

**TOP SER HUMANO**

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

ENFRENTAMENTO DA CRISE GERADA  
PELO CORONAVÍRUS**STIHL FERRAMENTAS  
MOTORIZADAS****STIHL CONTRA  
A COVID-19:  
SAÚDE E  
SEGURANÇA  
DE TODOS  
COMO  
PRIORIDADE**

RESPONSÁVEIS:

Renata Brill Thum

Diego Rafael da Silva Pereira



# Sumário

<b>Objetivo e público alvo</b>	1
<b>Introdução</b>	1
Confiança: a base para o retorno	2
O papel da liderança	4
<b>A STIHL contra a covid-19</b>	5
Autodeclaração de saúde	6
Saúde física e mental em foco	7
Comunicação transparente	11
Aprendendo a fazer diferente	12
Reorganização interna e protocolos de segurança	14
<b>Resultados</b>	14
<b>Conclusão</b>	18
<b>Bibliografia</b>	19
<b>Responsáveis pelo case</b>	20



## Sinopse

Em 2020, o mundo viu-se envolto pela pandemia do novo coronavírus, causador da covid-19, que já ocasionou milhões de mortes globalmente. A situação inédita, que pegou a todos de surpresa, rapidamente gerou pânico e exigiu um esforço geral de adaptação e resiliência diante de tantas incertezas. Não foi diferente para a STIHL. E naquele cenário de dúvidas e medo, a empresa encontrou-se diante de um dos maiores desafios dos seus 48 anos de história no Brasil: como manter a operação com segurança, preservando a vida dos colaboradores, diante da necessidade de ter quase 100% de sua força de trabalho atuando de forma presencial?

A empresa então estruturou ações robustas, baseadas em protocolos do Governo e nos anseios da equipe, para trazer em torno de três mil funcionários de volta à sede em São Leopoldo, atendendo à premissa de manter pessoas seguras e saudáveis trabalhando em suas dependências. As medidas tomadas pela STIHL foram estruturadas em duas frentes essenciais, e amparadas por relações de confiança e uma comunicação ágil e transparente. Com isso, a empresa obteve, entre outros resultados, um percentual médio de 92% de confiança dos colaboradores em relação ao que vem oferecendo para promover a saúde e segurança das equipes e suas famílias.

**Palavras-chave:** covid-19; coronavirus; pessoas; cuidado; saúde; segurança; trabalho; família; crescimento; valorização; protocolos



## Objetivo e público alvo

O trabalho que vem sendo realizado pela STIHL desde março de 2020 objetiva oferecer segurança e saúde (física e mental) a todos os colaboradores e seus familiares no contexto da pandemia do coronavírus. As ações implantadas viabilizaram que a empresa retomasse as atividades presenciais com quase 100% de sua equipe, oferecendo um ambiente de trabalho seguro e saudável pela adoção de protocolos de segurança e de comportamentos adequados ao momento. Aplica-se a todos os colaboradores da STIHL Brasil, de todos os níveis (incluindo estagiários), totalizando aproximadamente três mil pessoas, distribuídas na sede de São Leopoldo (RS) e em pontos de atendimento pelo País (remotos).



## Introdução

Em dezembro de 2019, quando começaram a circular as primeiras notícias sobre certa pneumonia na China, ninguém imaginava que aquele surto localizado de coronavírus ganharia o mundo e reduziria a vida de bilhões de pessoas a um chamado “novo normal”. Por isso, as restrições a viagens e reuniões presenciais definidas pela Matriz da STIHL na Alemanha, em janeiro de 2020, pouco alteraram a rotina da empresa no Brasil. As mudanças, até aquele momento, eram percebidas pela unidade brasileira somente por meio das ações restritivas que ocorriam na Matriz, e que foram intensificadas quando a situação na Itália se agravou. Até ali, porém, a STIHL Brasil mantinha uma postura reativa ao que chegava de orientações do Comitê Global de Crise, do qual participavam todas as unidades a fim de pensar e uniformizar ações de forma multidisciplinar.

Foi em fevereiro de 2020, quando o primeiro caso de covid-19 foi confirmado no Brasil, que a empresa intensificou suas ações por aqui. A unidade brasileira montou, então, o seu próprio comitê para avaliar as questões sob o olhar das áreas de Saúde e Segurança, Recursos Humanos e Infraestrutura, e um leque de iniciativas foi aberto para garantir a segurança de colaboradores e visitantes. Algumas dessas ações, como aferição de temperatura, foram pioneiras no Brasil, sendo inclusive implementadas antes que se tornassem parte de protocolos obrigatórios. Em março, o tema coronavírus já era

de conhecimento geral. As informações, antes compartilhadas no âmbito das lideranças, foram estendidas de forma recorrente a todos os colaboradores, contendo principalmente recomendações sobre cuidado e prevenção. Nas esferas estadual e municipal, porém, falava-se em suspensão de atividades e questionamentos sobre a posição da empresa começaram a surgir por parte da equipe interna. Em 21 de março, a STIHL dispensou todos os colaboradores, colocando-os em banco de horas por alguns dias e férias coletivas na sequência. E aí se apresentou a grande questão, que deu origem ao case apresentado aqui: como trazer as pessoas de volta ao trabalho presencial com cuidado e segurança?

### **CONFIANÇA: A BASE PARA O RETORNO**

A unidade brasileira da STIHL, localizada em São Leopoldo, é uma das sete unidades produtivas do Grupo STIHL no mundo, sendo a única a operar com duas fábricas distintas: Motores, onde são produzidas as ferramentas da marca, e Cilindros, que fabrica essa peça essencial para os equipamentos e abastece as demais unidades produtivas. Com 48 anos de história no Brasil, é líder no mercado nacional de ferramentas motorizadas portáteis para os mais diversos ramos - entre eles, florestal, agropecuário, construção civil, conservação, jardinagem e limpeza, que adquiriram em 2020 maior importância pela necessidade de conter a disseminação do vírus.

A natureza do negócio da STIHL Brasil está diretamente relacionada ao trabalho presencial. Além da produção fabril, que não permite alternativas a esse formato, grande parte da operação de apoio demanda esse modelo de trabalho. O “estar próximo” é parte da cultura da STIHL. Assim, ter as pessoas de volta à sede em São Leopoldo era imprescindível e, uma vez decidido que a empresa seguiria nesse formato, o comitê de enfrentamento ao vírus desenhou e implementou diversas ações para viabilizar um retorno seguro. **Pessoas seguras e saudáveis trabalhando na STIHL** foi a premissa que norteou todas as medidas tomadas a partir dali. A primeira ação para retomada do trabalho presencial se deu por conta do aumento da demanda por pulverizadores. A utilização dessa ferramenta foi intensificada no mundo todo para a higienização de espaços públicos e privados a fim de conter a propagação do vírus, e como única fabricante no Grupo de três modelos específicos, a STIHL Brasil viu seu número de pedidos crescer significativamente, tanto pelo mercado

nacional quanto do exterior. Era essencial para a empresa manter ao menos um grupo de pessoas operando a fim de atender à necessidade do mercado naquele momento. Assim, buscou voluntários, entre seus operadores, para seguir trabalhando durante a suspensão das atividades, atuando na produção e expedição dos pulverizadores. O colaborador podia concordar ou não, sem prejuízos à sua relação com a empresa. A condição era se sentir seguro. O grupo de 70 pessoas que se disponibilizou a ficar recebeu um intenso treinamento sobre medidas de segurança para atuar na fábrica, tendo como foco, naquele momento, os protocolos determinados pela OMS e pelos decretos estaduais e municipais. Já nesse período, a empresa aplicou medidas que seriam aprimoradas mais adiante, como o aumento no número de ônibus fretados, de forma a garantir o distanciamento entre os assentos; redução da capacidade do restaurante e aumento no número de escalas para as refeições; e aferição de temperatura na chegada à empresa.

O segundo passo era trazer os demais colaboradores de volta à sede em São Leopoldo. A retomada do trabalho presencial ocorreu de forma gradual, conforme a demanda de trabalho e organização das lideranças. No dia 13 de abril, porém, ocorreu o retorno do maior número de colaboradores, sendo esse dia considerado a data oficial da retomada. A empresa realizou uma grande ação nas portarias, quando foram distribuídas máscaras àqueles que retornavam, cujo uso era obrigatório na empresa (naquele momento, a utilização de máscaras ainda não era obrigatória por decreto) e entregue um termo de responsabilidade (conforme Anexos), que deveria ser assinado por todos e devolvido à liderança imediata, kits de camisetas para as áreas de operações que não necessitam de uniforme, e reforçados, em todos os turnos, os procedimentos de segurança previamente informados via aplicativo de comunicação. Na ocasião, os colaboradores foram recebidos por suas lideranças e apresentados às novas regras sobre distanciamento, utilização dos espaços, uso de uniformes e outras.

A STIHL acredita que uma companhia deve refletir a força e a confiança de uma comunidade de pessoas que se esforçam, conjuntamente, para alcançar determinadas metas, e essas pessoas necessitam manter-se unidas e identificar-se com a empresa. Essa crença é perceptível no dia a dia da STIHL; com ou sem covid-19, há uma confiança

mútua dos colaboradores para com a empresa, e vice-versa, em todas as ações. Foi essa relação que facilitou o retorno presencial. “As pessoas confiaram em nossos protocolos ao retornar ao trabalho, e se sentiram seguras em nossas dependências. Elas têm entendimento e enxergam nosso esforço em fazer tudo o que está ao nosso alcance para oferecer um ambiente de trabalho saudável e seguro em meio à pandemia. Da mesma forma, nós confiamos que cada um lança mão dos cuidados necessários para preservar a sua saúde e dos colegas”, diz o presidente da STIHL Brasil, Cláudio Guenther.

## **O PAPEL DA LIDERANÇA**

Há também uma profunda relação de confiança entre os colaboradores e seus líderes na STIHL. Todas as conexões se estabelecem por meio da liderança, a quem cabe facilitar o acesso às informações, estimular o envolvimento corporativo, acompanhar e zelar pelo bem-estar do funcionário na medida do possível. É o líder, por exemplo, o primeiro contato do colaborador em caso de suspeita de coronavírus, que tem a missão de conectá-lo ao ambulatório da empresa para encaminhamento e acompanhamento. Conforme o artigo *Como a liderança pode tornar sua equipe mais produtiva na pandemia*, “durante uma crise se torna ainda mais importante que os líderes exerçam o papel de fazer diferença positiva na vida das pessoas. Como cada crise afeta as pessoas de maneiras diferentes, os líderes devem dedicar muita atenção ao modo como as pessoas estão enfrentando a situação, e tomar medidas correspondentes para apoiá-las.”

O recurso liderança sempre foi intensamente utilizado na STIHL. Para esse momento específico, a empresa organizou reuniões prévias com Gerentes, a fim de explicar a cada um como se daria o retorno, para que as mudanças fossem cascadeadas aos supervisores e, deles, para os colaboradores. Eles são comunicados constantemente sobre ações e próximos passos, garantindo a informação na ponta. Conforme o artigo *Liderança Ágil*, “o cenário mudou, e nesse momento, nada mais importante que líderes e equipes falando a mesma língua”. Essa é uma orientação que vale tanto para gestão de equipes remotas quanto presenciais, que enfrentam anseios diferentes, como por exemplo, o receio da doença ou o de contaminar familiares.

Para um melhor suporte aos 115 gestores de pessoas da STIHL Brasil, a empresa

lançou uma pesquisa, na qual questionou os líderes sobre como eles poderiam ser melhor auxiliados para fazer uma boa gestão. Foram abordadas questões sobre temas relevantes, formato dos conteúdos, tempo disponível para autodesenvolvimento e desenvolvimento de equipes e frequência do recebimento de materiais. Um total de 67 lideranças respondeu à pesquisa, que ofereceu subsídios à STIHL para oferecer a eles um melhor suporte durante a crise. Entre os resultados, apareceram demandas com relação à saúde mental e gestão de inseguranças, que estão sempre no radar da empresa. Informações constantes sobre esses assuntos são trabalhadas com os líderes a fim de que possam apoiar, de forma mais adequada, seus colaboradores e familiares. A empresa entende que, quando o colaborador encontra em seu líder imediato uma fonte de informações confiáveis, tanto sobre as ações internas quanto sobre a situação de modo geral, ele se sente mais seguro. De acordo com Castro (2020), comunicar claramente sobre os recursos de saúde mental e bem-estar disponíveis e demonstrar empatia em tempos de crise é necessário não apenas para o bem-estar geral dos colaboradores, mas também para a saúde da empresa a longo prazo. Esse é um aspecto que a STIHL entende como absolutamente relevante, não somente pela questão da produtividade, mas para que o colaborador possa sentir de fato algo que faz parte da cultura da empresa: para a STIHL, sua equipe são pessoas e não mera força de trabalho.



## A STIHL contra a covid-19

Para merecer a confiança depositada pelos colaboradores na empresa, a STIHL lançou mão de uma série de iniciativas para fazer da sede em São Leopoldo um ambiente de trabalho seguro. Estruturada em duas frentes principais e amparada por uma comunicação ampla, direta e transparente, a unidade brasileira procurou agregar regras obrigatórias por decretos – tais como distanciamento e uso de máscaras – à sua criatividade para fazer diferente, e com isso mantém a unidade em funcionamento até hoje, com quase 100% de sua equipe trabalhando presencialmente. As duas frentes que guiaram a retomada foram **estrutura** e **comportamento**. A primeira está relacionada à reorganização interna de todas as áreas físicas da STIHL para atender aos protocolos; a segunda, as ações esperadas das pessoas para que as medidas tomadas fossem eficazes. São duas frentes



complementares e de igual importância, que se mesclam em diversas ações, conforme veremos a seguir.

## AUTODECLARAÇÃO DE SAÚDE

A autodeclaração de saúde reflete diretamente a relação de confiança mútua entre STIHL e colaboradores, e está totalmente calcada em comportamento. Não se trata de um documento formal preenchido pelos colaboradores no início de seu turno; é um processo pessoal de verificação do seu estado de saúde, bem como das pessoas com quem divide a residência. Ao se preparar para o trabalho, o colaborador verifica se ele ou alguém em sua casa apresenta algum sintoma que possa ser associado à covid-19. Estando ok, está apto para acessar a empresa; se houver algum indício em contrário, deve ficar em casa e comunicar imediatamente sua liderança, seguindo os procedimentos de saúde a partir dali. Divulgado amplamente nos veículos de comunicação da empresa e fixado em um painel na portaria de acesso principal, a auto declaração de saúde propõe o fluxo conforme figura 01:

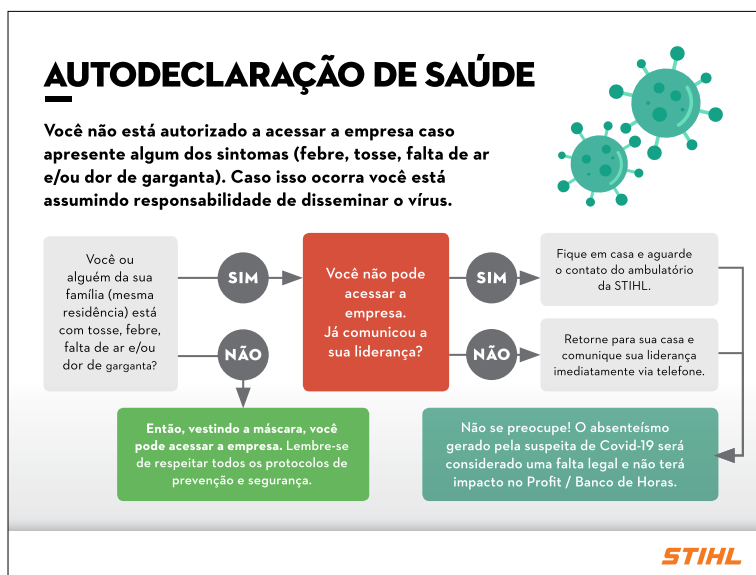


Figura 01

O Gerente de Recursos Humanos, Diego Pereira, reforça que essa é uma ação totalmente fundamentada na crença entre as partes. “Nós partimos do princípio que o colaborador está sendo transparente conosco, da mesma maneira que somos com ele. Se ele comunica que não está bem, a STIHL prontamente oferece todo o suporte necessário, mesmo que uma eventual contaminação não se confirme. Da mesma forma, se ele vai

trabalhar, nós confiamos que ele fez a sua autoavaliação, de acordo com as orientações que reforçamos periodicamente, e entendeu que estava tudo bem. Nós confiamos nele, os colegas confiam nele e todos confiam que os procedimentos adotados pela STIHL, somados à postura dos colaboradores, de fato são eficazes para oferecer saúde e segurança. Confiança é a palavra aqui.”

## **SAÚDE FÍSICA E MENTAL EM FOCO**

A STIHL sempre ofereceu aos colaboradores, por meio de seu ambulatório e do Núcleo de Qualidade de Vida (NQV), um serviço robusto em saúde. Não é de hoje que a empresa busca proporcionar cuidado e bem-estar como parte de sua cultura corporativa. As incertezas e o estresse causados pela pandemia mostraram, desde o início, que era essencial priorizar ações que auxiliassem na saúde mental das equipes, entendendo, principalmente, os receios que viriam com a retomada do trabalho presencial. “Por mais que os colaboradores confiem na empresa e se sintam seguros dentro dela, o inusitado da situação gera conflitos internos e sentimentos que muitos nunca tiveram de lidar. A STIHL, que sempre se sentiu altamente responsável pela saúde mental de seus colaboradores, tanto que criou o NQV anos atrás, entende o quanto sua responsabilidade cresceu nesse novo contexto. Por isso, colocou esses aspectos em destaque entre suas ações de enfrentamento à crise”, explica Diego Pereira, Gerente de Recursos Humanos. Castro (2020) confirma esse ponto de vista ao afirmar que, de fato, a necessidade de priorizar a saúde e o bem-estar dos indivíduos é mais forte do que nunca, devendo manter a saúde mental como foco durante toda a pandemia. Para ele, empresas que colocarem o bem-estar dos colaboradores em primeiro lugar nesse período terão não somente uma força de trabalho produtiva, mas saudável acima de tudo.

No **ambulatório** da STIHL, os colaboradores têm acesso a pronto-atendimentos com enfermeiros e técnicos de enfermagem, além de médico do trabalho e de família (esse último, pelo Programa Cuidar, atende colaboradores e familiares), bem como suporte relativos a gestação, fumo e obesidade por meio de diversos programas específicos. Uma unidade móvel faz parte da estrutura, transportando colaboradores, quando necessário, ao atendimento da Unimed (parceiro), que também possui uma estrutura dentro do

ambulatório, onde os colaboradores podem dar encaminhamento a questões envolvendo seu convênio, como autorização de exames, por exemplo. Toda essa estrutura foi ampliada em 2020 para atender as demandas relativas à covid-19. A STIHL dobrou a equipe médica do ambulatório, que hoje conta com sete profissionais organizados em escalas para garantir o pleno atendimento de todos. Também foi montada na AFAS (espaço de eventos da associação de funcionários, localizado junto à empresa, bloqueado para ocasiões sociais desde março de 2020), uma estrutura composta de dois profissionais dedicados a atender casos relacionados aos coronavírus. Colaboradores, dependentes e colegas terceirizados que necessitem de suporte e, por alguma razão, não queiram ir a um pronto-atendimento, podem buscar essa estrutura para atendimentos mais simples. Desta forma, a STIHL auxilia o sistema de saúde, reduzindo a procura. É uma responsabilidade que vai além dos limites da empresa.

O papel do ambulatório na manutenção da saúde dos colaboradores, no contexto pandemia, é de extrema importância. A equipe acolhe e encaminha os casos suspeitos e faz todo o acompanhamento, desde a confirmação do diagnóstico até o retorno. Uma vez que o colaborador identifique, em sua autodeclaração de saúde, qualquer sintoma que possa estar relacionado à covid-19, ele deve informar a liderança imediata, que comunica o ambulatório. A equipe médica da STIHL, então, faz contato com o colaborador para orientá-lo quanto aos procedimentos a seguir (como realização de teste PCR ou necessidade de buscar atendimento de emergência) e realiza o monitoramento, via telefone. O teleatendimento a todos os colaboradores doentes é diário, extensivo aos colegas terceirizados e aos familiares. Rafaela Ramos, Técnica de Segurança da empresa Comau, teve covid-19 em março de 2021, seguida do pai e da mãe, que precisaram ser internados. Foram 15 dias difíceis para Rafaela, que teve o acompanhamento do ambulatório da STIHL diariamente. “Aquela ligação me ajudava a pensar, raciocinar, porque meus pais estavam no hospital e eu longe deles angustiada. Foi um apoio essencial para mim”, diz ela. Uma vez cumprido o prazo determinado de afastamento, o colaborador faz uma consulta com o médico da STIHL, que analisa seu estado de saúde e autoriza ou não o retorno. Outro papel do ambulatório é a testagem de áreas de trabalho quando há confirmação de um caso de

covid-19. Por meio de *drive-thru* na AFAS são testados os colaboradores que tenham tido contato com o colega doente.

A STIHL firmou parceria com dois laboratórios, em Porto Alegre e São Leopoldo, para testagem. Nos primeiros meses da pandemia, em casos suspeitos, o ambulatório acionava o laboratório, que ia até a casa do colaborador para aplicar o PCR. A partir desse ano, com o aumento na busca por testagens pelo crescimento geral no número de casos, os colaboradores passaram a ser encaminhados aos laboratórios parceiros para teste, mantendo sem qualquer custo extra. Inicialmente apenas o colaborador era testado; com o tempo, os testes foram estendidos à família como forma de proporcionar mais tranquilidade e segurança para quem está vivendo um momento tenso por conta da doença. “Minha esposa teve covid-19 em 2020 e passou por complicações. Tivemos medo e incapacidade de lidar com o desconhecido. O suporte da STIHL foi muito importante para vencermos a batalha. Recebemos ligações diárias do ambulatório, bem como da minha liderança, empenhados em orientar minha família. O apoio da STIHL e dos profissionais do ambulatório fizeram toda a diferença na nossa vitória”, diz Elizandro da Rosa, Assistente Tributário da empresa.

A saúde mental dos colaboradores também recebe atenção da STIHL por meio de seu **Núcleo de Qualidade de Vida (NQV)**, que desde 2003 tem papel de destaque na empresa. A partir de parcerias com duas clínicas, a STIHL oferece atendimento com psicólogos, pedagogos, psicopedagogos, terapeutas (casal e família) e nutricionistas aos colaboradores e familiares que buscam apoio. O primeiro atendimento é feito pela Assistente Social da STIHL, que coordena o Núcleo, e faz o encaminhamento do colaborador para um dos especialistas. A STIHL subsidia a maior parte do atendimento; o colaborador participa com um valor simbólico, conforme faixa salarial, descontado em folha mensalmente. Desde o início da pandemia, o NQV vem prestando um apoio diferenciado aos colaboradores. A primeira ação do Núcleo foi colocar os profissionais das clínicas parceiras à disposição dos colaboradores. Psicólogos, terapeutas e psicopedagogos, principalmente, disponibilizaram seus celulares para que colaboradores e familiares fizessem um contato direto e sem custo para um acolhimento inicial. Após esse contato, se necessário, a pessoa era encaminhada

para atendimento sistematizado, aí então seguindo as regras da empresa quanto ao benefício. Com o decorrer da pandemia, o NQV foi se ajustando aos acontecimentos, no mesmo exercício de resiliência experimentado por toda a empresa. “Começamos a perceber que muitos atendimentos feitos no ambulatório tinham questões emocionais envolvidas. Assim, nosso médico passou a encaminhar o paciente ao NQV para início de tratamento com profissionais das clínicas parceiras. Essa atuação conjunta agregou muito à saúde física e mental da nossa comunidade, porque se sentiram muito mais acolhidos”, explica Eliane DallAgnese, Assistente Social, responsável pelo NQV. Em 2020, o NQV realizou um total de 2.113 atendimentos, a colaboradores ou familiares que buscaram apoio junto ao Núcleo e foram encaminhados aos profissionais das clínicas parceiras. No primeiro semestre do ano passado, o NQV realizou 407 atendimentos; no mesmo período desse ano, foram 514, representando um aumento de 26%, número que a STIHL entende como positivo. “O aumento está relacionado à frustração das pessoas pelo agravamento da pandemia, justamente quando acreditavam que haveria melhoras. Um número mais alto demonstra que as pessoas estão buscando ajuda para enfrentar o momento ao invés de adoecer mentalmente por isso”, explica Eliane.

Fábio Pedroso, Auxiliar de Logística e Expedição, foi um dos primeiros casos confirmados de covid-19 na STIHL. Ele, a esposa e o filho mais novo tiveram a doença em maio de 2020, quando a contaminação por coronavírus ainda era “menos comum”, como ele mesmo definiu. Para Fábio, o “sentir-se cuidado” pela STIHL fez toda a diferença durante o período em que esteve doente, isolado com a família. “A gente vive aquele turbilhão, né? Cabeça a mil, só preocupado com o que pode acontecer, mas aquela ligação diária confortava, dava um sentimento de que tudo iria acabar bem. O suporte psicológico da STIHL foi excelente”, diz ele, que destaca o atendimento dos médicos do trabalho da empresa e da Assistente Social do NQV.

Segundo McNulty (2020), o desafio maior da pandemia são as dimensões humanas para lidar com a crise. Os doentes precisam de cuidado, as famílias dos que partem precisam de conforto e quem está bem precisa seguir em frente apesar do medo. Essa necessidade se torna responsabilidade dos líderes e das instituições, que necessitam guiar as pessoas

para o futuro apesar dos riscos e das incertezas. Assim, para 2021, ambulatório e NQV estão estruturando um trabalho conjunto voltado a três linhas de cuidado: perdas devido à covid-19; *homeschooling*; pós-covid. As duas primeiras linhas são pequenos grupos de apoio, conduzidos por psicólogo e psicopedagogo, respectivamente. São grupos presenciais, de no máximo cinco pessoas em ambiente controlado, onde os colaboradores ou familiares terão apoio terapêutico para casos de perdas ou traumas causados pela doença, e orientações e troca de experiências e boas práticas na questão do *homeschooling*, tema que é preocupação. A terceira linha de cuidado visa atendimentos individualizados, presenciais ou online, conduzidos por nutricionista, para apoio na recuperação da após a doença. O NQV fará a coordenação dos grupos e atendimentos junto aos parceiros. A participação se dará por sugestão do ambulatório, que acompanha os casos de covid-19 da comunidade STIHL, e da própria Assistente Social nos atendimentos do NQV. Também serão abertas inscrições pelos canais de comunicação da empresa.

## **COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE**

A relação de confiança entre STIHL e colaboradores foi construída e é mantida por meio de uma comunicação direta e transparente. Nesse período difícil, foi a comunicação que amparou todas as iniciativas da empresa. Desde o início da pandemia, a questão coronavírus foi abordada com os colaboradores, sendo cascadeada conforme o fluxo de comunicação. Em torno de 300 comunicados foram distribuídos ao longo de 2020 e no primeiro trimestre de 2021, entre divulgações para lideranças e para a equipe em geral. Notícias sobre cuidados, prevenção, procedimentos, saúde física e mental, canais STIHL e outros integram a pauta do Jornal de Parede (mural semanal) da empresa, bem como do Utilíssimo - revista trimestral, em todas as edições de ambos. Faixas e cartazes também são atualizados periodicamente. Com o agravamento da situação, e na sequência, a necessidade de manter os colaboradores amplamente informados sobre protocolos para trabalho presencial, a comunicação foi intensificada e novos canais foram criados, a fim de garantir que as informações chegassem para todos. Duas ações são destaque:

- 1. Aplicativo de Comunicação STIHL (App):** inicialmente disponível apenas para as lideranças, o App foi disponibilizado para todos os colaboradores em março

de 2020 para encurtar distâncias, facilitar a comunicação e oferecer conteúdo de maneira ágil. Atualmente, 90% dos colaboradores aderiram ao aplicativo, onde estão disponíveis notícias diárias, procedimentos de segurança e protocolos, orientações sobre autodeclaração de saúde e o que fazer em caso de sintomas, acompanhamento do número de casos na empresa, além de vídeos e dicas sobre saúde física e mental. Pensando nas relações e dinâmicas familiares, fortemente afetadas pelo isolamento social, conforme pode identificar o Núcleo de Qualidade de Vida (NQV) da STIHL (como veremos adiante), a empresa buscou trabalhar conteúdos que auxiliassem as famílias a enfrentar o momento, como por exemplo vídeos e links com dicas sobre culinária e brincadeiras para fazer com as crianças em casa. Importante destacar que no App estão disponíveis todos os dados relativos à contaminação por coronavírus entre os colaboradores e terceiros fixos, que são atualizados diariamente.

**2. Canal de Comunicação Covid-19:** como outras empresas, a STIHL também percebeu que a questão coronavírus causava constrangimento entre as pessoas. Em especial no início da pandemia, o receio de que dúvidas simples fossem encaradas como uma possível contaminação travavam a busca dos colaboradores por mais informações. Assim, a empresa criou o Canal de Comunicação Covid-19, que permite um contato direto para esclarecimento de dúvidas, sugestões e eventuais relatos de descumprimento de protocolos. Trata-se de um telefone sem identificador de chamada, atendido por um membro do ambulatório, em que o colaborador pode levar o seu questionamento de forma anônima, se assim o desejar. O atendimento é 24h, inclusive finais de semana, e o colaborador pode acessar internamente por meio de ramal ou por uma ligação externa direta. Todos os contatos feitos via Canal são sigilosos e, quando necessário, são tratados internamente pelo Comitê de Prevenção.

## **APRENDENDO A FAZER DIFERENTE**

Adaptar-se a mudanças constantes e rápidas foi um dos grandes desafios impostos pela pandemia à STIHL, mas a empresa se orgulha de ter encontrado alternativas criativas para manter suas iniciativas em funcionamento.

1. Um aprendizado importante foi a utilização de plataformas online para ações realizadas, tradicionalmente, de forma presencial. Em maio de 2020, os novos colaboradores do centro de distribuição de Jundiaí (SP) fizeram seu treinamento inicial totalmente via plataforma Webex, com colegas fazendo suas apresentações diretamente de São Leopoldo. As auditorias de recertificação das ISO 9001, 14001 e 45001 também foram realizadas em formato remoto, com todas as etapas cumpridas e áreas auditadas.
2. A Formação Dual em Mecatrônica, que a STIHL mantém desde 2017 e já está em sua segunda turma, seguiu com as aulas no formato presencial, porém com os encontros teóricos e práticos sendo realizados totalmente dentro do Centro de Qualificação Técnica (CQT) da empresa, e não nas dependências do parceiro (SENAI ISI-SIM, que por decreto estava impedido de receber alunos). Agora, as aulas teóricas também são realizadas dentro da STIHL, e devem seguir assim em definitivo.
3. O trabalho remoto não era realidade na STIHL antes da pandemia, e apesar de não ser o modelo de trabalho preferencial da empresa, foi instituído em 2020 para alguns casos em especial a fim de auxiliar na redução do fluxo na sede. Formalizado em agosto, o home office é uma alternativa para os colaboradores que possuem notebook e celulares fornecidos pela STIHL (esses recursos são destinados conforme a função) e que realizem atividades que demandem pouca interação presencial com outras áreas, projetos e tarefas. A elegibilidade para o trabalho remoto é avaliada pela liderança imediata, que combina com o colaborador e/ou o time a periodicidade desse formato. Podem ser realizados rodízios entre os colegas. A jornada de trabalho permanece a mesma do trabalho presencial e, por se tratar de uma adesão espontânea, não há alterações em benefícios ou pagamentos extras. Nos Anexos, estão exemplos do Manual do Trabalho Remoto desenvolvido pela STIHL.
4. Os estagiários da STIHL não retornaram ao trabalho de imediato. Para manter o trabalho de grupo que a empresa realiza com eles, a coordenação do programa Desenvolver elaborou uma comunicação diferenciada, construída especificamente



para eles, considerando o cenário e o quanto os estagiários são importantes e valorizados pela STIHL, a fim de manter a conexão entre eles e deles com a empresa. Uma lista de conteúdos específica, com temas mais lúdicos (*lives, playlists* etc), foi montada para ser trabalhada no programa.

## **REORGANIZAÇÃO INTERNA E PROTOCOLOS DE SEGURANÇA**

Para manter quase 100% dos colaboradores atuando presencialmente em segurança, a empresa realizou uma ampla reorganização de suas dependências e processos internos, pensando em estrutura e comportamento. Os espaços tiveram o acesso delimitado, algumas áreas foram isoladas, adesivos explicativos foram instalados nos bancos das áreas de convívio, o fumódromo teve capacidade reduzida e as sinalizações foram intensificadas. A empresa também estabeleceu protocolos rígidos para garantir a segurança e o bem-estar das equipes, que refletem os valores da STIHL. Essas ações estão listadas nos Anexos. Os destaques da reorganização são a ampliação do restaurante em tempo recorde (3 meses) para acomodar melhor as pessoas de acordo com o distanciamento necessário e, assim, garantir a segurança; e a duplicação da frota de ônibus também para transportar os colaboradores com segurança, permitindo o distanciamento adequado. Importante dizer que o transporte fretado, disponível a todos os colaboradores, é um dos benefícios de maior destaque da STIHL, uma vez que as rotas são ajustadas conforme o endereço do colaborador.



## **Resultados**

A pandemia causada pela covid-19 afetou empresas de diversos setores que enfrentaram desafios para manter a rotina e a produtividade, precisando reorganizar suas formas e relações de trabalho. Como vimos, não foi diferente na STIHL. Se antes ela já tinha o propósito de ser uma empresa cada vez melhor para trabalhar, fomentando um ambiente saudável, isso se tornou indispensável neste momento. Recursos como plataformas digitais, EPIs, suporte médico e apoio psicológico foram fundamentais para viabilizar a segurança dos colaboradores em formato presencial. Esse também é um momento crucial para que as companhias mostrem, com as ações que estejam ao seu

alcance, que se importam com seus colaboradores e com a sociedade em geral. Iniciativas focadas em bem-estar, saúde e segurança para colaboradores e familiares, alinhadas à cultura corporativa e à sustentabilidade do negócio, foram adotadas pela STIHL, o que aumentou o nível de engajamento, sentimento de pertencimento e orgulho em fazer parte. Como exemplo, pode-se citar a imediata adesão dos colaboradores em seguirem trabalhando, a fim de atender uma importante demanda para combater o coronavírus, no momento em que a empresa suspendeu suas atividades.

Atitudes como essa acontecem quando a equipe tem experiências positivas com suas empresas no que diz respeito à confiança. Conforme Eduardo Shinyashiki, uma relação de confiança no ambiente de trabalho cria espaço para a cooperação e o comprometimento, aumentando a satisfação. E ainda, segundo o artigo *O que a pandemia nos ensinou sobre produtividade?* do site Ellevo, quando uma empresa zela pelo bem-estar de seus profissionais, seja com gestos simples ou grandes ações, eles retribuem, mesmo que inconscientemente. Retribuir e reconhecer, aliás, são atitudes fortemente praticadas na STIHL. Sabendo que ações de reconhecimento, aliadas às de saúde e bem-estar, são fundamentais para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e pertencentes em momentos de instabilidade, a STIHL buscou valorizar e agradecer os que se voluntariaram a seguir trabalhando, com um vídeo de agradecimento divulgado no App, reforçando o pilar de pertencimento e o empenho de cada um.

A alta administração sabe dos anseios de suas equipes quanto ao final da pandemia e as incertezas de mercado e do futuro. “Por isso é também nossa missão garantir a sustentabilidade do negócio, mantendo o funcionamento da empresa e reduzindo ao máximo os impactos da crise”, destaca o presidente Cláudio Guenther. Os colaboradores declaram demonstrar confiança em relação ao gerenciamento do impacto da pandemia nos negócios da STIHL, além de distinguir e valorizar as formas de cuidar da empresa, reforçando o sentimento de gratidão pelas ações, manutenção dos empregos e busca por estabilidade. Diante desse cenário, a comunicação se torna um dos pilares fundamentais, sendo essencial para diminuir a ansiedade, repassar todas as informações de forma ágil, engajar e estabelecer confiança, ajudando a manter o sentimento de unidade e conexão.

Portanto, ouvir as pessoas, saber como cada um estava se sentindo e de que forma percebiam as ações da empresa frente ao momento foi visto como primordial pela STIHL. Foi então aplicada a Pesquisa *Great Place to Work* (GPTW) sobre o impacto da Covid-19 no dia a dia dos colaboradores e nos negócios, e o resultado, mais uma vez, demonstrou que a empresa estava no caminho certo: 56% dos colaboradores responderam à pesquisa (índice de adesão considerado alto em comparação a outras empresas do mercado). Dois principais assuntos foram abordados: o cuidado com as pessoas, que obteve 95 pontos de favorabilidade, e o incentivo ao negócio, com 88 pontos positivos. O índice global da STIHL foi de 92 pontos demonstrando que os colaboradores reconhecem, valorizam e confiam nas ações de cuidados que a empresa tomou neste período. Mais de 1,4 mil comentários deixados pelos colaboradores foram analisados para seguir proporcionando um excelente ambiente de trabalho, mesmo em um momento tão difícil como o atual. Para a STIHL, o retorno ao formato presencial e sua manutenção desde abril do ano passado é fruto dessa relação de confiança, evidenciada por baixos índices de rotatividade (7,6%) e um tempo médio de empresa de mais de seis anos.

Sabe-se que cuidar da saúde e do bem-estar dos colaboradores pode reduzir custos, pois ajuda a diminuir o absenteísmo, os gastos com afastamentos médicos e o *turnover*. Porém, segundo estudos da UERJ, em junho de 2020 foi registrado na população brasileira um aumento de mais de 90% de casos de depressão e de mais de 70% de queixas de crises de ansiedade e estresse. A STIHL, atenta a isso, estabeleceu ações focadas nos colaboradores e suas famílias, diversificando o apoio psicológico que oferece há quase vinte anos por meio do NQV, com o intuito de atingir o maior número de pessoas e suas relações. O número de mais de dois mil atendimentos é visto como positivo, como mencionado no decorrer do case. Além de apoiar a saúde mental em um momento de dificuldade, a atuação do NQV fortaleceu o vínculo colaborador x empresa e, entre outros resultados, evitou, por exemplo, casos de absenteísmo e afastamento.

A STIHL sabe que, como toda crise, essa também vai passar, e as empresas serão lembradas pela forma como se portaram diante dela; as que se posicionaram com ações responsáveis, diferenciadas e inteligentes estarão na frente, como marcas que

fizeram a diferença em um período de imensas dificuldades. O engajamento da STIHL no cuidado com as pessoas e a comunidade, em alinhamento a sua cultura corporativa, reforça o orgulho de pertencer do colaborador, declarado em inúmeros depoimentos na pesquisa e em canais de comunicação (alguns compartilhados nesse trabalho). Pesquisas apontam que um funcionário mais satisfeito e sentindo-se apoiado impacta diretamente na produtividade da empresa. Segundo Andrew Oswald, funcionários felizes são 12% mais produtivos do que os insatisfeitos. Portanto, a promoção do bem-estar, refletida na STIHL nas iniciativas de saúde física e mental, bem como segurança no ambiente de trabalho, está diretamente relacionada ao aumento da produtividade da unidade brasileira, que fechou 2020 com resultados expressivos, mesmo com todas as imposições trazidas pela covid-19. Os indicadores de qualidade vêm melhorando ano a ano, mantendo-se na cifra de nível de excelência, além da busca pela produção de 1 milhão de motores ao ano. As vendas registraram um aumento de 32,7%, em grande parte no segundo semestre, e o faturamento subiu 51,2% – sendo metade para a exportação. O *market share* cresceu 6% em 2020 e consolidou ainda mais a empresa na liderança estratégica no mercado brasileiro. Ainda, em meio a todos os desafios impostos no cenário econômico, a STIHL encerrou o ano com um aumento de 21% no quadro de funcionários, seguindo com novas contratações em 2021. No ano passado, foi novamente reconhecida como uma das Melhores Empresas para Trabalhar, nas categorias Indústria, Brasil e Rio Grande do Sul. “Esse movimento acontece com o reconhecimento de que as pessoas são a parte mais importante do negócio”, afirma Diego Pereira.

A STIHL segue firme no princípio de tomar todas as medidas necessárias para manter os mais de três mil funcionários atuando de forma presencial com segurança, colocando a saúde das pessoas em primeiro lugar. Mais de R\$ 2.000.000,00 foram investidos para reforçar os protocolos de combate à covid-19 e os processos de trabalho e essas medidas mostraram-se eficazes, pois apesar de ter registrado casos entre seus colaboradores, como em todas as empresas, a STIHL, que possui um alto número de pessoas atuando em suas dependências, nunca foi interditada por motivos de surto. A integridade física e o bem-estar de cada colaborador são inegociáveis. Como costuma frisar Hans Peter Stihl, Presidente do Conselho de Administração Mundial, “máquinas não

são nada sem as pessoas”. E a STIHL são as pessoas.



## Conclusão

Os momentos de crise são também ocasiões de grande aprendizado, e a pandemia do coronavírus vem ensinando a todos uma grande lição de resiliência, coletividade e confiança. Cada um a seu modo precisou “seguir com a vida” em meio a tantas incertezas e ao medo de uma doença desconhecida. Para as empresas não foi diferente e a STIHL, dentro de suas peculiaridades, precisou também se ajustar ao momento para seguir com seu negócio em um cenário incerto, tendo a necessidade de estar com suas pessoas trabalhando presencialmente. A empresa nunca teve dúvidas de sua capacidade de adaptação e das suas possibilidades de atender a demandas tão sérias por segurança, mas diante de algo tão inédito, que provocou – e ainda provoca – tanto medo, o muito poderia ser pouco. Por isso, a STIHL investiu de todas as formas possíveis em ações que promovessem um mínimo de bem-estar aos colaboradores e suas famílias, não apenas pensando na necessidade de manter a empresa operando - o que é essencial, mas acima de tudo entendendo o seu papel e a sua responsabilidade em um contexto de pandemia. Garantir a segurança daqueles que estariam trabalhando para manter o negócio da empresa vinha em primeiro lugar. Assim, a STIHL lançou mão de uma quantidade enorme de ações, das mais diversas proporções, que foram (e seguem sendo) adaptadas ao longo do tempo, conforme o conhecimento sobre a doença foi mudando, as orientações dos órgãos de saúde foram sendo atualizadas, as bandeiras foram se modificando e o entendimento da STIHL sobre suas necessidades internas foi ganhando forma. Esse trabalho abordou as principais iniciativas, aquelas mais direta e fortemente ligadas às premissas definidas pela empresa e que a permitiram completar, em abril de 2021, um ano inteiro de trabalho presencial com quase três mil pessoas em um mesmo local sem grandes percalços. A STIHL acredita piamente que suas ações influenciaram diretamente nesses resultados, uma vez que os colaboradores não só trabalharam em um ambiente seguro como foram munidos de informações e orientações pela empresa, o que os ensinou a adotar comportamentos seguros além das “fronteiras” da STIHL Brasil. Todo esse empenho teve reflexo na comunidade de maneira geral: com colaboradores

bem informados, a empresa acredita ter auxiliado na contenção do vírus, além de tê-los engajado no combate à pandemia. Em conjunto com a Escola de Engenharia da UFRGS, e outras empresas da região, a STIHL produziu componentes para a montagem de protetores faciais, utilizados por profissionais da linha de frente; doou EPIs e pulverizadores para diversas instituições de saúde e atendimento; entregou cestas básicas a pessoas em situação de vulnerabilidade por meio do Banco de Alimentos; adquiriu mais de 900 testes rápidos, que foram doados à Prefeitura de São Leopoldo e realizou a entrega de cilindros de oxigênio a UPA do município. A STIHL segue na luta pelo fim da pandemia, sabendo que ainda precisará vencer algumas batalhas. Mas os aprendizados do último ano, muitos dos quais foram apresentados aqui, conferem à empresa certa tranquilidade e a certeza de que tem condições de enfrentar os desafios de frente.



## Bibliografia

Artigo **Ações para dar suporte à saúde mental da equipe durante o covid-19**. Site CIO: <https://www.google.com.br/amp/s/cio.com.br/carreira/5-acoes-para-dar-suporte-a-saude-mental-da-equipe-durante-o-covid-19/amp/>

Artigo **Colaboradores felizes são mais produtivos**. Blog Vidalink: <https://site.vidalink.com.br/site/blog/1576/colaboradores-felizes-sao-mais-produtivos-entenda/>

Artigo **Como a liderança pode tornar a equipe mais confiante e produtiva durante a pandemia**: <https://administradores.com.br/noticias/como-a-lideran%C3%A7a-pode-tornar-equipe-mais-confiantes-e-produtivas-durante-a-pandemia>

Artigo **Depressão aumenta entre brasileiros em isolamento social**. Site UOL: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/05/05/depressao-brasileiros-isolamento-social-coronavirus.htm>

Artigo **Especial Covid-19 – Liderança ágil: como liderar equipes remotas**. Site ACESTARTUPS: <https://acestartups.com.br/covid-19-lideranca-agil-equipes-remotas/>

Artigo **Estudo indica aumento em casos de depressão durante isolamento social**. Site CNN Brasil: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/2020/05/09/estudo-indica-aumento-em-casos-de-depressao-durante-isolamento-social>

Artigo **O que a pandemia nos ensinou sobre produtividade?** Site Ellevo: <https://ellevo.com/blog/pandemia-produtividade>

Artigo **Pandemia e Produtividade.** Blog Ellevo: <https://ellevo.com/blog/pandemia-produtividade>

Artigo **RH em momentos de crise e pandemia.** Blog Castgroup: <https://www.castgroup.com.br/blog/rh-em-momentos-de-crise-e-pandemia/>

CASTRO, B.L.G. et al. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos.** Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set. 2020.

McNulty, E. **Como liderar empresas na crise do Covid-19.** MIT Sloan Management Review Brasil. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2020/03/24/comoliderar-empresas-na-crise-do-covid-19.html>. Acesso em 24/03/2020.

Shinyashiki, E. Revista Exame online: <https://exame.com/carreira/os-pilares-da-confianca-no-trabalho-e-como-construi-los>.

WERNECK, T. S. **Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19.** Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 1-9, set. 2020.



## Responsáveis pelo case

### **Diego Rafael da Silva Pereira**

Gerente de Recursos Humanos, Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Infraestrutura da STIHL. Graduado em Engenharia Mecânica, MBA em Gestão de Projetos e MBA em Gestão Empresarial.

### **Renata Brill Thum**

Analista de Endomarketing da STIHL. Graduada em Relações Públicas, MBA em Gestão do Comportamento, Master em Programação Neurolinguística e Pós-Graduada em Psicologia Positiva.