação)	Alta	3
Curso por participação (sem avaliação)	Média	2
Atualização do registro de curso	Média	2
Biblioteca virtual	Baixa	1
Pop-up / Banner informativo	Baixa	1
Programa de cursos (trilha de cursos por cargo)	Alta	5

Fonte: Próprio Autor

A tabela 2 apresenta a SLA de entrega por usuário e não por solicitação, desctrinchando os tipos de serviços e prazo de atendimento.

Tabela 2: SLA de entrega por usuário

Usuário	Tipo de Solicitação	Complexidade	SLA (dias)
Aluno	Registro no sistema; Inscrições; Certificações; Suporte e orientações em geral	Baixa	3
Instrutor	Registro de cursos no sistema; Relatórios; Consultoria para melhorias no processo interno.	Média	2
Chefes das escolas / Executivos	Relatórios; Certificações; Consultoria para melhoria no processo interno.	Alta	1
Desenhadores de curso on-line	Registro de cursos no sistema; Relatórios; Suporte.	Média	2
Órgãos Reguladores (ANAC)	Relatórios; Certificações; Atualização de processos.	Alta	1

5.2.3 Implantação de um sistema integrado de gestão de treinamento

De acordo com Loureiro (2013), dentro das diretrizes de implementação de uma nova tecnologia, a gestão adequada significa escolher o recurso apropriado, também significa apoiar a tecnologia selecionada ao logo de sua implementação.

O projeto de implantação de uma nova tecnologia surgiu devido a necessidade da LATAM em obter um único sistema de gestão de treinamento, que fornecesse uma solução aplicável aos requisitos obrigatórios do processo global de capacitação dos países.

Descrição da proposta

Implantar um único sistema corporativo de gestão de treinamento, validado e gerenciado pelo departamento de TI, tendo como pré-requisito a integração com o SAP.

Este sistema deverá permitir:

- Realizar a gestão dos cursos presenciais e on-line;
- Contar com uma base de dados confiável, única e consistente para gestão de capacitação;
- Automatizar e facilitar o acesso dos executivos na obtenção dos relatórios;
- Segmentar e gerenciar a trilha de cursos obrigatórias por cargo;
- Segmentar e gerenciar as licenças, habilitações e certificações específicas de cada cargo, conforme a regulamentação de cada país;
- Obter uma base atualizada, através da integração com o sistema de RH;
- Contar com servidores de alto desempenho;
- Oferecer um serviço de qualidade para as necessidades da LATAM;
- Suporte nos idiomas: espanhol, português e inglês.

Benefícios:

- Obter uma integração automática com o sistema SAP e People Manager (módulo do SAP onde se realiza o gerenciamento de pessoas);
- Reunir todas as escolas de capacitação em um único portal;

- Integrar o acesso ao sistema através do portal corporativo LATAM;
- Implantar iniciativas visando minimizar processos manuais e fornecer agilidade e resultado efetivo na entrega.

Funcionalidades como proposta para um novo sistema

O sistema a ser elegido deve oferecer uma estrutura robusta, obtendo as funcionalidades necessárias para atendimento da proposta sugerida, afim de atender os requerimentos dos órgãos legislativos, agilidade e simplicidade em sua gestão.

A figura 9, apresenta os recursos almejados em um novo sistema de acordo com a estrutura de trabalho da Academia Corporativa LATAM.

Figura 9: Recursos para a proposta do novo sistema



Fonte: Próprio Autor

A estrutura citada acima menciona a busca de um cenário ideal para o sucesso do projeto, porém dentro das etapas de análises críticas realizadas no estudo desse trabalho observou-se alguns fatores significativos de implementação, como:

- Apoio da alta direção;
- Cumprimento da metodologia da área de TI (tecnologia da informação);
- Comunicação fluída entre as equipes (fornecedores e equipe LATAM);
- Gestão de mudança (países e áreas);
- Capacitação dos usuários finais (equipe funcional e técnica);

- Informação consistente para migração dos dados;
- Usuários chaves e idôneos durante o processo de implantação.

5.2.4 Gestão de conflitos da equipe de Shared Services

Evidencia-se que a cultura organizacional é a mistura de culturas, independente da hierarquia, que quando compartilhadas pelos membros da organização forma-se uma cultura corporativa.

Os pontos mais relevantes que devem ser considerados nessa nova estrutura organizacional estão ligados a gestão de pessoas, no que tange ao entendimento da diversidade cultural, comunicação, diferentes percepções e tensões excessivas com os envolvidos. Esses aspectos, se não tratados, geram falhas na prestação do serviço e insatisfação geral, por parte dos clientes e equipes envolvidas.

Por esse motivo, a autora em conjunto com as equipes do Brasil e Chile, incorporaram ao processo de implementação do departamento de Shared Services, ações de construção de times para enriquecer a proximidade, diminuir distâncias e ampliar o envolvimento e confiança dos profissionais, voltadas para o trabalho em equipe e criação de parcerias para o de suas metas individuais e de grupo.

Ações Propostas:

- Reuniões semanais por vídeo conferência;
- Encontros presenciais periódicos com os representantes;
- Divisão das tarefas por idioma nativo: Brasil realiza atendimento em português e Chile em espanhol;
- Trabalho em equipe para realinhamento de processos corporativos;
- Treinamento dos pilares da nova cultura LATAM.

Através da implantação do Shared Services, somado a gestão do conhecimento que incorpora as suas respectivas documentações e clareza das informações, unindo a implementação do novo portal de treinamento e a liderança de pessoas, é possível apontar que o sistema da gestão da qualidade foi primordial para o desenvolvimento das soluções propostas no processo de treinamento corporativo da LATAM.

6. CONCLUSÃO

Esse projeto foi desenvolvido com base nas ferramentas do sistema da gestão de qualidade que tem como foco principal as premissas acerca da gestão de treinamento, órgãos reguladores, clientes internos com suas respectivas demandas e o sistema de gestão de capacitação.

Sabe-se que em processos de fusão, fala-se muito nos aspectos econômicos, mercadológicos e jurídicos; porém, pouco se fala sobre a gestão da qualidade nesse momento de integração entre empresas. Nesse sentido, a proposta do trabalho foi resgatar o conceito de fusão e integração das equipes no relacionamento e processo de trabalho com foco na gestão da qualidade. Para tanto, buscou-se abordar alguns aspectos críticos da gestão de processos, informação e pessoas. Considerando a participação de todos os envolvidos nas mudanças de estrutura e escopo do novo modelo de trabalho, visando garantir que seja um processo robusto e funcional.

Observou-se no estudo deste projeto que o Grupo LATAM Airlines, buscou em seu processo de suporte à capacitação de treinamento, ferramentas do sistema de gestão de qualidade, a fim de garantir o alinhamento global dos processos e documentação. Visando diminuir as falhas de suporte de capacitação aos clientes internos com a implantação de uma área corporativa de atendimento ao grupo LATAM, nomeado como Shared Services.

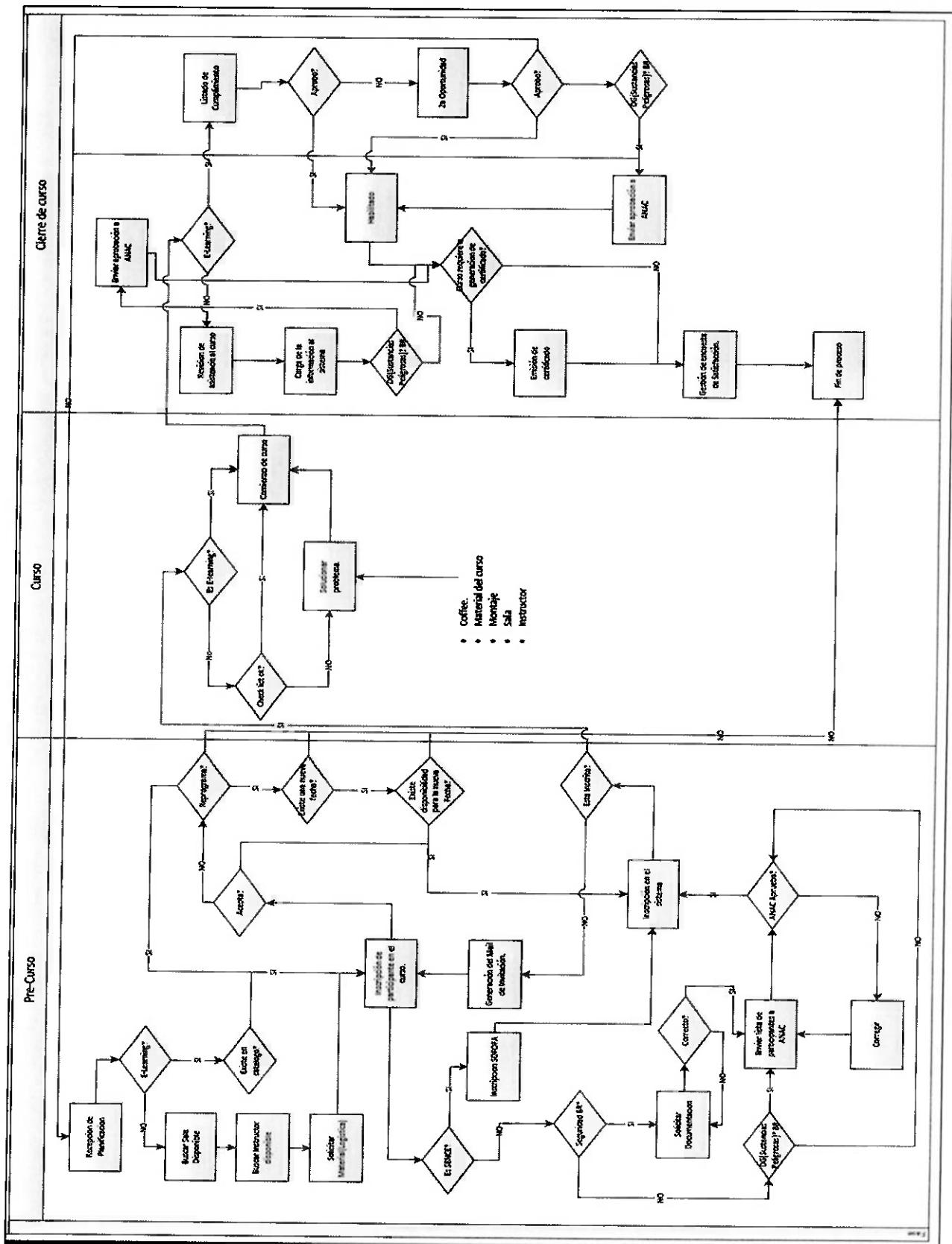
O desenvolvimento desta monografia coincidiu com o momento atual da empresa, vivenciado pela autora. Através da análise dos problemas identificados, como o redesenho do modelo de trabalho das equipes, falhas na formalização dos processos e procedimentos operacionais, descentralização de sistemas e os conflitos na comunicação, devido a diversidade cultural de cada público integrado. A autora utilizou as ferramentas do sistema da gestão da qualidade para identificar as falhas nos processos, a fim de estar embasada para apresentar as soluções propostas.

Comprovando o que cita Campos e Contador, quando as pessoas estão engajadas e possuem um objetivo comum, o clima organizacional precisa ser fortalecido para que todos se sintam engajados e empenhados em desenvolver suas atividades de acordo com a diretriz da empresa.

Observou-se no decorrer do trabalho que a área não havia definido seus respectivos processos para obter uma estrutura robusta, principalmente no momento em que se torna um departamento corporativo, atendendo todos os países. Com base no

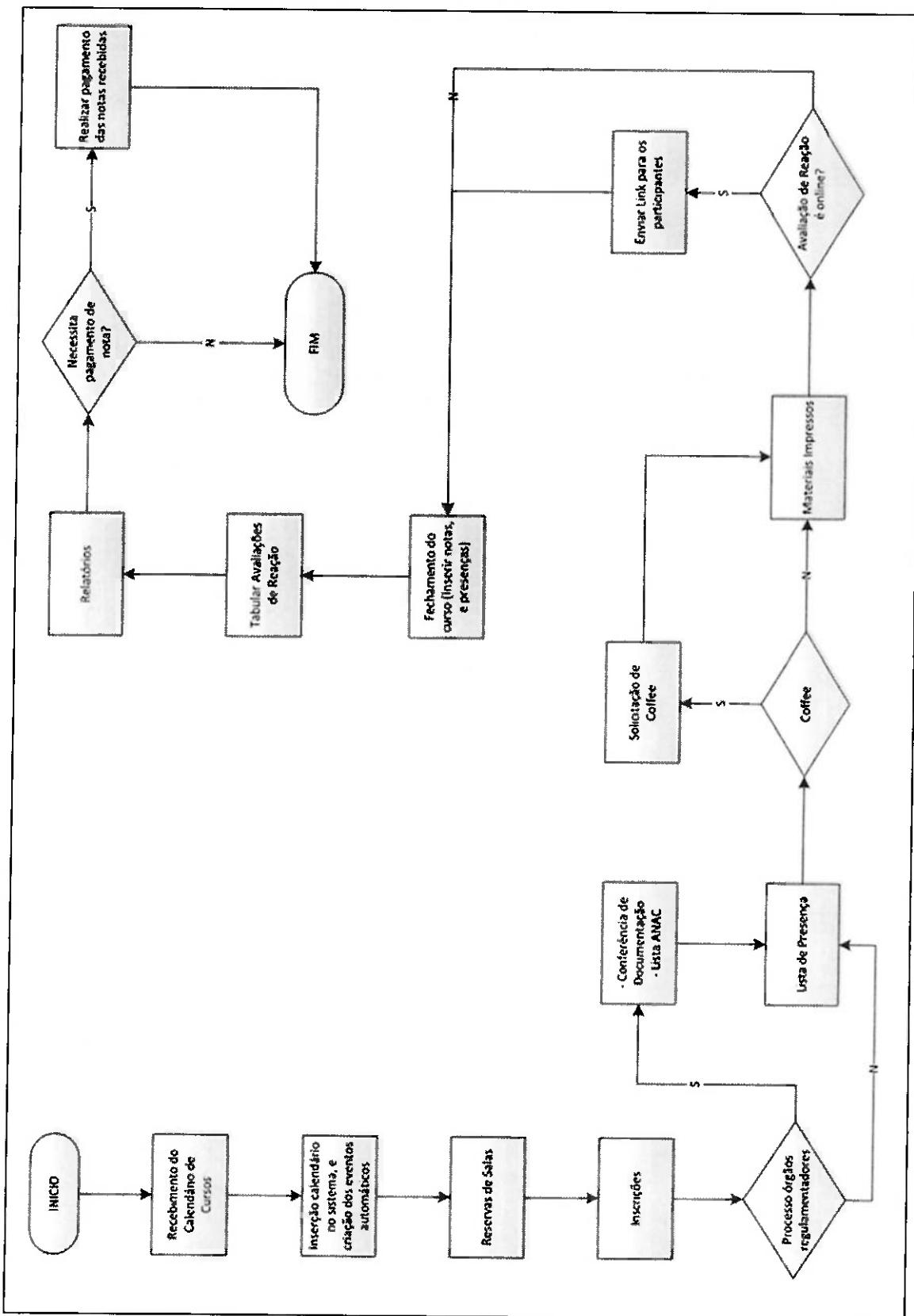
aprendizado obtido no curso de MBA e Engenharia da Gestão da Qualidade, a partir do ano de 2015, primordial para aperfeiçoamento nos projetos de melhoria continua, a autora desenvolveu as documentações pertinentes neste processo de mudança e estruturou com base na metodologia do SGQ, o fluxograma da área, processos de trabalho, documentações e padrões de entrega para satisfação dos clientes internos. Com isso, a autora concluiu que o departamento apresentado, Shared Services, implantou um sistema gerenciável e qualitativo, trilhando um caminho para obtenção dos resultados em suas propostas e métodos de trabalho.

ANEXO A: Fluxograma do processo de Shared Services



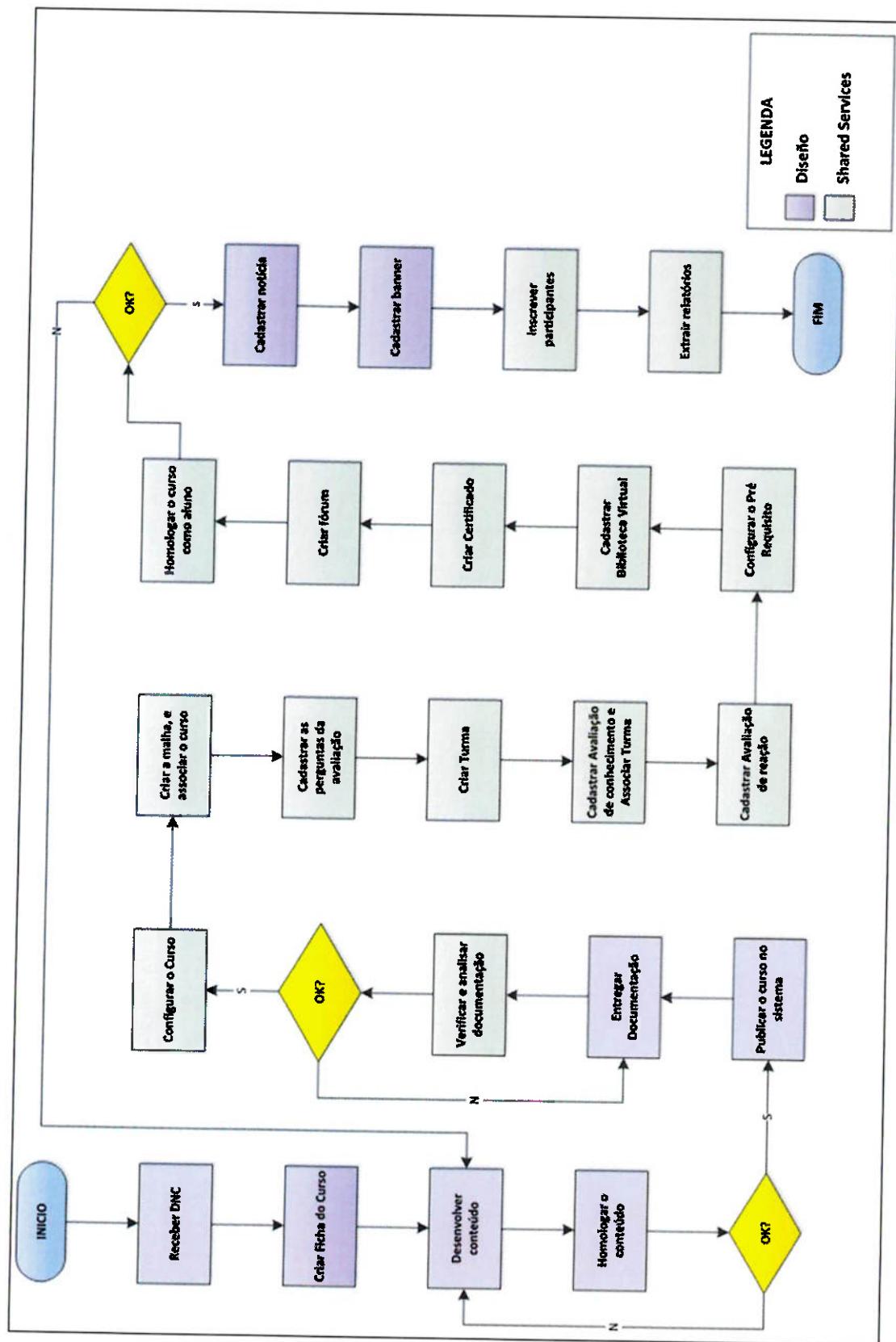
Fonte: Próprio Autor

ANEXO B: Processo do fluxo de treinamento presencial



Fonte: Próprio Autor

ANEXO C: Processo do fluxo de treinamento on-line



Fonte: Próprio Autor

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDES, Roberto. **O caso Embraer – privatização e transformação da gestão empresarial: dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado.** YTED:PGT/USP. Cadernos de Gestão Tecnológica. São Paulo, 2000.
- CAMPOS, F. V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 49p. 133p. 143p. Falconi. Minas Gerais, 2013.
- CARVALHO, Marly M. **Gestão da Qualidade.** 351p. ABEPROM. Rio de Janeiro, 2012.
- CANALTECH. Os desafios da integração de sistemas após processos de fusões e aquisições. Disponível em: <http://corporate.canaltech.com.br/noticia/gestao/Os-desafios-da-integracao-de-sistemas-apos-processos-de-fusoes-e-aquisicoes/>. Acesso em julho de 2015.
- CARVALHO NETO, S. **Dimensões de qualidade em ambientes virtuais de aprendizagem.** 256p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- CÉSAR, F. I. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade.** 123p. Biblioteca 24 horas. São Paulo, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Makron Books. São Paulo, 1999.
- CLARK, Paul. **Buying the Big Jets.** Ashgate Publishing. England. 2001.
- CONTADOR, J. C. **Gestão de Operações.** 89p. Blucher. São Paulo, 2010.
- CONSTRUINDO LATAM.** Nossa evolução. Disponível em:
<https://www.latam.com/construindo-latam>. Acesso em março de 2016.
- DINSMORE, Paul C. **The AMA Handbook of Project Management.** AMACOM. Books, 1993.
- EISENHARDT, K. M. **Making fast strategic decisions in high-velocity environments.** Academy of management Journal, Briarcliff, v. 12, p. 543-576. 1989.

- FEIGENBAUM, A. V. **Total Quality Control**. Nova York: McGraw-Hill, 1954.
- GILLEN, Terry. **Assertividade**. Nobel. São Paulo, 2001.
- GRUPO LATAM AIRLINES**. Relatório de Sustentabilidade 2014. Disponível em: http://www.tam.com.br/b2c/vgn/img/pdfs/relatorio_sustentabilidade_2014_completo_pt.pdf. Acesso em julho de 2015.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. 6 ed. Campus. Rio de Janeiro, 1997.
- LANACION**. Noticias. Disponível em:
http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20140910/imag/foto_0000000320140910090624.jpg. Acesso em março de 2016.
- LATAM AIRLINES GROUP**. Sobre a LATAM. Disponível em:
<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-irhome>. Acesso em outubro de 2015.
- LOUREIRO DE MATTOS, J. R.; Guimarães, L. S. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. 118p. Saraiva. São Paulo, 2013.
- KNOWLES, Malcolm S., HOLTON III Elwood F., SWANSON Richard A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. 20p. Elsevier. Rio de Janeiro, 2009.
- MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e Aplicações**. Harbra. São Paulo, 1986.
- OLIVEIRA, L.G. DE. **A cadeia de produção aeronáutica no Brasil: uma análise sobre os fornecedores da Embraer**. IG/UNICAMP, Campinas, 2005.
- Portal ANAC**. A ANAC. Disponível em:
http://www.anac.gov.br/Area.aspx?ttCD_CHAVE=7. Acesso em janeiro de 2016.
- Revista Flap**. O grande desafio. Disponível em:
www.revistaflap.com.br/web/_FILES/upload/28022014-143627-materia_latam.pdf. Acesso em outubro de 2015.