1.1.5 UNIAZUL | BLENDED LEARNING

Experiência:

UniAzul Blended Learning

Nalim Carlini – Nalim.Carlini@voeazul.com.br

Foco: Processo

Modalidade: Aprendizado

Categoria: Prata

1. Organização: Azul Linhas Aereas

2. Descrição da Organização:

Somos a companhia aérea que mais cresceu no Brasil desde que iniciamos nossas operações em dezembro de 2008, contando atualmente com a maior malha aérea do país. Hoje, com aproximadamente um terço do mercado brasileiro de aviação civil em termos de decolagens, a Azul consolida-se como a terceira maior companhia aérea do Brasil. A clara visão de negócio, traduzida no contínuo crescimento da frota, malha de destinos, linhas operadas e participação de mercado, faz da Azul uma realidade de notável sucesso. Neste período, foram conquistados recordes mundiais e alguns dos melhores índices do setor de aviação brasileira.

• O papel da Azul é estimular o tráfego aéreo e dinamizar a economia brasileira por meio de uma equação tão simples de entender quanto difícil de imitar: preços baixos com alta qualidade de serviços. E a qualidade dos nossos serviços já foi atestada por inúmeros prêmios, nacionais e internacionais.

• Para suportar toda esta operação calcada em qualidade e excelência, a Azul possui um centro de treinamento carinhosamente chamado de UniAzul. Fundada em 2012, a UniAzul fica localizada próxima ao Aeroporto Internacional de Campinas. Possui uma área total de 6.000 m² e conta com vinte salas de aulas. A universidade realiza o treinamento prático de seus comissários e pilotos em mockups e simuladores de voos *full motion* e FTD (Flight Training Device) dos fabricantes Airbus, ATR e Embraer.

A universidade possui diversos programas, como cursos para formação e capacitação de comissários, pilotos, agentes de aeroporto, cargas e rampa, técnicos de manutenção e call center. Mais de 14.000 tripulantes – nome dado a todos os funcionários da Azul – de **todas as áreas** passam pela UniAzul pelo menos uma vez durante no ano.

Temos como órgão regulador a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) e seguimos à risca as recomendações da IATA (International Air Transport Association) através da Auditoria de Segurança Operacional (IOSA). A atividade fim da UniAzul é essencial ao negócio, pois possibilita o exercício da função dos profissionais da linha de frente através da capacitação, treinamento e desenvolvimento e do controle de vencimentos de suas habilitações, sem as quais não é permitido operar.

3. Nome da Experiência: UniAzul Blended Learning

4. Descrição Experiência*:*

Até o final de 2019, 85,5% dos treinamentos da UniAzul eram presenciais e apenas 14,5% eram realizados na modalidade à distância. Apesar do desejo por inovação - que inclusive é um de nossos valores - a atividade de treinamento é extremamente regulamentada em função de nossa atividade e não permitia certos avanços. Com o início da crise sanitária em meados de março de 2020, a área de treinamento não poderia parar. E com isso, uma operação que atendia cerca de 450 tripulantes em suas dependências diariamente, viu-se diante de desafios nunca vistos: isolamento, distanciamento social, redução drástica da quantidade de voos operados diariamente e consequente redução absoluta de custos, entre outros. Os órgãos reguladores se viram, então, na obrigação de aceitar a inovação em seu modo de operar, e nós com o desafio de mudar mais de 50 cursos de uma modalidade para outra em poucas semanas.

5. Melhores Práticas e Lições Aprendidas:

- **CM**
- **SOE**
- **TD**
- **PM**
- **VOC**

5.1. Melhores práticas:

- Realização de *Change Management* para implementação do *Blended Learning*, visando mapear e mitigar os riscos e impactos possíveis, assim como o envolvimento dos *stakeholders* para uma mudança ágil e efetiva. Este processo possibilitou mapearmos pessoas, ferramentas, fornecedores e processos envolvidos em uma visão sistêmica, o que contribuiu muito para planejarmos ações futuras de melhoria que foram apontadas como necessárias com esta visão mais aprofundada da área de treinamento;

- Utilização e exploração das ferramentas colaborativas para possibilitar o contato síncrono (ao vivo) mais próximo do presencial, e produção de vídeo-aulas com o know-how dos instrutores em estúdios adaptados na UniAzul para cursos assíncronos, o que nos conferiu agilidade tanto no desenvolvimento quanto nas correções e atualizações de conteúdos, além de uma imensa redução de custos decorrentes de logística de viagens;

- Comunicação diária com os Instrutores, que em sua maioria tinham o perfil de aulas presencias, para uma visão mais digital. Passamos a mapear pessoas que tinham mais conhecimento e facilidade com as ferramentas para compartilhar experiências, chamamos convidados para fazer “lives”, práticas sobre como engajar, usar metodologias ativas e sala de aula invertida para garantir a melhor experiência de aprendizagem. A área que cuida da qualificação e formação dos instrutores passou a adotar um novo treinamento para instrutores contratados já após a “virada de chave” do presencial para o digital, com dicas práticas de produção neste tipo de conteúdo;

- **Acompanhamento constante dos Coordenadores de Curso** para ver de perto quais seriam as possíveis falhas e oportunidades de melhoria tanto nas aulas, formato e processos, quanto nas dificuldades de adaptação dos alunos. Isso nos possibilitou a redução do estresse decorrente da mudança repentina, tanto dos instrutores que estavam sempre apoiados pelos coordenadores, quanto dos alunos que passaram a usar novas ferramentas;

- **Utilização do mindset ágil** para abraçar o novo com o máximo de resiliência, promovendo a colaboração e engajamento através do reconhecimento do potencial e dos skills já existentes no time, abrindo espaço para o falhar, adaptar e aprender rápido;

- **Criação de uma avaliação de reação** focada na metodologia adotada para verificarmos *on time* a aceitação e feedback dos alunos, uma vez que se tratou de uma mudança brusca de modelo e o perfil de aluno é conservador.

5.2. Lições aprendidas:

Fizemos o *Change Management caminhando* junto com toda a mudança e, apesar dessa prática, a complexidade da operação de treinamento na UniAzul, por envolver várias áreas, teve como maior desafio a gestão de stakeholders. Percebemos através de algumas resistências ao modelo que o pilar “comunicação” ficou falho.

Ao perceber essa falha, fizemos rapidamente uma ação de aproximação e apresentação de todo o processo (que não era nada simples) e percebemos que as resistências foram sanadas.

Isso nos faz refletir o quanto a gestão da mudança é importante mesmo diante da urgência de uma crise. Apesar da aceleração nos prazos, poderíamos ter muitos outros problemas se não tivéssemos adotado esta prática. Ela nos possibilitou ter uma consciência situacional organizada de todos os pontos importantes para essa importante transformação, e certamente reduziu e evitou muitos impactos.

6. Indicadores de Resultado e Desempenho:

6.1. Indicadores de Resultado:

- Mantivemos o percentual de 100% nas conformidades em auditorias e 100% de tripulantes com habilitações válidas para operarem.

6.2. Indicadores de Desempenho:

- Aumentamos em 64% a produção de horas de treinamentos digitais de 2019 para 2020.

- Tivemos um saving no orçamento de logística 65,4% maior do que o ano anterior, resultando em R$ 7.506.279,00 a menos na operação de treinamento, sem deixar de cumprir os requisitos de conformidades, auditorias e habilitações válidas, e mantendo a satisfação dos tripulantes na qualidade dos treinamentos.

7. Classificação da Experiência (Projeto): Foco, Modalidade e Categoria *(Consultar as páginas 2 a 6 do arquivo Instruções.)*

Foco	Processos
Modalidade	Aprendizado
Categoria	Prata

8. Alinhamento da Experiência aos Fundamentos aos Pilares do Brasil Digital: *(Consultar as páginas 7 a 28 do arquivo Instruções.)*

Pessoas:

_X__ Incorporar o Agile Mindset ao dia a dia das Organizações	_X__ Aplicar Gestão de Mudanças em velocidade exponencial	_X__Alinhar expectativas e mitigar Conflitos
_X_Operacionalizar os ajustes na Cultura	__X_ Promover o Autodesenvolvimento	___ Operacionalizar os Contratos de Encaminhamento Social

Sociedade:

___Pessoas ao Centro __**X**_ Qualidade de Vida ___ Inclusão ___ Sustentabilidade

Negócios 6.0: Transformação Digital

_X__ Experiência do Cliente **__X_** Processos **__X_** Modelo de Negócio

Governos Digitais:

___Centrado no Cidadão	___ Integrado	___ Confiável
___Confiável	___ Transparente e Aberto	__**X**_ Eficiente

Economia Digital:

___Inovação e Empreendedorismo Inovador	**_X__** Produtividade, Digitalização e Capacidade Empresarial
__X_ Infraestrutura, Competitividade e Ambiente de Negócios	**__X_** Educação e Capacitação Profissional

9. Alinhamento aos Eixos da E-Digital: *(Consultar as páginas 29 a 40 do arquivo Instruções.)*

Eixos Habilitadores:

___ Infraestrutura e acesso às TICs (9)

___ Pesquisa Desenvolvimento e Inovação (10)

__X_ Confiança no Ambiente Digital (15)

__X_ Educação e Capacitação Profissional (9)

__X_ Dimensão Internacional (10)

Eixos de Transformação:

___ Economia baseada em dados (6)

__X_ Um mundo de dispositivos conectados (6)

__X_ Novos modelos de negócio (24)

___ Cidadania a Governo Digital (11)

10. Tecnologias habilitadoras: *(Consultar as páginas 41 a 45 do arquivo Instruções.)*

__X_ Internet

___ Blockchain

_X__ Mobilidade (Mobility - Tecnologia móvel)

_X__ Computação em Nuvem (Cloud Computing)

___ Computação em Neblina (Fog Computing)

___ IoT – Internet das Coisas (Internet of Things)

___ 5G

___ Big Data

__X_ Web analytics

_X__ Inteligência de Negócios (BI -Business Intelligence)

___ Aprendizado de Máquina (Machine Learning)

___ Automação Robótica de Processos (RPA – Robotic Process Automation)

__X_ IA - Inteligência Artificial (AI – Artificial Intelligence)

___ Serviços cognitivos (Cognitive Services)

__X_ Realidade Aumentada (Augmented Reality)

__X_ Realidade Virtual (Virtual Reality)

___ Computador Quântico (Quantum Computing)