

TOP SER HUMANO

Case inscrito em 2020, entregue em 2021

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE DESENVOLVIMENTO

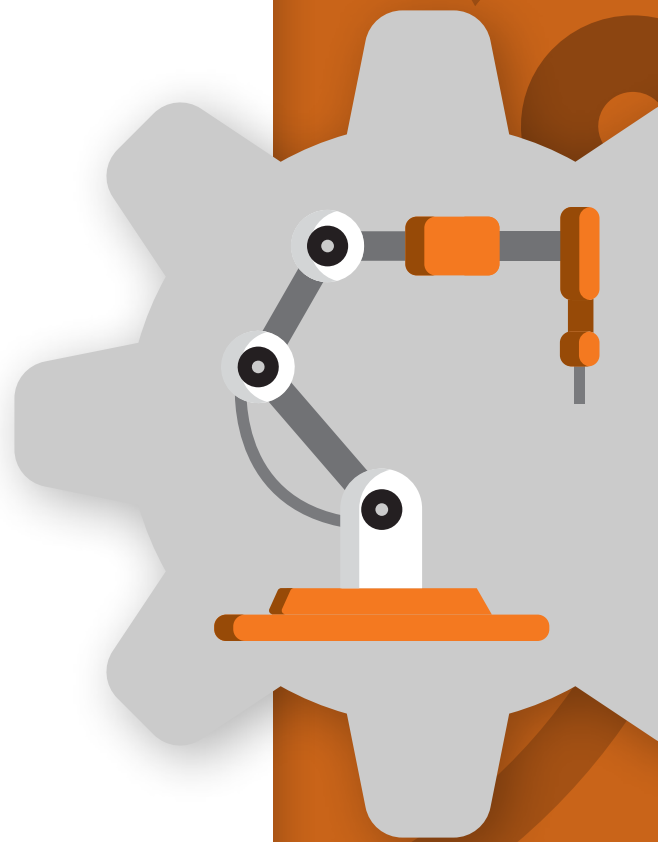
FORMAÇÃO TÉCNICA DUAL EM MECATRÔNICA STIHL:

**Revelando
Talentos e
Transformando
Vidas**

RESPONSÁVEIS:

Henrique Tiggemann


Diego Rafael da Silva Pereira





Sumário

Objetivo do case	1
Público Alvo	1
Introdução	2
O desenvolvimento da formação brasileira	3
A formação técnica <i>dual</i> em mecatrônica	8
Composição do curso	8
Perfil dos candidatos e processo seletivo	9
Avaliação	11
Recolocações	11
Instrutores internos	12
Centro de Qualificação Técnica - CQT	12
Qualificação em inglês	13
Nova turma: lições aprendidas	13
Resultados	14
Conclusão	18
Bibliografia	20
Informações dos autores	20





Sinopse

Em 2014, com a parceria do SENAI e Câmara Brasil Alemanha (AHK), a STIHL Brasil desenvolveu um curso único no mercado, diferenciado no País e exclusivo no Estado. A **Formação Técnica Dual em Mecatrônica** segue os guidelines executados na Alemanha e contempla disciplinas teóricas e práticas (*dual*), com carga horária de 5.224h (quatro mil horas a mais do que a carga de um técnico regular em mecatrônica) e duração de três anos. As aulas no SENAI e no Centro de Qualificação Técnica (CQT) da STIHL são ministradas por professores do SENAI e instrutores internos da STIHL. A primeira turma, composta por doze alunos aprovados entre mais de duzentos (200) candidatos (operadores em cargos iniciais), iniciou em 2017 e formou-se em 2019. Os alunos dedicaram-se exclusivamente ao curso, participando não apenas das disciplinas, mas também de aulas de inglês custeadas pela STIHL, sem prejuízo em seu salário. Ao final, após serem submetidos a testes teóricos e práticos, garantiram sua certificação como Técnico Mecatrônico, Pós-Técnico em Mecatrônica e a certificação da AHK, que valida a formação no modelo alemão e é aceita na Alemanha. Entre os resultados, estão a média geral do grupo, que superou as expectativas de 80% de aproveitamento; a recolocação de todos como Técnicos em áreas estratégicas; um custo evitado de R\$600.000,00 com os projetos desenvolvidos pelos alunos; e a realização pessoal e profissional dos participantes com consequente retenção de talentos.

Palavras-chave: formação; desenvolvimento; valorização; talentos; indústria 4.0.



Objetivo do case

A **Formação Técnica Dual em Mecatrônica** tem como objetivo ofertar aos colaboradores uma formação profissional qualificada, com vivências reais da rotina de trabalho de um Técnico Mecatrônico dentro da empresa onde atuam. Além de oferecer uma formação única e exclusiva a seus colaboradores, descobrindo e retendo talentos, a STIHL também busca estar preparada para atender a demandas provenientes da Indústria 4.0, que prioriza a conectividade e a automação de processos a fim de obter maior flexibilidade e produtividade, e ter profissionais preparados para atender às necessidades específicas de seu negócio. Esse objetivo será detalhado abaixo.

Público-alvo

O público-alvo foi definido a partir do objetivo macro do projeto, uma vez que a STIHL vivencia uma crescente automação na fábrica do Brasil, o que requer profissionais de alta qualificação, principalmente, na Manutenção. Sendo assim, foi definido que a formação seria direcionada a colaboradores de fábrica da unidade brasileira, atendendo aos seguintes critérios:

- **Ter no mínimo 2 anos de empresa até a data de inscrição na seleção**, para garantir que o funcionário tivesse com a STIHL um período de relacionamento relativamente sólido.
- **Estar ocupando cargos iniciais (como Auxiliar de Produção, Embalagem ou Logística; Montador; Operador de Produção de Cilindros ou Motores; Inspetor de Qualidade)**, ou seja, que estivessem em início de carreira para ter possibilidade de crescimento e pudessem ser promovidos à posição de Técnico dentro da empresa.
- **Ter até 35 anos de idade na data de inscrição do processo seletivo**

“Precisávamos de um perfil que tivesse comprometimento com seu desenvolvimento e a empresa. Então fizemos um levantamento estatístico da população que tínhamos nas fábricas, em cargos iniciais e com o tempo mínimo de relacionamento com a STIHL,

e optamos por abranger uma massa de profissionais nesse recorte. Foi uma opção de segurança por se tratar do primeiro ciclo”, explica Diego Pereira, Gerente de RH. Com relação à formação, não foram estabelecidas restrições. O candidato poderia ou não ter outras formações técnicas prévias, desde que preenchesse os demais requisitos.

Introdução

Com 48 anos de história no Brasil, a STIHL é líder no mercado nacional de ferramentas motorizadas portáteis para os ramos florestal, agropecuário, de jardinagem profissional, limpeza e conservação, construção civil e doméstico. A unidade brasileira, em São Leopoldo, é uma das setes unidades produtivas mantidas pelo Grupo no mundo, e conta com 3.100 colaboradores atuando em suas fábricas de Motores e Cilindros e em áreas administrativas. A empresa acredita que uma companhia se faz pela soma de trabalhadores, instalações, máquinas e processos, atuando como uma engrenagem que vai além da simples fabricação de produtos ou prestação de serviços. O negócio da STIHL é feito por PESSOAS que compartilham os mesmos ideais, valores e princípios, e é por reconhecer que o sucesso da empresa é provido por elas que a organização mantém o compromisso de investir em seu constante desenvolvimento.

Mas desenvolver pessoas em um contexto como o da STIHL não é tarefa simples. Com duas fábricas de negócios distintos – *Motores*, onde são produzidas as ferramentas motorizadas, e *Cilindros*, que fabrica essa peça essencial para os equipamentos e abastece quase todas as unidades produtivas do Grupo – é preciso ser criativo para atender demandas diferentes e tão específicas dentro da mesma empresa, além de suprir necessidades de manutenção advindas da automação de processos. A empresa não somente já vivencia a realidade da Indústria 4.0, com processos cada vez mais executados por robôs nas fábricas, como conta em sua operação, principalmente em Cilindros, com processos únicos e bastante específicos. Henrique Tiggemann, Analista de Treinamento e Desenvolvimento e Coordenador da Formação Técnica *Dual* em Mecatrônica, cita como exemplo o processo automatizado de cromagem, que faz parte da cadeia de produção do cilindro e não existe em nenhuma outra fábrica no Brasil ou mesmo em outras fábricas do Grupo. “Os profissionais

chegam até nós com uma boa carga técnica na área de manutenção, mas sem nenhuma vivência em um processo como o cromo. E nós precisamos capacitá-lo para atuar com algo tão diferenciado e que ele nunca viu”, explica. Segundo Amaral (2016), a Indústria 4.0 consiste na fusão de métodos de produção com os mais recentes desenvolvimentos na tecnologia de informação e comunicação. Impulsionado pela tendência de digitalização da sociedade, esse desenvolvimento se assenta em sistemas que irão permitir que pessoas, máquinas, equipamentos e outros se intercomunique. Jaschke (2014) afirma que existirá uma mudança na formação e capacitação das pessoas para interagir de maneira efetiva com esses dispositivos. Assim, contar com capital humano adequado é primordial (Deloitte, 2017).

O DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO BRASILEIRA

Em 2014, a então Vice-Presidente de Finanças e Recursos Humanos da STIHL Brasil, Selina Stihl compartilhou com a área de Treinamento e Desenvolvimento seu desejo de ter na unidade brasileira a mesma formação técnica *DUAL* estruturada desde 1974 na matriz e anteriormente replicada somente pela unidade americana da empresa. É de conhecimento geral no Grupo STIHL que os técnicos alemães possuem uma qualificação diferenciada por conta da capacitação que recebem dentro da própria empresa, e a VP entendia que era possível oferecer essa mesma qualificação no Brasil. Pouco tempo depois, Selina deixou sua posição no País para fazer parte do Conselho do Grupo, mas a semente plantada começou a germinar. Capitaneado pela área de T&D, o projeto de estruturação da Formação Técnica *Dual* em Mecatrônica saiu do papel ainda naquele ano para suprir com alta qualidade as necessidades de capacitação técnica da STIHL Brasil. O projeto tinha como intuito atender as demandas do negócio e valorizar os colaboradores ao oferecer-lhes o aperfeiçoamento diferenciado que uma formação qualificada, com vivências reais da rotina de trabalho, pode proporcionar.

Uma vez que a ideia era replicar no País o curso ofertado na Alemanha, adaptando-o ao máximo à realidade da STIHL Brasil para que fizesse sentido, foi necessário formalizar parcerias que viabilizassem sua implantação e operação. Assim, em 2014, a empresa

assinou um contrato com a Câmara Brasil – Alemanha (AHK) para garantir aos seus alunos a mesma certificação oferecida pela formação da matriz, e firmou parceria com o SENAI (Instituto Senai de Inovação – ISI SIM) para aplicar o curso juntamente com a STIHL. Em 2015, um grupo de trabalho composto por 14 pessoas (6 colaboradores da STIHL, das áreas de Manutenção e Engenharias de Processos, e 8 da FIERGS) foi formado para montar o Plano de Curso da formação brasileira. O trabalho do grupo consistiu em ‘transportar’ todos os requisitos do decreto de curso alemão para o Plano de Curso, pegando os pontos principais que regem a formação na Alemanha, tais como conteúdo, tópicos e carga horária, e adequando-os ao modelo utilizado pelo SENAI. Para garantir que a Formação ofertada no Brasil atenderia o padrão de exigência da Alemanha, o curso foi validado junto à AHK com a participação de Dieter Schmiedt, Especialista em Treinamento da STIHL Brasil. Dieter participou da construção do curso, tendo se tornado membro do Comitê Avaliador da Câmara Brasil-Alemanha. “Foi uma honra participar da construção e da formação técnica dos nossos funcionários. Seguindo o regulamento de formação profissionalizante de mecâtrônicos, definido na Alemanha, o sucesso é garantido”, diz ele.

Como a ementa de cursos de mecânica no Brasil é bem mais enxuta que a formação da STIHL, foi necessário criar um formato diferenciado para que todas as informações do programa alemão fossem contempladas no Plano de Curso. Assim, surgiu a configuração *dual*, baseada em duas premissas essenciais: aulas teóricas com conteúdos consistentes e aulas práticas na própria empresa, aplicadas por instrutores internos capacitados para traduzir a teoria à prática específica da STIHL. Uma vez elaborado, o Plano de Curso foi submetido aos diretórios regional e federal do SENAI, que deram o sinal verde para que a formação fosse ofertada, e aprovado junto à Câmara Brasil – Alemanha (AHK). Importante destacar que, por sua carga horária quatro vezes maior do que os cursos oferecidos pelo mercado, a formação *dual* foi validada para oferecer não apenas a certificação de técnico em mecânica, mas também uma certificação de pós-técnico. Além disso, o curso proporcionou aos alunos a certificação da AHK, que valida a formação técnica no modelo alemão e é aceita naquele país. Outro destaque é que a formação foi classificada na categoria A de aderência ao modelo original, dentro de uma escala ABC, sendo A o

conceito mais elevado. É a única a ter esse conceito no Brasil, o que significa dizer que é a que mais se assemelha ao modelo original, cumprindo de maneira fidedigna todas as etapas da formação (vivências, tópicos abordados e situação de aprendizagem). Todo esse trabalho, até sua validação, durou um ano.

Em paralelo a isso, aconteceu a definição do público-alvo. A ideia inicial era oferecer o curso para jovens de fora da empresa; após diversas análises, porém, surgiu a pergunta: porque não oferecer a formação para os colaboradores da STIHL? Se o objetivo era preparar pessoas para atender as demandas futuras, e considerando que o negócio da empresa possui inúmeras especificidades por conhecimento que só são supridas com treinamentos internos, preparar colaboradores poderia ser uma excelente estratégia. E além de tudo, estaria totalmente alinhada à cultura corporativa da STIHL, cujo desdobramento cita a Orientação para o Desempenho - ser referência: *STIHL é sinônimo de qualidade excelente hoje e no futuro. Isto define a base para o sucesso da empresa no mercado e o seu crescimento rentável, o que assegura a sua independência empresarial a longo prazo. Foco em desempenho ao longo de toda a cadeia de valor é uma premissa do negócio. Através de um ambiente favorável e uma gestão que visa parceria, a empresa oportuniza aos colaboradores de todas as áreas condições plenas para desenvolverem o seu potencial e, como resultado, garantir a entrega de qualidade prometida ao cliente. Como um excelente local para trabalhar, a STIHL busca e encoraja pessoas talentosas.*

Estudos de investimentos foram realizados para entender a viabilidade da ideia. O primeiro ponto considerado foi o retorno que a STIHL teria ao qualificar pessoas já aculturadas à organização, como fidelização e retenção de talentos. Considerando valores que seriam investidos em recrutamento e treinamentos necessários até que o profissional estivesse no patamar de qualificação desejado pela empresa, fazia todo o sentido ofertar a capacitação aos funcionários, proposta que obteve a aprovação imediata da Diretoria.

Em 2016, o programa foi apresentado aos colaboradores, e teve início o processo seletivo para a primeira turma da formação, que gerou certa desconfiança entre as pessoas. O Gerente de RH, Diego Pereira, conta que a principal questão era: 'como assim, então

eu posso passar três anos só estudando, sem trabalhar, e ainda continuar recebendo meu salário?’ “Eles não acreditavam que isso fosse possível, então ficavam tentando encontrar onde estava o problema”, conta. Um esforço de comunicação interna foi realizado para reforçar a proposta aos colaboradores e assegurar que, de fato, o benefício seria oferecido daquela forma. Para alegria de todos os envolvidos no programa, ao final do período de inscrição 231 colaboradores haviam se candidatado às doze vagas oferecidas.

Com o excelente número de candidatos, partiu-se para uma robusta etapa de avaliação, composta por provas de conhecimentos gerais, avaliação de perfil comportamental, dinâmica de grupo e entrevistas individuais. Para que o processo seletivo de fato encontrasse os ‘diamantes brutos’ escondidos, seu conteúdo e formato foi totalmente desenvolvido pela coordenação do programa. Henrique Tiggemann, com o auxílio do time de Recrutamento & Seleção em algumas etapas, elaborou todo o processo, de forma a garantir que as questões e atividades propostas fossem assertivas ao identificar os perfis técnico e comportamental desejado pela STIHL para a formação. Em paralelo, ocorreu também a qualificação dos 35 instrutores internos, responsáveis por conduzir as aulas práticas da formação.

A primeira turma do curso iniciou em fevereiro de 2017 em meio a grande expectativa por parte dos alunos e de todos os demais envolvidos. O ano um teve aulas teóricas de segunda a quinta no ISI-SIM, e práticas às sextas-feiras no Centro de Qualificação Técnica (CQT) da STIHL. No segundo ano, a quantidade de horas-aula foi dividida igualmente entre aulas teóricas e práticas e o terceiro ano foi totalmente dedicado às práticas dentro da STIHL, tanto no CQT quanto nas áreas mapeadas para receber os alunos. No final de 2019, aconteceu a formatura da primeira turma. Tanto em 2018 quanto 2019, foram realizadas avaliações da AHK (a mesma prova aplicada na Alemanha), totalizando duas ao final da formação. Durante todo esse período, os doze selecionados dedicaram-se exclusivamente ao curso, mantendo seus salários e benefícios integralmente. Foram retirados da operação e transferidos para o horário administrativo apenas para estudar, algo inédito no que se refere a formações técnicas em empresas no Brasil. “Dedicação exclusiva era essencial porque se trata realmente de uma carga horária elevada, com

conteúdo de alta complexidade. Alunos que faziam outros cursos, mesmo curso superior, precisaram trancar. O que os alunos dizem é que nós não douramos a pílula, mas valeu cada minuto”, explica Diego Pereira.

Ao final do segundo ano de curso, quando foi realizada a primeira avaliação da AHK, o grupo recebeu um aumento salarial, aproximando-os aos funcionários de cargos técnicos da STIHL, uma vez que eles já haviam completado a carga horária necessária para a obtenção desse título, considerando as formações técnicas regulares atuais. “Nós fizemos isso com o objetivo de aproximá-los da faixa de remuneração dos demais técnicos porque, no ano seguinte, eles passariam a atuar nos problemas das áreas, ainda que na condição de alunos. Já tínhamos identificado que eles eram muito talentosos e precisávamos retê-los. Nós não só atingimos esse objetivo como promovemos uma verdadeira transformação na vida dessas pessoas e de suas famílias”, contam Diego e Henrique.

Para que fosse possível viabilizar o curso nesse formato, com dedicação exclusiva dos alunos, reorganizações internas foram realizadas, principalmente quanto à desvinculação do grupo com a fábrica. Era essencial que, após o curso, todos os alunos pudessem ser recolocados em áreas técnicas, validando a oferta para o público interno. “Não poderíamos oferecer tudo isso a eles e depois mandá-los de volta para a fábrica. Era importante não apenas que eles tivessem sua oportunidade de crescimento, mas também que todos os demais funcionários enxergassem a STIHL como uma empresa que investe no desenvolvimento de sua equipe, onde todos desejam estar e permanecer”, explica Henrique.

Durante os primeiros anos do curso, as áreas mapeadas para receber os alunos no futuro foram trabalhadas pela coordenação da formação com o objetivo de esclarecer o papel desses profissionais e os ganhos que as áreas como um todo teriam com sua qualificação. Esse trabalho, juntamente com a preparação recebida pelos alunos, fizeram toda a diferença para que as poucas barreiras que surgiram fossem rompidas. Ao final, todos os formados foram recolocados como técnicos nas áreas de Engenharia de Manutenção, Engenharia de Produto, Engenharia de Processo Cilindros, Engenharia de Processo Motores e Qualidade.

“Nesses três anos, vimos o quão importante é trabalhar o técnico e o pessoal, nos preparando para os desafios posteriores à formação. Do curso em diante, para minha trajetória na STIHL, sempre colocarei em prática o que aprendi, e farei sempre o meu melhor.”

Amanda Vieira

Ex-aluna, hoje Técnica de Produto Teste Motores

A formação técnica *dual* em mecatrônica

COMPOSIÇÃO DO CURSO

A Formação Técnica *Dual* em Mecatrônica foi ofertada pelo SENAI como uma educação profissional técnica de nível médio, no eixo tecnológico Controle e Processos Industriais. Seu Plano de Curso apresenta uma organização curricular que permite o desenvolvimento de competências complementares ao perfil profissional da habilitação de técnico em mecatrônica; assim, foi composta também por um aperfeiçoamento pós-técnico, dentro do mesmo eixo tecnológico, denominado Curso de Aperfeiçoamento Profissional em Sistemas Mecatrônicos STIHL. Com relação a habilitações e carga horária, está assim organizado:

■ **Formação:**

Habilitação: Técnico em Mecatrônica

Carga Horária Fase Escolar: 2.256 horas

Carga Horária Fase Prática na Empresa: 1.184 horas

TOTAL: 3.440 horas

Qualificação: Mantenedor de Máquinas e Equipamentos de Manufatura

Carga Horária Fase Escolar: 1.840 horas

Carga Horária Fase Prática na Empresa: 728 horas

TOTAL: 2.568 horas

■ **Aperfeiçoamento:**

Carga Horária: 1.784 horas

Amatriz curricular da formação é composta por três módulos – Introdutório, Específico I e Específico II. O primeiro módulo é composto de 5 unidades curriculares com carga horária na escola e na empresa; o segundo e o terceiro, por três unidades curriculares cada, ambos com cada horária também na escola e na empresa. Para cada unidade, são descritos os conhecimentos relacionados e a bibliografia básica e complementar referente. Na Formação Técnica *Dual* em Mecatrônica, são expedidos certificado e diploma aos formandos:

- Certificado de Qualificação Profissional de Mantenedor de Máquinas e Equipamentos de Manufatura após a conclusão dos Módulos Introdutório e Específico I;
- Diploma de Técnico em Mecatrônica após a conclusão do curso.

Já o Curso de Aperfeiçoamento Pós-Técnico é composto por 8 eixos temáticos, todos com carga horária na escola e na empresa.

É importante destacar, neste tópico, o planejamento detalhado que foi elaborado para as aulas. “Por ser uma formação *dual*, é preciso haver um alinhamento entre as vivências que serão ofertadas na empresa e os conhecimentos que serão trabalhados nas aulas teóricas. Um precisa estar atrelado ao outro para que o ensino faça sentido”, explica Henrique. Para garantir isso, a coordenação do programa na STIHL teve o cuidado de acompanhar de perto o desenvolvimento das aulas durante todo o curso, estando sempre próximo e alinhado com os instrutores do parceiro.

PERFIL DOS CANDIDATOS E PROCESSO SELETIVO

O perfil comportamental dos candidatos era de extrema importância para a STIHL, uma vez que a formação representava um alto investimento em qualificação, além de uma aposta estratégica significativa na busca por pessoas capacitadas para dar suporte ao processo de transformação digital advindo da Indústria 4.0. Além de características técnicas, como raciocínio lógico e um conhecimento mínimo de inglês, a empresa buscava, principalmente, profissionais persistentes, curiosos e resilientes, que não desistissem frente a dificuldades. Como comentado na introdução, o processo seletivo foi construído para, de fato, encontrar esse perfil.

Após a divulgação interna da iniciativa, durante reuniões mensais de divulgação de resultados (PROFIT) realizadas pelas fábricas, foram abertas as inscrições aos colaboradores interessados, que tiveram de preencher um formulário na plataforma de cadastro de currículo da empresa (HR Online). O processo seletivo, que durou dois meses, foi composto por seis etapas:

- 1. Triagem:** realizada pela área de R&S, tinha o objetivo de verificar se todas as inscrições atendiam aos critérios estabelecidos sobre tempo de empresa, cargo ocupado e idade mínima.
- 2. Prova Teórica:** composta por questões dissertativas e objetivas, com conteúdos relativos a conhecimentos gerais, lógica e inglês, em nível de segundo grau, sem exigência por conhecimentos técnicos específicos. Foi elaborada pelo coordenador do programa, Henrique Tiggemann, e buscava avaliar os skills técnicos dos candidatos com relação à lógica e inglês. Nessa etapa, dos mais de 200 inscritos, foram aprovados 60 candidatos.
- 3. Dinâmica de Grupo:** organizada pela área de treinamento e desenvolvimento, buscava avaliar o perfil comportamental dos candidatos. Dessa etapa foram selecionados 30 colaboradores.
- 4. Entrevistas Individuais:** entre candidatos e coordenação do curso. Dezesseis pessoas foram selecionadas nessa etapa. Um formulário foi elaborado pela coordenação do curso para que os gestores preenchessem, falando a respeito do comportamento daquele candidato no dia a dia. O objetivo era checar se as competências observadas na dinâmica de grupo batiam com a avaliação do gestor para garantir a assertividade da seleção.
- 5. Checagem de perfil:** realizada com os líderes das áreas mapeadas como futura oportunidade de aproveitamento.
- 6. Teste psicológico**

Ao final do processo, doze colaboradores foram selecionados para compor a primeira turma.

AVALIAÇÃO

Os alunos passaram por duas avaliações durante o curso: a primeira em 2018, e a segunda em 2019. Foram duas provas da AHK, ou seja, a mesma prova aplicada na matriz, elaborada aqui seguindo o modelo alemão, para que a certificação concedida pelo curso no Brasil fosse válida na Alemanha. As provas abordaram todo o conteúdo apresentado nos três anos de formação, somando mais de 26 horas, sendo 20 horas de exercícios práticos, simulando uma atuação real.

RECOLOCAÇÕES

Para a STIHL, era muito importante que os alunos pudessem ser recolocados como técnicos em áreas de interesse. Foram feitas combinações para que essas recolocações fossem possíveis, tanto no âmbito de orçamentos das áreas quanto de preparação das lideranças e demais colaboradores para receber os novos técnicos. Inicialmente, a área foco de recolocações era a Manutenção por conta das questões da Indústria 4.0. A ideia era que os colaboradores fossem preparados para a Manutenção, uma vez que, estrategicamente, formar colaboradores traria ganhos à empresa. Profissionais da área de manutenção são escassos, e demandam investimento de tempo e dinheiro para recrutá-los e capacitá-los. No decorrer do curso, porém, considerando o desempenho dos alunos e demandas que começaram a surgir das próprias áreas por técnicos qualificados, outros processos passaram a ser considerados para a recolocação.

“Ter conquistado um espaço junto ao corpo técnico da empresa, onde posso pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo desses três anos, e saber que estou preparado para ajudar a empresa na solução de problemas do processo produtivo é o grande significado dessa formação.”

Anderson Dattein

Ex-aluno da primeira turma e hoje Técnico Processo Cilindro Cromagem

Os gestores reforçam o quanto os novos técnicos agregaram às suas áreas. “Eles trouxeram atendimento com qualidade, ações com foco na solução e na tomada de decisão, redução de custos com sugestões para internalização de consertos e melhorias

e a busca contínua por superar metas”, diz Sandro Cândido, Supervisor de Manutenção. “Eles trouxeram o conhecimento em mecânica, que antes não existia no time. A ideia é utilizar esse conhecimento para a automatização de processos internos para melhorar nossas entregas”, diz Francisco Lanner, Supervisor Testes Funcionais da Engenharia de Produto.

INSTRUTORES INTERNOS

Para contextualizar o aprendizado à realidade STIHL, era importante que os instrutores das aulas práticas viessem da empresa, como já era praticado no CQT. Trinta e cinco colaboradores, de sete áreas técnicas (RH, Engenharia de Manutenção, Engenharia de Processo, Ferramentaria, Qualidade, TRF, Melhoria Contínua e Produção), foram mapeados e capacitados para atuar como instrutores internos da formação. O grupo passou por 16h de treinamento. Por ser uma formação que contemplava horas de prática, a coordenação do programa teve de participar do curso de instrutores do SENAI a fim de se certificar nas metodologias, como contemplado no Plano de Curso.

CENTRO DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA – CQT

Em abril de 2013, a STIHL inaugurou em sua sede de São Leopoldo um ambiente específico de treinamento para seus colaboradores. O CQT – Centro de Qualificação Técnica – era um sonho da empresa, que sempre teve em seu DNA o desejo de abrigar cursos de aprendizagem e aperfeiçoamento, proporcionando aos alunos contato com o que há de mais avançado em termos de equipamentos, reproduzindo o ambiente fabril. Sua estrutura inicial contava 300m² ocupados por três salas de aula, laboratórios de hidráulica, pneumática e elétrica, e oficina equipada com máquinas e equipamentos para as aulas práticas. Entre os programas realizados anteriormente à formação no CQT, destaca-se o de Jovens Aprendizes. Em 2017, o CQT foi ampliado para receber a Formação Técnica *Dual* em Mecatrônica. A estrutura aumentou 1000m², e ganhou outras dez salas de aula, totalizando treze. Foi nesse espaço renovado que as aulas práticas da formação *dual* tiveram lugar, transportando o aluno da teoria para a execução.

QUALIFICAÇÃO EM INGLÊS

Aulas de inglês não estavam previstas na configuração inicial, mas no decorrer do curso houve um entendimento de que faria todo o sentido agrega-las ao programa. Assim, a partir do segundo ano, os alunos passaram a ter aulas de inglês dentro da empresa, uma vez por semana, no horário de suas aulas regulares. Foram incluídos como participantes do programa de idiomas, ministrado por parceiro, sem nenhum tipo de desconto ou coparticipação.

NOVA TURMA: LIÇÕES APRENDIDAS

Se para a primeira turma a STIHL partiu do zero, todo o processo ficou naturalmente mais fácil para a realização da segunda turma. Para esse ciclo, foram aplicadas as lições aprendidas nos anos anteriores, que resultaram em melhorias no curso. São elas:

- Retirada da idade máxima dos critérios de seleção: a coordenação do curso optou por não mais limitar os candidatos por idade uma vez que entenderam não ter havido impactos com relação a esse critério no grupo anterior.
- Eliminação da certificação da AHK: para que o diploma da Formação seja válido na Alemanha, é obrigatório que o curso contemple algumas disciplinas não-mandatórias para a realidade do Brasil. Assim, a coordenação decidiu retirar a certificação da AHK, a fim de incluir disciplinas que fazem mais sentido para a unidade brasileira. Para os alunos, isso não representou impacto, já que o diploma válido na Alemanha não era o objetivo geral do grupo.
- Aulas de inglês desde o início do curso: a necessidade do idioma foi percebida no decorrer do primeiro ciclo, e as aulas iniciaram apenas no segundo ano da formação. Para a turma dois, o inglês foi ofertado já a partir do primeiro ano.

A segunda turma iniciou no final de fevereiro de 2020 e foi marcada pela chegada do Coronavírus no Brasil, que impactou no cronograma do curso. Os alunos tiveram aulas no ISI SIM durante o mês de março, e devido às restrições ficaram em suas casas em abril, período em que o curso foi suspenso devido à pandemia. Em maio, a turma retornou para auxiliar as áreas de Expedição e Logística e, em junho, as atividades foram retomadas,

porém dentro da STIHL. Os instrutores do ISI SIM ministraram as aulas na empresa, que adaptou seus espaços e definiu rígidos protocolos de segurança para garantir a segurança a todos. “A pandemia adiantou um desejo nosso, de ter 100% do curso ministrado nas nossas dependências. Essa é uma mudança que veio para ficar”, explica Henrique. O primeiro módulo, que deveria terminar em fevereiro de 2021, será concluído em abril, quando iniciará o módulo seguinte, que por consequência terá sua conclusão postergada em dois meses.

O destaque da segunda turma foi o estágio técnico de um mês que todos tiveram a oportunidade de realizar, em dezembro, na Manutenção Preventiva Mecânica. Os alunos foram apadrinhados por colaboradores da área e a experiência foi marcante:

“Realmente o estágio foi algo diferenciado. Tivemos um acolhimento incrível. Meu desejo hoje é evoluir com a empresa e crescer com ela, me dedicando ao máximo.”

Guilherme Rohrmann

“Eu nunca tinha vivenciado a manutenção, e pude ir para a fábrica ver diversas máquinas e processos. Nós participamos de fato e nos sentimos muito importantes.”

Leonardo da Rosa

Resultados

A inovação tecnológica da Indústria 4.0 promove mudanças importantes nos cenários das empresas e, para prosperar nesse ambiente, é preciso se atualizar às novas tendências. Um número crescente de trabalhadores está descobrindo que seus conhecimentos, habilidades e outras capacidades precisam ser adaptados. Somado às demandas de negócio, o desenvolvimento dos colaboradores exerce um papel fundamental.

A STIHL acredita que investir em treinamentos é uma das formas de garantir que seu colaborador continue contribuindo para o crescimento da empresa. Ao perceber esse esforço, ele se sente valorizado e motivado. Oferecendo uma formação qualificada, com vivências reais da rotina de trabalho, a STIHL segue as principais tendências de educação direcionadas a adultos. Diferente dos formatos tradicionais, as experiências

de aprendizagem se beneficiam do “aprender fazendo”. Segundo Beck (2017), é preciso que a formação atribua um significado ao trabalho. E assim, motivados e satisfeitos, os colaboradores tendem a ser mais produtivos e conectados à empresa, trazendo resultados imediatos, contribuindo para alavancar a produtividade, reduzindo acidentes de trabalho e aumentando o nível de satisfação com a empresa.

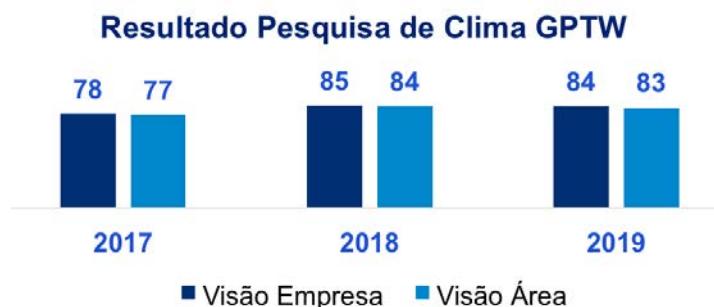
Os resultados da primeira edição da Formação Técnica *Dual* em Mecatrônica mostram os ganhos para a STIHL por meio de vários indicadores:

- Aprovação de 100% dos alunos ao final do curso, com média geral de 83% nas provas realizadas pela AHK.
- Retorno, ao final do curso, de mais de R\$ 600.000,00 em projetos desenvolvidos dentro das áreas onde estavam realizando práticas orientadas, focando na solução de problemas.
- Índice zero de acidentes de trabalho com os alunos, que foram fortemente direcionados a criar uma cultura de segurança sólida e permanente entre eles, levando-os também a incentivarem colegas e auxiliar na prevenção de acidentes nas áreas.
- Índice de 93,8% de satisfação dos participantes com a formação, dado esse extremamente significativo e positivo e que, com certeza, influenciou no número de inscritos para a segunda edição (192 inscrições para a segunda turma, sendo que 50 haviam se inscrito para a turma anterior).

Porém, para a STIHL, a estruturação da formação e qualificação de profissionais internos trouxe ganhos que vão além dos números, contribuindo com a cultura da organização. Como afirma Robbins (2002), “a aprendizagem passou a ser fundamental para a sobrevivência das organizações, pois aumenta o conhecimento das pessoas, desenvolve habilidades, melhora o desempenho, possibilita assumir novas responsabilidades e proporciona satisfação pessoal”.

A STIHL, focada em proporcionar um ambiente de trabalho cada vez melhor aos seus colaboradores e atenta às melhores práticas de gestão de pessoas do mercado, realiza pesquisa de clima organizacional anualmente. Desde 2017 adotou a metodologia

do Great Place to Work e desde então vem superando seus resultados com base na percepção das pessoas.



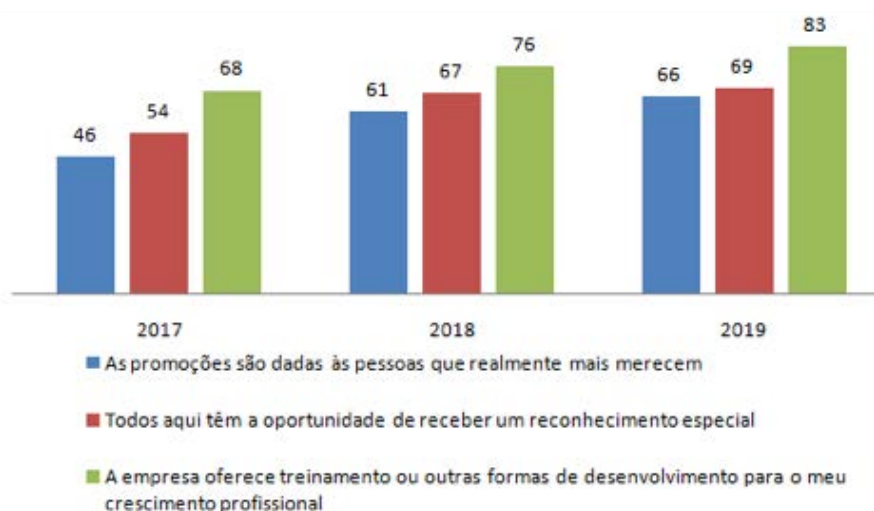
Além de custos evitados e economia com contratações e treinamentos, a empresa ganhou verdadeiros aliados. Não só o orgulho e desejo de pertencer aumentaram, como também a disposição em contribuir e fazer a diferença. “A empresa pode contar com eles hoje para o que for, que eles aceitam os desafios com muita disposição. É um sentimento de gratidão somado a um desejo de colocar em prática o que aprenderam e de motivar os demais”, complementa Henrique.

Para os funcionários, a formação ofereceu “muito mais do que eles poderiam imaginar”, nas palavras deles. Foi uma transformação que teve impactos positivos na família dos participantes, com novas perspectivas, possibilidade de crescimento e desenvolvimento sem que fosse preciso pagar por isso (alguns não tinham condições de investir em sua própria formação, fossem financeiras ou de tempo). A pesquisa do GPTW confirma essas percepções: 86% dos colaboradores consideram a STIHL um excelente local para trabalhar e 95% sentem orgulho em contar a outras pessoas onde trabalham, declarando que a organização oferece desenvolvimento para o crescimento profissional.

O programa também trouxe benefícios no quesito relacionamentos internos. A STIHL busca e encoraja ambientes onde, além de negócios, criam-se relações de confiança. Sempre com o acompanhamento próximo da coordenação do curso, a presença dos alunos formados pela própria empresa contribuiu para amenizar dificuldades de comunicação entre as áreas, aproximar equipes e construir pontes entre processos. Havia, por parte da área de T&D, um receio de que a recolocação dos técnicos formados pela STIHL fosse entendida como uma ameaça por outros funcionários e/ou mal recebida pelas lideranças.

Mas, com a preparação das áreas foco mapeadas, as poucas dificuldades que surgiram foram solucionadas, auxiliando na retenção desses talentos. O perfil comportamental dos selecionados para o curso também fez a diferença nesse processo. A STIHL busca que seus colaboradores sejam orientados para o cliente e para a qualidade, tenham foco no resultado e demonstrem comprometimento com os objetivos do negócio, saibam trabalhar em equipe, mantendo uma postura profissional, participativa e colaborativa e demonstrem interesse e disponibilidade para aprender, buscando seu autodesenvolvimento. Dessa forma, já que 91% dos colaboradores referem que pretendem trabalhar na STIHL por muito tempo, e declaram perceber um sentido especial em suas atividades e contribuições, é interessante que sejam desenvolvidos e aprimorem suas habilidades para construir uma carreira dentro da organização, ascendendo responsabilidade e com melhor remuneração. E isto acaba se refletindo em que um dos principais motivos de permanência dos colaboradores na STIHL é a oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

As equipes afirmam que estão satisfeitas com as ações e ferramentas de desenvolvimento oferecidas pela empresa. A pesquisa do GPTW aponta evolução na percepção das equipes em relação às ações e ferramentas de gestão de pessoas relacionadas às práticas de desenvolvimento, conforme gráfico abaixo:



Além de investir mais de R\$ 3.000.000,00 em educação e capacitação nos últimos anos, a STIHL oferece ações e programas institucionais de desenvolvimento, que configuram mais de 42.000 horas de treinamento por ano. Entre as principais ações, além Formação Técnica *Dual* em Mecatrônica, estão:

- Treinamentos técnicos (Escola Brunimento, Tratamento térmico, eficácia de habilitações especiais, robótica colaborativa, Manufatura Aditiva)
- Treinamentos obrigatórios e regulamentatórios (CIPA, Brigadistas)
- Programa de Aprendizagem
- Programas de desenvolvimento para lideranças
- Integração de novos colaboradores
- Investimento em educação formal (desde cursos técnicos até mestrados)
- Cursos de idiomas

As melhores empresas já descobriram que, se investem em pessoas, o resultado volta em negócios, segundo Mósca (2014). Estudos da Instituição Aevo/Programas de Inovação e do GPTW mostram que empresas consideradas um excelente lugar para trabalhar aumentam seu faturamento em 14%, e isto coincide com bons índices de engajamento dos colaboradores e do desempenho do negócio. Uma empresa de destaque, com equipes engajadas, tende a superar em 202% os resultados das organizações com funcionários sem engajamento. Isso se constitui em mais resultados positivos na STIHL, que, por diversas vezes, vem sendo eleita uma das melhores empresas para se trabalhar no Rio Grande do Sul e desde 2019 também no Brasil, definindo a base para o sucesso da empresa no mercado, com um crescimento rentável, e assegurando a sua independência empresarial a longo prazo. Por meio de um ambiente favorável e uma gestão que visa parceria, a empresa oportuniza aos colaboradores condições plenas para desenvolverem o seu potencial e, como resultado, garantir a entrega de qualidade prometida ao cliente.

Conclusão

Investir em qualificação é premissa da STIHL e parte de sua cultura. A busca por desenvolvimento e aprimoramento constante está presente em todos os discursos e em cada ação. Investir em uma formação *dual* para formar profissionais capazes de suprir as demandas do negócio revelou-se uma estratégia assertiva, e foi além. Tornou-se um case de sucesso, inspirador e motivador. Para a STIHL, os ganhos são concretos. Além da capacidade para preparar colaboradores aculturados à sua realidade e demandas, a

empresa foi formalmente reconhecida como uma entidade formadora pela AHK. Recebeu o título em 2017, quando teve seu segundo colaborador, Henrique Tiggemann, convidado a ingressar no comitê avaliador para trabalhar na avaliação dos cursos de formação mantidos por outras empresas alemãs no Brasil.

Para o colaborador, há uma satisfação pessoal que só quem vive o dia a dia da formação é capaz de mensurar. A experiência da STIHL revelou talentos e fez fortalecer ou aflorar a confiança em si mesmo. Como no caso de Anderson Dattein, que trabalhava lá há dez anos, sem nunca ter sido promovido, quando foi aprovado para o curso. “Ele não imaginava que poderia conseguir e, no entanto, foi um dos melhores na prova de certificação”, conta Henrique. Os alunos da segunda turma também sentem a mudança: “eu noto uma evolução gigantesca em mim já nesse primeiro ano”, diz Guilherme Rohrmann.

A união empresa escola não é novidade para a STIHL, mas teve sua eficácia reiterada com o trabalho conjunto para desenvolvimento e operação do curso. O conhecimento teórico do SENAI e o prático da STIHL levou à criação de um curso único e exclusivo no Brasil. Práticas de outras empresas se assemelham à Formação *Dual*, mas não configuram uma formação completa. Na avaliação de Dieter Schmiedt, “essa parceria foi a chave do sucesso para a oferta do sistema *dual*”.

A experiência da STIHL com seu programa de formação *dual* não poderia ser mais positiva. A crença de que se poderia executar no Brasil o que a Alemanha já executava há anos e a persistência para o desenvolvimento do programa revelaram-se assertivos: ao fim da primeira turma, a Formação Técnica *Dual* em Mecatrônica consagrou-se como um sucesso. Uma verdadeira conquista para a área de T&D, que dedicou inúmeras horas de trabalho à elaboração do curso e que, agora, cuida de sua coordenação e aprimoramento. Uma grande vitória para a STIHL, que encontrou um caminho assertivo e promissor para suprir suas demandas por profissionais qualificados para atender a um negócio tão específico e, acima de tudo, uma oportunidade diferenciada para os colaboradores que buscam qualificação e crescimento.

BIBLIOGRAFIA

Amaral, L. M. **O conceito de reindustrialização, Indústria 4.0 e a política industrial para o século XXI**. Ciclo de debates CIP 2016- Política Industrial para o século XXI.

Robbins, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Jaschke, S. “**Mobile Learning Applications for Technical Vocational and Engineering Education**”, International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL), 2014.

“**Novos modelos de negócio na era digital**”, 2014, disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/technology/articles/novos-modelos-denegocios-na-era-digital.html#>>

Beck, C. **Aprender fazendo: learning by doing**. Andragogia Brasil, 2017. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/aprender-fazendo/>

Blog Aevo <<https://blog.aevo.com.br/melhores-empresas-para-trabalhar-quais-as-caracteristicas/>>, acessado em 22 de março de 2020.

Great Place to Work <<https://gptw.com.br/conteudo/#artigos>> acessado em 22 de março de 2020.

Mósca, H. M. C.; Cereja, J. R.; Bastos, S. A. P. Org.: Andrea Ramal. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. 1 edição. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

Informações dos autores

Henrique Tiggemann

Analista de T&D responsável pelo projeto técnico *dual* da STIHL. Graduado em Engenharia de Controle e Automação, mestre em Eficiência Energética, pós-graduado em Automação Industrial com MBA em Gestão de Pessoas.

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.