

TOP SER HUMANO 2022

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO -

DESENVOLVIMENTO



STIHL FERRAMENTAS MOTORIZADAS

EAD STIHL:

como a implantação de um programa de educação à distância, elaborado *por e para* a empresa, vem contribuindo para o desenvolvimento do público interno e da unidade brasileira

RESPONSÁVEIS
PELO CASE:

Diego Rafael da Silva Pereira
Henrique Tiggemann



CATEGORIA ORGANIZAÇÃO - DESENVOLVIMENTO

EAD STIHL: como a implantação de um programa de educação à distância, elaborado *por e para* a empresa, vem contribuindo para o desenvolvimento do público interno e da unidade brasileira

STIHL FERRAMENTAS MOTORIZADAS

RESPONSÁVEIS PELO CASE

Diego Rafael da Silva Pereira

Henrique Tiggemann

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
O EAD STIHL	4
Desenvolvimento da solução	5
Organização interna do EAD STIHL.....	7
Desenvolvedores internos.....	9
Compromisso com as pessoas	11
Recursos empregados na solução	12
Objetivos atingidos	12
RESULTADOS	14
CONCLUSÃO	17
BIBLIOGRAFIA	19
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	20

SINOPSE

Em agosto de 2020, a STIHL lançou, na **unidade brasileira**, sua plataforma online de ensino à distância. O EAD STIHL nasceu com o objetivo de democratizar o acesso a cursos e treinamentos por todos os **colaboradores, aprendizes, estagiários e terceiros**, transformar conhecimento teórico em conteúdos que pudessem ser explorados pelas pessoas e servir de repositório desse conhecimento tão diferenciado e específico da empresa, apoiando a sustentabilidade organizacional. Estruturado a partir de uma pesquisa prévia, que buscou identificar os interesses dos colaboradores com relação a ensino à distância e autodesenvolvimento, o EAD STIHL foi organizado em cinco pilares - Treinamentos Obrigatórios, Escolas STIHL, Processos STIHL, Desenvolvimento Profissional e Autodesenvolvimento – cada um deles com seus objetivos e diretrizes específicas, contendo conteúdos desenvolvidos, em sua maioria, por profissionais da organização. A plataforma que hospeda o EAD STIHL pode ser acessada de qualquer smartphone, *tablet* ou computador, ou em equipamentos disponíveis em sala dedicada ao EAD na filial de São Leopoldo. Em pouco mais de um ano de implantação, a plataforma já disponibilizou 77 treinamentos, atendeu 1281 pessoas que concluíram cursos via EAD e apresenta índice de satisfação médio de 85%, entre outros resultados que demonstram o valor da iniciativa para o público interno e toda a STIHL Brasil.

INTRODUÇÃO

A STIHL é uma empresa que tem o estilo presencial muito forte em sua cultura. Desde que o Grupo alemão chegou ao Brasil, há 49 anos, e instalou sua única filial no País na cidade de São Leopoldo (RS), onde está até hoje, é prática da empresa reunir os colaboradores presencialmente para grande parte de suas iniciativas. Com relação à capacitação e desenvolvimento, não costuma ser muito diferente. Independente de teoria ou prática, a STIHL sempre teve por hábito reunir suas equipes presencialmente para treiná-las – na maioria das vezes, na própria sede brasileira. No Brasil, além da fabricação de ferramentas motorizadas, a STIHL produz também cilindros, peça essencial de seus motores que é distribuída para todas as unidades do Grupo. Assim, com um negócio que envolve processos e tecnologias muito específicos, não é raro que os especialistas da empresa sejam convidados a elaborar conteúdos e ministrar treinamentos aos colegas.

O desenvolvimento interno de conteúdos é muito natural para a STIHL, considerando a alta qualificação técnica e o nível de conhecimento da equipe. Essa prática, porém, ao longo do tempo, levou ao “engavetamento” de uma quantidade imensa de conhecimento pronto para ser repassado. Guardados nas máquinas de seus desenvolvedores, as possibilidades de serem compartilhados amplamente são restritas. A STIHL Brasil, que hoje conta com uma equipe de mais de 3.600 colaboradores somente na unidade de São Leopoldo, tem um baixo *turnover*, porém a média de idade desse público não é baixa (46 anos), e a aposentadoria não é uma realidade distante. Existe o risco de que o conhecimento se perca com a saída dos especialistas.

Pode-se mencionar também uma limitação com relação ao alcance dos treinamentos presenciais. Até 2020, as capacitações eram exclusiva e basicamente focadas em *gaps* dos colaboradores, realizadas com turmas fechadas e alunos matriculados em cada uma pela própria STIHL. Qualquer colaborador era elegível a ser capacitado pela empresa, mas com tal formato de treinamento não havia uma grande iniciativa,

por parte das equipes, para uma busca própria por aperfeiçoamento.

Todo esse cenário fez crescer na STIHL a demanda por uma **alternativa para armazenamento do conteúdo gerado internamente** de forma organizada, e uma **necessidade de ampliar o alcance dos treinamentos pelos colaboradores**, abrindo também caminho para o **autodesenvolvimento**. Mas como fazer para gerir tanto conhecimento e colocá-lo ao alcance de todos?

Em 2018, a STIHL Brasil aprofundou a discussão sobre educação à distância e a possibilidade de trabalhar com uma plataforma de conteúdos digitais. Nesse período, realizou algumas tentativas de implantar capacitações online em formato de treinamentos *spot*, tais como “Como Abrir uma Requisição de Compras” ou treinamentos *compliance*. Não eram, porém, iniciativas que configurassem um EAD. A partir de *benchmarks* e pesquisas sobre educação à distância, a empresa concluiu que uma plataforma EAD seria, de fato, um avanço muito significativo em suas ações de capacitação. No final de 2019, a área de Treinamento & Desenvolvimento passou a trabalhar no projeto de estruturação e implantação do que chamou de EAD STIHL. O lançamento oficial aconteceu em agosto de 2020, já em plena pandemia de Covid-19. As restrições impostas para o combate ao coronavírus não foram os motivadores da implantação da educação à distância, mas acabaram conferindo ainda mais sentido à proposta e, naturalmente, agilizaram seu lançamento.

Strelow (2003), em artigo publicado pela Associação Brasileira de Educação à Distância, listou algumas vantagens do EAD citadas por empresas que lançam mão desse recurso. Entre elas, estão a possibilidade de acesso também no local de trabalho; atualização permanente; disseminação, retenção e gestão dos conhecimentos da organização; ganho de tempo discente e docente; e disponibilidade do aluno, uma vez que o EAD é assíncrono. Ao trabalhar para desenvolver também uma cultura digital, a STIHL considerou todos esses benefícios para criar uma rede de compartilhamento de conhecimento, disponibilizando conteúdo em um local único e de fácil acesso a todos os seus colaboradores, estagiários e aprendizes. Assim, as principais premissas

que guiaram o desenvolvimento do projeto foram **ter uma plataforma que servisse como repositório dos conteúdos** desenvolvidos internamente de forma padronizada, organizada e curada, possibilitando a gestão do conhecimento; **concentrar todos os treinamentos teóricos da STIHL em um mesmo ambiente**; **possibilitar o acesso a esses treinamentos por 100% do público interno**, tanto dentro quando fora da empresa; e **oferecer conteúdos alinhados aos interesses dos colaboradores** para fortalecer a cultura do **autodesenvolvimento**. Para que essas premissas fossem atendidas, a STIHL definiu dois pontos de partida cruciais: buscar uma plataforma EAD adequada às peculiaridades da empresa e seu público interno – o fornecedor escolhido foi o SENAI, uma vez que a STIHL tem no Sistema S um importante parceiro em diversas ações de capacitação e desenvolvimento – e levantar, junto aos colaboradores, os assuntos de maior interesse e relevância para o desenvolvimento dos primeiros treinamentos.

Segundo Nunes (1993), mudanças nos modelos de capacitação são positivas, pois tornam o conhecimento, a educação, o aprendizado e a obtenção de informações mais disponíveis. Alinhada a essa crença, a STIHL estruturou, então, toda lógica do seu EAD, com a organização dos treinamentos em cinco pilares, definição do processo de inscrição de realização dos cursos, sensibilização das lideranças para esse novo formato de capacitação e desenvolvimento e o lançamento final aos colaboradores em agosto de 2020. O passo a passo dessa implantação, os desafios enfrentados e as soluções encontradas serão descritos a seguir.

O EAD STIHL

Adaptar-se às novas tecnologias e aos novos meios de aprendizagem é uma questão de necessidade para manter a vantagem competitiva do negócio. Ainda que sua cultura seja fortemente marcada pelo presencial, a STIHL ampliou seu olhar para as diversas possibilidades das quais outras empresas lançam mão a fim de capacitar seus colaboradores e gerir conteúdo. O EAD é citado por Chiavenato (2000) como uma excelente forma de compartilhar conhecimento. Segundo o autor, o ensino online caminha a passos rápidos, sem giz, quadro-negro, professores em tempo integral e horários rígidos. Conforme Nunes (1993), é positivo que o conhecimento, a educação, o aprendizado e as informações estejam mais disponíveis. Para o autor, ter a possibilidade de se obter informação de qualquer lugar intensifica a relação entre os homens, possibilita o seu desenvolvimento e, de certa forma, diminui as diferenças. Ainda de acordo com ele, essas afirmações, quando associadas ao processo de aprendizagem, se tornam ainda mais verdadeiras.

Chiavenato (2000) afirma que “o ensino à distância vem conquistando espaço no ambiente de trabalho pelo uso da internet e intranets e pela evolução tecnológica dos sistemas de videoconferências” (pg. 163). Traduzindo para os dias atuais, podemos afirmar que a educação à distância conquistou um espaço significativo na vida das pessoas e das organizações pelo gigantesco desenvolvimento e a ampla oferta de recursos multimídia, as possibilidades oferecidas pelas redes sociais (YouTube, Facebook e Instagram), as facilidades disponibilizadas pelos aplicativos de mensagens (WhatsApp e Telegram), a proliferação das plataformas de reuniões online (Zoom, GoogleMeets e outras), o acesso facilitado aos mais variados *devices* pessoais (*smartphones*, *tablets* e outros) e a democratização do acesso a recursos como redes wi-fi e pacotes de dados. Chiavenato (2000) também afirma que a informação é o principal ativo de uma organização. Segundo ele, a democratização do acesso a ela por meio de intensas tecnologias da informação torna o usuário ainda mais informado e poderoso, seja ele uma pessoa ou organização.

Assim justifica-se o EAD STIHL, que foi pensado e estruturado para atender a todos os 3.607 colaboradores da unidade brasileira, sendo 3.565 colaboradores na sede de São Leopoldo, 42 em São Paulo, 92 temporários, 68 estagiários e 91 aprendizes, e visa aos seguintes objetivos:

1. Permitir que 100% do público interno da STIHL Brasil tenha acesso a treinamentos teóricos por meio de uma plataforma online, sejam eles obrigatórios, para desenvolvimento profissional ou autodesenvolvimento.
2. Ter uma plataforma que funcione também como repositório de informação e conhecimento, onde os mais diversos treinamentos desenvolvidos internamente possam ser disponibilizados aos colaboradores de forma organizada, padronizada e rápida.
3. Estimular o *life long learning*.
4. Otimizar recursos, tempo e logística.
5. Reconhecer e inspirar os colaboradores.

Desenvolvimento da solução

A primeira etapa da implantação do EAD STIHL foi a aplicação de uma pesquisa interna (Anexo I) para entender a aderência dos colaboradores a uma proposta de ensino à distância, além dos recursos a que tinham acesso e o que deveria ser provido pela empresa. Um total de 362 pessoas respondeu às perguntas, sendo 221 da área operacional. Os dados obtidos nortearam os primeiros desenvolvimentos para a plataforma e ajudaram a definir quais os melhores formatos a serem aplicados a cada um (vídeos, arquivos PDF e *podcasts*) bem como o tempo médio ideal para os treinamentos. Nessa mesma pesquisa, 93% dos respondentes afirmaram ter interesse em realizar treinamentos EAD dentro da STIHL. Na sequência, as primeiras capacitações foram finalizadas e a plataforma foi implantada, com a realização das devidas customizações. Com relação à plataforma, é importante destacar que fica a cargo do SENAI o serviço de hospedagem e acesso, enquanto que a alimentação e gestão da

mesma cabe à STIHL. Para a conversão dos materiais ao formato adequado para a plataforma, é utilizada a ferramenta *Articulate*.

Um passo importante no processo de implantação foi a sensibilização das lideranças para o EAD. Ter o engajamento dos líderes de todos os níveis foi essencial para que a proposta tivesse sucesso junto aos colaboradores e a STIHL procurou envolvê-los desde o início. Para Eboli (2005), o papel dos gestores é vital não somente como agentes de disseminação, mas por seu exemplo. Na prática, isso significa que os líderes precisam, além de desempenhar papéis de educadores, formadores e orientadores no dia a dia do trabalho, criar um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade, buscando sempre padrões elevados de desempenho. Para isso, todas as lideranças na STIHL, de todos os níveis, acessaram a plataforma previamente, a fim de enxergar o que estava sendo proposto e, assim, incentivar seus colaboradores. Anteriormente a esse passo, os líderes foram convidados para uma apresentação sobre o EAD STIHL, quando receberam informações detalhadas sobre a proposta. “O EAD é uma ferramenta empática e democrática que facilita a comunicação e integração de todos os processos da STIHL. Da Qualidade, diversos conteúdos e procedimentos já se encontram disponíveis no EAD STIHL e destaco a questão de não haver indisponibilidade de tempo, salas e instrutores para a realização dos treinamentos, tornando a ferramenta muito inclusiva”, diz Fernando Paz, Diretor da Qualidade. “A STIHL é reconhecida por investir em treinamentos para a formação das pessoas, visando o crescimento profissional de cada um. Hoje esse investimento se torna ainda mais acessível a todos com a plataforma EAD STIHL, fomentando a flexibilidade, a disponibilidade de cada um e o autodesenvolvimento na palma da mão”, diz Cláudio Guenther, Presidente da STIHL BR.

O EAD STIHL foi lançado oficialmente – e disponibilizado aos colaboradores – no dia 24 de agosto de 2020 com um e-mail do presidente Claudio Guenther a todos os colaboradores (Anexo III). O processo de comunicação interna do EAD, porém, iniciou com uma apresentação da proposta para os colaboradores administrativos no evento Trimestre em Revista, e para os colaboradores operacionais nas reuniões

de PROFIT de Motores e Cilindros. A divulgação interna seguiu com matérias nos veículos de comunicação da empresa, em especial mural e aplicativo, a que todos os colaboradores têm acesso de forma ágil. Todas as orientações para acesso, novos treinamentos e outra informações relevantes sobre o EAD são sempre divulgadas por esses dois canais principais.

Alguns desafios tiveram de ser superados durante o processo de desenvolvimento e implantação do EAD. Questões técnicas relativas à segurança da informação foram os mais significativos, com a necessidade de diversos testes de penetração e uma série de ajustes na plataforma do SENAI para que o sistema recebesse aprovação interna para uso.

Organização interna do EAD STIHL

Os treinamentos disponíveis no EAD STIHL estão divididos em cinco pilares (modalidades): Obrigatórios, Escolas STIHL, Processos STIHL, Desenvolvimento Profissional e Autodesenvolvimento. São assim estruturados:

1. **Obrigatórios:** treinamentos que necessitam de comprovação legal ou vinculados às regras da STIHL (locais e globais). Devem ser realizados, preferencialmente, no horário de trabalho e os colaboradores são previamente matriculados nas turmas pela área de T&D de acordo com o seu turno. São exemplos de treinamentos obrigatórios as NRs, LGPD, ética e outros.
2. **Desenvolvimento Profissional:** treinamentos que visam capacitar os colaboradores para desenvolver uma atividade específica, como por exemplo, Fundamentos de Gerenciamento de Projetos. Também são realizados, preferencialmente, no horário de trabalho, com matrícula prévia dos colaboradores pela área de T&D.
3. **Escolas STIHL:** treinamentos que visam capacitar o colaborador para funções ou processos específicos de cada ambiente fabril. Parte das necessidades de

conhecimento dos processos de fábrica são EAD, seguido de treinamento prático. Também realizados, preferencialmente, durante o horário de trabalho com matrícula prévia dos colaboradores por T&D. Exemplos de treinamentos da Escola STIHL: processo de Cromagem da fábrica de Cilindros.

4. **Processos STIHL:** treinamentos que visam capacitar o colaborador em processos internos da empresa, como por exemplo, treinamento sobre o Programa de Ideias Ideia Plus: como participar do programa, como preencher a tabela etc.
5. **Autodesenvolvimento:** treinamentos sobre temáticas transversais que trazem noções básicas a respeito de determinado assunto. Exemplos: Apresentações Criativas, Excel e Dashboard; Controle Financeiro e outros. Realizados preferencialmente fora do horário de trabalho, esses treinamentos são realizados espontaneamente pelos colaboradores. A matrícula é realizada por T&D a partir da manifestação de interesse do colaborador na plataforma, e o curso é liberado para o interessado em até dois dias úteis.

A plataforma do EAD STIHL pode ser acessada de qualquer lugar, em qualquer *device*, no site stihl.senairs.org.br. É preciso informar *login* e senha. Os colaboradores que não possuem computador ou outro *device* individual podem realizar os treinamentos diretamente na empresa na Sala EAD STIHL, espaço criado especificamente para vencer uma das barreiras de implantação do ensino à distância, que é a indisponibilidade de equipamentos de uso individual pelos colaboradores das áreas operacionais. Para que eles possam realizar as capacitações no horário de trabalho, a STIHL equipou essa sala para uso exclusivo do EAD. Cada colaborador deve alinhar previamente com sua liderança o melhor dia e horário para a realização desses treinamentos. “A ideia é que os colaboradores sejam, de fato e na prática, protagonistas do seu desenvolvimento”, explica Henrique Tiggemann, Especialista Treinamento Qualificação e responsável pelo EAD STIHL.

Outro ponto de destaque do EAD é que todos os colaboradores podem realizar qualquer um dos treinamentos disponíveis na plataforma em qualquer um dos pilares. Um

Gerente de Projetos, por exemplo, será prévia e obrigatoriamente inscrito na trilha de gerenciamento de projetos, mas essa capacitação pode ser realizada por um colaborador de outra área, que não a tenha como obrigatória, se este tiver interesse em se desenvolver no tema.

Desenvolvedores internos

Um diferencial importante do EAD STIHL é o desenvolvimento interno de treinamentos por colaboradores da própria empresa. A STIHL buscou, entre os membros de sua equipe, especialistas nos mais diversos assuntos, que foram convidados a desenvolver treinamentos para a plataforma. Essa ação mobilizou ainda mais os colaboradores na busca pelo EAD, pois gerou um interesse em conhecer o trabalho desenvolvido pelos colegas. Os desenvolvedores acabam se tornando referência naquele assunto específico, e ao serem procurados por outros colaboradores, que buscam complementar o conhecimento obtido com o treinamento, atuam também como multiplicadores da proposta do EAD. Esse fenômeno é citado por Justo (2020), que descreve os grupos de multiplicadores internos como essenciais para que se chegue ao engajamento necessário no dia a dia das organizações. Segundo a autora, os multiplicadores auxiliam também na gestão do conhecimento das empresas, justamente porque atuam como mentores dos colegas, além de compartilhar aquilo que sabem. Guilherme Frainer, estagiário de T&D, desenvolveu o treinamento Fotografia para o pilar Autodesenvolvimento. “Por meio dessa oportunidade, consegui mostrar alguns dos aprendizados da minha faculdade e compartilhar meu conhecimento com outros colaboradores da STIHL. Mesmo não interferindo diretamente no trabalho, são conteúdos que podemos utilizar no dia a dia e que otimizam nosso tempo. Acho incrível a

STIHL estar presente assim na vida dos colaboradores, desenvolvendo talentos além do nicho de trabalho, com a plataforma de EAD”, diz ele.

O desenvolvimento interno de treinamentos não é novidade para a STIHL, que desde sempre atuou nesse formato, inclusive em outras ações e iniciativas de capacitação da empresa. Grande parte dos treinamentos desenvolvidos internamente e que já integram a plataforma são provenientes de ações realizadas no passado. A empresa atua em alinhamento com Justo (2020), quando a autora afirma que, por já conhecer os valores, a cultura e os processos da empresa, o multiplicador fica ainda mais à vontade na posição de disseminador do conhecimento. Sua contribuição torna tudo muito mais real e aproxima as pessoas daquilo que irão vivenciar em seu dia a dia. “Poder desenvolver um treinamento EAD não só me deu a oportunidade de transmitir um pouco do meu conhecimento, como também de crescer mais ainda. Estudei mais para construir algo que pudesse ser consumido da melhor forma possível, com clareza e facilidade, e sei que estou dando a oportunidade para outros colaboradores agregarem conhecimento. Saber que o EAD tem o potencial de atingir um público maior em menos tempo traz um sentimento de satisfação. Espero poder seguir contribuindo para continuarmos a crescer juntos”, diz Bruno Henrique Porfírio de Souza, Analista de Qualidade Manufatura que desenvolveu o treinamento de FMEA do pilar Negócio STIHL.

Ainda conforme Justo (2020), os multiplicadores internos são reconhecidos por seus pares, o que reduz uma eventual resistência em aprender coisas novas e acelera o desenvolvimento das pessoas. Essa é a experiência da STIHL com os desenvolvedores internos, e que se aplicou perfeitamente à proposta do EAD.

Compromisso com as pessoas

Quando a STIHL fala em ter sua educação à distância acessível a 100% do público interno, não se refere apenas à tecnologia, mas também à linguagem a ser utilizada. O processo de concepção do projeto contemplou discussões a respeito da linguagem mais atrativa e adequada aos colaboradores – em especial ao público operacional – com o objetivo de garantir não um interesse momentâneo na plataforma, mas sua permanência e retorno para outros treinamentos. Além disso, uma plataforma acoplada ao EAD, chamada de *Hand Talk*, permite a tradução em LIBRAS de todos os conteúdos escritos para que os treinamentos também possam ser realizados pelos colaboradores com deficiência auditiva.

A STIHL Brasil é a única unidade do Grupo a contar com um programa de ensino à distância. Os números atuais mostram que 1.281 colaboradores já concluíram cursos via EAD, que oferece hoje 77 treinamentos online (dados de março de 2022). Atualmente, há 20 treinamentos em desenvolvimento e mais 15 áreas construindo materiais, contabilizando mais de 80 pessoas diretamente envolvidas nessas ações. Em 2021, todos os 60 aprendizes que realizaram treinamentos do pilar Escolas STIHL foram contratados.

Lucas Formigon, Promotor de Vendas, enxerga inúmeros benefícios nos treinamentos EAD. “Possibilita desde flexibilidade de horários como de disciplinas objetivas, com cargas horárias adequadas, que não tornam cansativo o aprendizado. Tenho a possibilidade de me qualificar cada vez mais no meu trabalho com praticidade e objetividade. Agradeço à STIHL por esse investimento nos colaboradores, pois quanto mais acesso tivermos a conhecimento, melhor será o nosso desenvolvimento profissional e envolvimento com a empresa.” Para a organização, um dos ganhos do EAD é a possibilidade de qualificar com rapidez os novos colaboradores e de viabilizar mobilidade entre áreas por meio da qualificação técnica. Só em 2021, a STIHL Brasil contratou mais de mil novos colaboradores. Ter uma ferramenta que possibilite a capacitação ágil

dessas pessoas, principalmente, em processos internos, gera uma economia de tempo e logística significativa para a empresa, além de ganhos para o novo colaborador. No que diz respeito à mobilidade entre áreas, o EAD possibilita a aquisição de conhecimentos teóricos a respeito de diversos processos fabris, o que antecipa etapas de uma transição de área.

Recursos empregados na solução

A STIHL investiu 12 mil reais na implantação da plataforma, considerando a locação e todas as otimizações necessárias para que ela atendesse as necessidades específicas da empresa. Mensalmente, são investidos 3.500 reais referentes à hospedagem e acesso fornecidos pelo SENAI, provedor da plataforma.

Em termos de recursos humanos, o desenvolvimento da solução contou com o envolvimento de 08 colaboradores, diretamente, das áreas de TI, T&D, jurídico e compras para avaliação técnica de segurança, LGPD, negociação contratual e outras. Atualmente, 04 colaboradores da área de Treinamento & Desenvolvimento trabalham diretamente no EAD STIHL com a administração da plataforma, conversão dos treinamentos, controle de matrículas e análise de dados.

Objetivos atingidos

Pouco mais de um ano e meio após a sua implantação, o EAD STIHL já é um projeto consolidado na empresa. Os objetivos iniciais foram atingidos e se refletem em diversos indicadores, que serão detalhados no capítulo de resultados. Os colaboradores conseguem perceber valor na educação à distância e são eles que validam o sucesso da iniciativa.

O objetivo 1 - **possibilitar acesso à plataforma à 100% do público interno** –

foi atingido. Com as otimizações e ajustes de segurança realizados na plataforma junto ao SENAI, foi possível liberar o acesso ao EAD em qualquer *device*, incluindo equipamentos pessoais dos colaboradores. Em pesquisa de avaliação do EAD, aplicada em outubro de 2021, essa possibilidade é bastante citada pelos colaboradores como um dos grandes motivadores para a realização de um maior número de treinamentos. “Ele é disponibilizado no celular e isso torna mais fácil para a gente que está na correria e, às vezes, não tem tempo para se deslocar”, diz uma das avaliações. Com a montagem da Sala EAD, colaboradores que não possuem computador na empresa também têm acesso aos treinamentos online. A sensibilização das lideranças, realizada previamente ao lançamento, viabilizou ainda mais essa possibilidade, uma vez que os líderes compraram a ideia e organizam a agenda de treinamentos de seus times sem grandes intercorrências. Tiago de Souza, Supervisor de Logística, é o líder com mais colaboradores engajados no EAD (43 de um total de 56). Ele confirma: “sempre damos prioridade para os acessos ao EAD. A plataforma é muito acessível para que todos busquem conhecimento e qualificação. E também estabelecemos alguns desafios junto à nossa área técnica no sentido de incentivar a produção de conteúdos que despertem o interesse das pessoas.”

O objetivo 2 – **ter uma plataforma que funcione como repositório de informações** – também foi atingido. A plataforma escolhida permite o armazenamento amplo de conteúdos, possibilita análise de dados e facilita a gestão do conhecimento. Do total de 77 treinamentos disponíveis na plataforma até o momento, 21 são externos, 20 foram desenvolvidos internamente especificamente para o EAD e 36 fazem parte do grupo de treinamentos desenvolvidos para outras ocasiões e que foram já organizados, ajustados ao padrão e disponibilizados na plataforma.

O **estímulo ao *life long learning*** - objetivo 3 – é orgânico. A STIHL, porém, avalia, que o conceito foi bem incorporado pelos colaboradores e vem sendo praticado e estimulado também pelas lideranças. Isso pode ser observado na fala cotidiana dos colaboradores e em pesquisas de avaliação do EAD. “Eu fiz curso de brunimento, inspeção 100%, projetos, robótica... Fiz várias coisas! Gostei muito, porque tem cursos

de diversas áreas. Muitas pessoas não possuem nenhum certificado e o EAD STIHL é uma oportunidade, um ambiente excelente para aumentar o conhecimento. Eu fiz a maior parte das aulas na empresa mesmo, e alguns no celular em casa. Aproveitei todos os cursos e pretendo fazer mais”, diz Marlon dos Reis, Operador do Brunimento. Esse depoimento foi, inclusive, divulgado nos murais da empresa, estimulando outros colaboradores e procurarem o EAD. Desde o lançamento, foram contabilizados que 3.827 pessoas entraram na plataforma e 1.184 concluíram pelo menos um treinamento. O total de solicitação de inscrições, até o momento, é 14.354 e 5.688 treinamentos concluídos foram provenientes destas solicitações.

A **otimização de recursos, tempo e logística** – objetivo 4 – também já é uma realidade. Dos 77 cursos disponíveis atualmente, ao menos 48 deles (63% do total) demandariam a organização de turmas internas, deslocamento de colaboradores em um mesmo horário para a capacitação e disponibilização de multiplicadores internos para a condução das turmas, além de outros recursos.

Por fim, o objetivo 5 – **reconhecer e inspirar colaboradores** – está em andamento, mas já é observado nos retornos que a área de T&D recebe dos colaboradores e na oferta espontânea de especialistas pelo desenvolvimento de cursos para o EAD. O reconhecimento aos colaboradores via EAD vem sendo trabalhado por meio da comunicação interna, com a divulgação daqueles envolvidos no desenvolvimento dos conteúdos e suas lideranças imediatas.

RESULTADOS

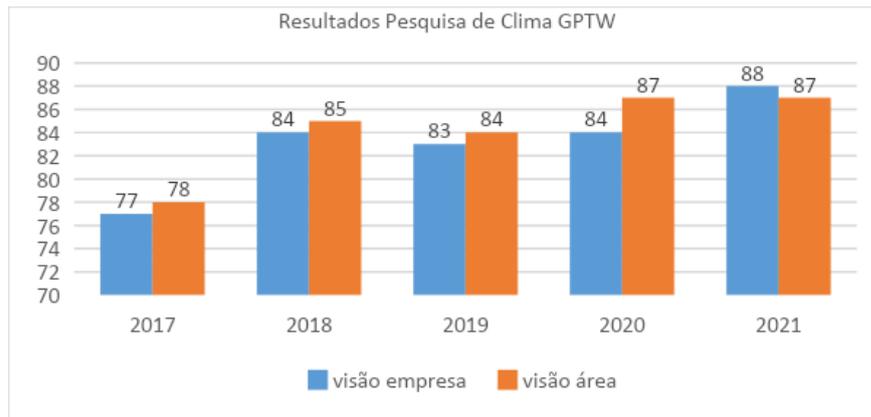
Os números do programa mostram o sucesso e aprovação do projeto na STIHL. Na comparação entre 2020 e 2021, é possível observar aumentos de quase 500% em alguns indicadores:

INDICADORES	2020	2021
Pessoas impactadas (colaboradores, estagiários e aprendizes)	+600	+3500
Pessoas diretamente envolvidas na construção de materiais	+ 30	+ 80
Áreas construindo materiais	+ 10	+ 15
Treinamentos internos em desenvolvimento	+60*	20*
Conteúdos disponíveis	15	77
Nº de funcionários que concluíram EAD	243	1281
Horas de formação	1.628	37.711
Relação funcionários x cursos em andamento	243 x 2	400 x 4
Declarações de horas complementares entregues aos funcionários	+60	+ 90

**Em 2021, o foco foi a conversão dos treinamentos já prontos para o EAD, enquanto que, em 2020, o foco esteve no desenvolvimento de treinamentos internos.*

Ter profissionais cada vez mais preparados para suas atividades, além de adaptados às novas tecnologias e aos novos meios de aprendizagem, é ponto de extrema relevância para a competitividade do negócio. Ao integrar metas e ações de treinamento e desenvolvimento, como o EAD, à perspectiva de aprendizado e crescimento da estratégia, obteve-se evolução nos indicadores da empresa:

- Os resultados da **pesquisa de clima**, a cada ano, demonstram que um ambiente de valorização e incentivo ao crescimento profissional facilita a interação entre os colaboradores, independentemente da hierarquia. Isso quebra barreiras e possibilita constante crescimento e aprendizado, além da criação de vínculos e parcerias. Com um clima organizacional positivo, os colaboradores geram ótimos resultados, fortalecendo a cultura da empresa.



- Uma política diferenciada de treinamento e desenvolvimento, com real e perceptível investimento no público interno, permite complementar os processos de seleção, reforçando um indicador da pesquisa clima – 35% dos respondentes citaram que um dos **motivos de permanência** na empresa é a oportunidade de crescimento e desenvolvimento, além da evidente aprovação sobre as **ofertas de treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional**, indicador que, nos últimos cinco anos, se mantém acima de 80%. São dados que corroboram a premissa de que empresas que oferecem a chance de crescer consegue reter seus talentos, preponderando sobre a quantia de salário recebido. Esse é um indicador de relevância para a STIHL, uma vez que seu negócio demanda um corpo técnico diferenciado, altamente qualificado e de amplo conhecimento sobre processos muito específicos. Com base nas 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e em centenas de milhares de colaboradores pesquisados, observa-se que o fator “oportunidade de crescimento” é aquele que, ao se manter forte e frequente, também pode levar as empresas ao sucesso no longo prazo. Isso é observado na STIHL, sendo um dos maiores índices de resposta da pesquisa interna, o que aponta, com certeza, que as pessoas estão levando um aprendizado extra para toda a vida, mantendo-se comprometidas com a organização, em uma relação em que todos – colaboradores e empresa - saem ganhando.
- Os **indicadores financeiros e produtivos** também sofreram impacto positivo,

destacando a empresa perante os concorrentes, aumentando sua produtividade e reforçando seu nível de inovação. A STIHL registrou R\$ 2,9 bilhões de faturamento em 2021, o que representa 24% de crescimento em relação ao ano anterior. A produção da empresa aumentou, como um todo, em 32%. O quadro de profissionais foi ampliado em 22,5% em 2021, em comparação ao ano anterior.

- Da mesma forma como o negócio se desenvolve, a STIHL **oferece programas para o crescimento interno de colaboradores** com foco na valorização e na capacitação do seu maior ativo, que são as pessoas. A eficácia destas ações é confirmada pelas 400 movimentações internas, entre efetivações de temporários e estagiários, promoções e troca de profissionais entre áreas realizadas em 2021, atingindo a meta de ocupar 75% dos cargos por meio de aproveitamentos internos. O programa de estágios, que já recebeu mais de 470 jovens, efetivou mais de 130 como colaboradores e os demais foram encaminhados ao mercado com alta qualificação.
- As diversas iniciativas da empresa, entre elas o EAD, tiveram destaque no ano de 2021 e foram reconhecidas com posições nos *rankings* nacional, estadual e segmentado da indústria na pesquisa do Instituto *Great Place do Work* (GPTW) – Melhores Empresas para Trabalhar - o que chancela ainda mais a excelência na gestão de pessoas.

CONCLUSÃO

Ao implantar um programa de educação à distância elaborado por e para a empresa, a STIHL vem estabelecendo uma rede de aprendizado colaborativo entre os colaboradores, incentivando-os a se tornar protagonistas do seu desenvolvimento. O mundo corporativo é extremamente dinâmico e a educação continuada é um reforço gigantesco à premissa de que a aprendizagem é necessária para o desenvolvimento

de um profissional ao longo de toda a sua trajetória.

O EAD STIHL é uma iniciativa consolidada na empresa, porém em constante desenvolvimento. O foco agora está nas Escolas STIHL, entendido pela organização como o pilar que traz mais benefícios e retorno aos colaboradores e à empresa. Como mencionado anteriormente, no último ano e meio mais de mil novos colaboradores foram admitidos pela STIHL, majoritariamente para áreas técnicas, todos carecendo de informações e capacitação. A inserção de mais conhecimento técnico teórico na plataforma EAD não é só uma necessidade, mas uma demanda cada vez mais urgente pelo alto potencial que representa para o ensino à distância. O investimento no pilar Escolas STIHL vai ao encontro também do objetivo de centralizar e gerir o conhecimento gerado na empresa. Para isso, a empresa está atenta à necessidade de novas escolas, que possam contribuir ainda mais para a segurança e qualidade dos produtos e processos.

A STIHL está muito satisfeita com o resultado que obteve em pouco mais de um ano e meio de implantação do seu EAD, e principalmente, muito orgulhosa da postura de seus colaboradores diante da nova proposta. Mesmo adaptados a uma cultura de treinamentos presenciais, mostraram-se abertos a aprender coisas novas e de novas maneiras, dando uma lição de resiliência e mente aberta. Nas palavras de Cláudio Guenther, Presidente da STIHL Brasil: “estruturamos nossas ações e programas internos para que as pessoas se sintam valorizadas. Colher esses resultados é imensamente satisfatório e motivo de orgulho a mim e a toda a empresa.”

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000

ÉBOLI, Marisa. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa. **O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa**. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-4-ano-2005-nid-45115/>

JUSTO, Andreia da Silva. **Multiplicadores Internos: guia prático para formar facilitadores de aprendizagem**. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/multiplicadores-internos/>

NAKATA, Luis. **O fator de permanência na crise: como era antes e como deve ficar**. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/fator-de-permanencia-na-crise/>

NUNES, Ivônio Barros. **Noções de Educação a Distância**. In: Revista Educação a Distância, v. 3, n. 4 -5. Brasília: INED, dez. 1993. pp. 7 – 25. [online] Disponível em: http://www.intelecto.net/ead_textos/ivonio1.html. 17.set.2000.

STRELOW, Taila Fernanda. **Educação à Distância: uma nova perspectiva para preparar e formar pessoas no ambiente organizacional**. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2003/docs/anais/TC53.pdf>

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Henrique Tiggemann

Especialista de T&D responsável pelo EAD 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

Diretor 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.