

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NUMA COMPANHIA AÉREA

Cliente: Companhia Aérea
Indústria: Aviação
Foco: Conflitos intra-equipas
Programa base: Signature Service

PROBLEMA

Uma Companhia Aérea estava a passar por um período de conflitos entre a Divisão de Apoio de Backoffice à marcação de horários para as tripulações e a Equipa de Tripulação em si. A Divisão de Apoio de Backoffice tinha autoridade para alterar os horários das tripulações, deixando-as com pouco espaço de manobra para quaisquer alterações possíveis. Consequentemente, a tripulação tinha de respeitar ou agir de acordo com as alterações feitas nos horários. Por vezes, os planos de voos feitos afectavam os planos pessoais das tripulações e, como resultado, os Colaboradores da Divisão de Apoio de Backoffice eram obrigados a ouvir respostas de frustração e raiva dos mais afectados pelas marcações. Claramente, esta era uma posição difícil. Como consequência, esta Divisão tornou-se extremamente negativa – pois tinham dificuldades acentuadas em entregar a mensagem e com detalhe. Assim, começaram a ver o seu papel na Companhia como um de “polícias”, com necessidade de controlar os comportamentos e as actividades das tripulações relativamente às alterações de horários e marcações de voos.

Esta hostilidade entre os dois grupos começava a afectar os Clientes da Companhia. O conflito perturbava as atitudes e comportamentos das tripulações no desenrolar das suas actividades e, mais importante para a Companhia, nas suas interacções com os passageiros. As tripulações estavam contrariadas com as alterações e esse sentimento reflectia-se no serviço que prestavam aos Clientes da Companhia Aérea.

A SOLUÇÃO

A Wilson Learning foi consultada pela Companhia no sentido de determinar de que forma este conflito poderia ser solucionado e, ao mesmo tempo, como poderiam cumprir as alterações de horários da tripulação consoante as necessidades da Companhia, tendo como objectivo final a eficácia nas operações. Os horários continuariam a mudar e as tripulações teriam de aderir da mesma forma a essas alterações, pois essa era uma das características da função.

Após um extenso diagnóstico, a Wilson Learning recomendou o programa **Signature Service: The Key to Customer Satisfaction**. Porquê?

- ✓ Porque as Pessoas da Divisão de Apoio de Backoffice necessitavam de compreender as tripulações como seus Clientes internos;
- ✓ Porque as Pessoas da Divisão de Apoio de Backoffice necessitavam adoptar uma nova forma de compreender e comunicar com os seus Clientes internos;
- ✓ Porque os Gestores da Divisão de Apoio de Backoffice necessitavam de fazer *coaching* face aos resultados que pretendiam alcançar.

O programa **Signature Service** foi implementado por toda a Divisão de Apoio de Backoffice de marcações e horários. A Wilson Learning conduziu 10 salas com 13 a 18 participantes cada. Os Gestores da Divisão assistiram às sessões para poderem medir a eficácia do programa e compreender como teriam de fazer o *coaching* dos princípios fundamentais do programa aos seus Colaboradores.

RESULTADOS

O Director responsável por todas as Divisões de Apoio de Backoffice disse que estava “boquiaberto” com a resposta positiva dos seus Colaboradores ao programa. “Eles eram um grupo negativo,” disse ele, “e hoje, vêm o seu trabalho de forma diferente.” Na realidade, o programa recebeu uma média de avaliação entre 8 a 10. Um dos conceitos mais poderosos para os Participantes foi a utilização da empatia – ou seja, ouvir os seus Clientes internos, e expressar empatia com eles, demonstrando que compreendem as suas preocupações. Este conceito ajudou-os a neutralizar o conflito para poderem iniciar a resolução dos problemas na marcação dos voos e horários das tripulações. O resultado de implementar o **Signature Service** conduziu a uma percepção totalmente diferente da função de Apoio de Backoffice. Apesar das regras das marcações não terem sido alteradas, as interacções entre ambas as Divisões alteraram-se totalmente – de “polícias e prisioneiros” passaram a fornecedores e Clientes internos.