

Top Ser Humano ABRH RS - 2019

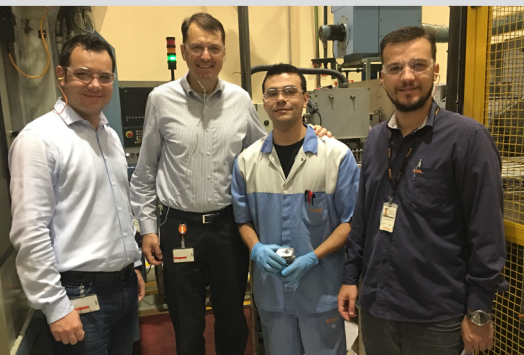
STIHL®



ideiaplus

Valorizando a capacidade intelectual
dos nossos colaboradores

Responsáveis pelo case:
Glauco André Kunrath
Leandro Silveira da Costa
Lídio de Figueredo
Mateus dos Santos Machado



Índice

Sinopse • 1

Objetivo • 2

Introdução • 2

Corpo do Trabalho

1. Captar e canalizar a criatividade para criar soluções • 4

1.1. Quem pode participar • 5

1.2. Critérios de participação • 5

1.3. Reconhecimento e premiações • 7

1.4. Engajamento das lideranças ao longo do processo • 9

1.5. Campanhas e experiência • 10

1.6. Gestão de programa • 14

1.6.1. Etapas e expectativas • 14

1.6.2. Escutar é ouro • 15

Resultados

2. Indicadores quantificáveis • 16

2.1. As mudanças geradas • 18

2.1.1. Case - Etiquetas Cromo • 18

2.1.2. Case - Logística reversa para os pallets • 19

2.1.3. Case - UBER Corporativo • 19

2.1.4. Case - Desenvolvimento profissional e pessoal • 20

2.1.5. Case - Resultados dentro e fora da empresa • 21

2.2. Resultados que geram valor • 22

2.3. Motivação e autoestima • 23

Conclusão • 24

Bibliografia • 26

Autores • 27

Envolver colaboradores de todas as áreas

Em 2012, o Departamento de Melhoria Contínua da STIHL, com apoio da área de Gestão de Pessoas, trouxe para o Brasil o programa corporativo de sugestões. A multinacional alemã, presente em 160 países, investe em inovação e o Ideia Plus tem o propósito de envolver colaboradores de todas as áreas no processo de busca conjunta de soluções, sejam elas de melhoria do ambiente de trabalho, segurança ou produtividade. São 2.355 colaboradores até o nível funcional de supervisão, sendo que as lideranças também são envolvidas no papel de avaliadores e implementadores das ideias.

As ideias podem ser individuais ou em grupo e não há limite, podendo ser inscritas ao longo de todo ano. O processo é transparente e os critérios amplamente divulgados. Um deles é que a ideia esteja fora do escopo da atividade do colaborador para estimular a interação entre áreas e a troca de conhecimento.

A gestão sobre o programa utiliza oito indicadores específicos como participação e produtividade, além pesquisa para medir a percepção dos colaboradores quanto à sua participação na tomada de decisão.

Um dos diferenciais é que os autores são remunerados, proporcionalmente à economia gerada. Um ambiente de ganha-ganha que favorece a motivação e o pertencimento. Entre 2013 e 2018, foram implementadas 12.295 soluções e compartilhados R\$ 6.178.977,00 para colaboradores.

Objetivo

Mobilizar o potencial de geração de ideias dos colaboradores

O Ideia Plus é o programa corporativo de sugestões da STIHL que foi trazido para o Brasil, pelo Departamento de Melhoria Contínua, em 2012. O objetivo é mobilizar, por meio da escuta e colaboração, o potencial de geração de ideias dos colaboradores até o nível funcional de supervisão, promovendo uma cultura de inovação dentro da empresa. Assim fomentar o conhecimento gerado na busca conjunta de soluções em um movimento que fortalece a cultura inovadora e gera resultados tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

O Ideia Plus possibilita que as pessoas contribuam com sugestões que beneficiem tanto a elas quanto à STIHL e sejam reconhecidas pelas suas iniciativas. Ao participar do programa, os colaboradores têm retorno mensurável (financeiro) e não mensurável em um processo em que todos saem ganhando.

Introdução

Canalizar ideias dos colaboradores, recompensando seus esforços

A STIHL é líder no mercado brasileiro de ferramentas motorizadas portáteis com produtos destinados ao mercado florestal, agropecuário, de jardinagem profissional, limpeza e conservação, construção civil e doméstico. A melhoria contínua é uma das estratégias da STIHL para manter sua liderança no mercado brasileiro com rentabilidade e comprometimento com a sustentabilidade.

A empresa está presente em mais de 160 países e tem sete unidades produtivas - Alemanha, Brasil, Estados Unidos, Áustria, Suíça, China e Filipinas. Daí a importância de um programa global para fomentar ideias com o propósito de buscar a inovação permanente, aproximando seus mais de 15 mil colaboradores em todo o mundo, dos quais cerca de 2.500 estão na sede brasileira, situada em São Leopoldo.

O departamento de Melhoria Contínua foi criado em 2006, com a atribuição de implementar o Sistema de Produção STIHL (SPS), baseado na filosofia japonesa do *lean manufacturing* e dentro dessa atuação, lançou o Ideia Plus na sede brasileira em 2012,

com o intuito de capturar o potencial criativo e canalizar as ideias dos colaboradores, reconhecendo e premiando seus esforços. O programa segue o modelo das ferramentas japonesas, mais especificamente da Toyota, que visa ao envolvimento de todos no processo de melhoria da empresa, realizando kaizens, que significa “melhoria” ou “mudança para melhor”. Esta é uma ferramenta gerencial amplamente difundida no Brasil, o que confirma a relação direta entre o capital humano e a inovação.

Fazer com que pessoas se sintam engajadas e apendam a lidar com as diferenças faz parte da gestão das relações, que estão na base de uma cultura de inovação. “Por mais tecnologia embarcada nas coisas, quem faz a diferença são as pessoas”, lembra Antônio Carlos Kronemberger, diretor de relacionamento corporativo do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), (Monteiro, 2017). O instituto conduziu uma pesquisa com 200 RHs e 100 CEOs para ouvir o que os candidatos buscam na hora da contratação: “não se pensa só no emprego, mas no propósito, na missão, nos valores, na cultura, em como fazer a diferença e assim entregar resultado. O pensamento está na colaboração e no trabalho em equipe. A empresa passa a fazer parte da informação continuada de seus colaboradores.”, afirma Kronemberger.

Neste sentido, o Ideia Plus é mais que um programa de sugestões, é uma ferramenta que envolve as pessoas de todas as áreas no processo de busca conjunta de soluções que geram resultados para a corporação. Com o diferencial que os participantes também são recompensados financeiramente pela economia gerada por suas ideias. Embora a economia seja um dos objetivos, o programa abarca outros porque vai além: estimula que os colaboradores experimentem e ousem mais; leva diferentes áreas a compartilharem experiências; envolve as lideranças na avaliação e no *feedback*. Este processo mais amplo fortalece a cultura organizacional e promove confiança mútua. O professor da Fundação Dom Cabral, Marco Túlio Zanini, defende que a confiança é “o principal ativo intangível de uma empresa”. A conclusão foi resultado de suas pesquisas do doutorado, realizado na Alemanha, mas que incluiu sete empresas brasileiras. A confiança é um mecanismo implícito: “se confio na outra pessoa e trabalhamos juntos, vamos sempre partilhar as melhores ideias” (Zanini, 2008).

Aliar um programa de sugestões à remuneração financeira advém da crença que se a empresa obtém benefícios econômicos a partir de uma ideia, nada é mais justo do que remunerar seus criadores. O resultado é que entre 2013 e 2018, foram implementadas 12.295 soluções e compartilhados R\$ 6.178.977,00 para colaboradores por meio do Programa Ideia Plus.

Corpo do trabalho

1. Captar e canalizar a criatividade para criar soluções

Historicamente, existiram iniciativas similares na empresa ligadas aos programas de Círculo de Controle de Qualidade, gerenciadas pelo Recursos Humanos. A partir de 2008, esses se tornariam os Times Orientados para Redução de Desperdícios (TORD), já sob a condução do Departamento de Melhoria Contínua. As premiações também não são uma novidade, mas o atual programa representa uma evolução, considerando o impacto efetivo nos resultados tanto para a STIHL quanto para seus colaboradores.

Construir soluções em conjunto como propõe o Ideia Plus abre possibilidades infinitas de ações, sejam essas grandes ou pequenas. Os colaboradores são estimulados a ousar, sugerindo ideias em áreas diferentes de suas atividades. A base deste pensamento é o contexto de melhoria contínua, que inovações incrementais são todas as ideias que, implementadas, produzem algum resultado não importando sua dimensão (Barbieri et al., 2009). Os autores defendem a sistematização de um processo estruturado para captar ideias de todos os colaboradores da organização, independentemente de sua área de atuação, para contemplar as distintas visões existentes dentro do ambiente empresarial.

Na indústria, a experiência e o conhecimento das pessoas que estão diretamente ligadas à operação, faz com que saibam identificar problemas e oportunidades em suas respectivas áreas, pelo simples envolvimento com suas rotinas. Para aproveitar esse potencial, entretanto, é preciso estabelecer um canal estruturado para ouvir as sugestões, analisar sua viabilidade e criar as condições para implementação daquelas que comprovem uma efetiva contribuição.

A fim de garantir esta abrangência, o programa é gerenciado pelo Departamento de Melhoria Contínua da STIHL, apoiado por outras áreas. Assim, oferece a expertise na gestão da inovação, alinhado às metas do programa às diretrizes estratégicas da empresa, enquanto são asseguradas as constantes melhorias, que mesmo pequenas, levem à incrementos. Este aspecto ressalta o empoderamento das pessoas que o programa fortalece. Não importa o tamanho das ideias, nem o nível hierárquico, todos são igualmente importantes para o Ideia Plus. Na fase atual o norteador tem sido a busca de economia de custos dos processos produtivos. A ênfase, contudo, não significa restrição, isto é, desde que promovam melhorias, podem tratar dos mais variados temas da indústria.

1.1. Quem pode participar

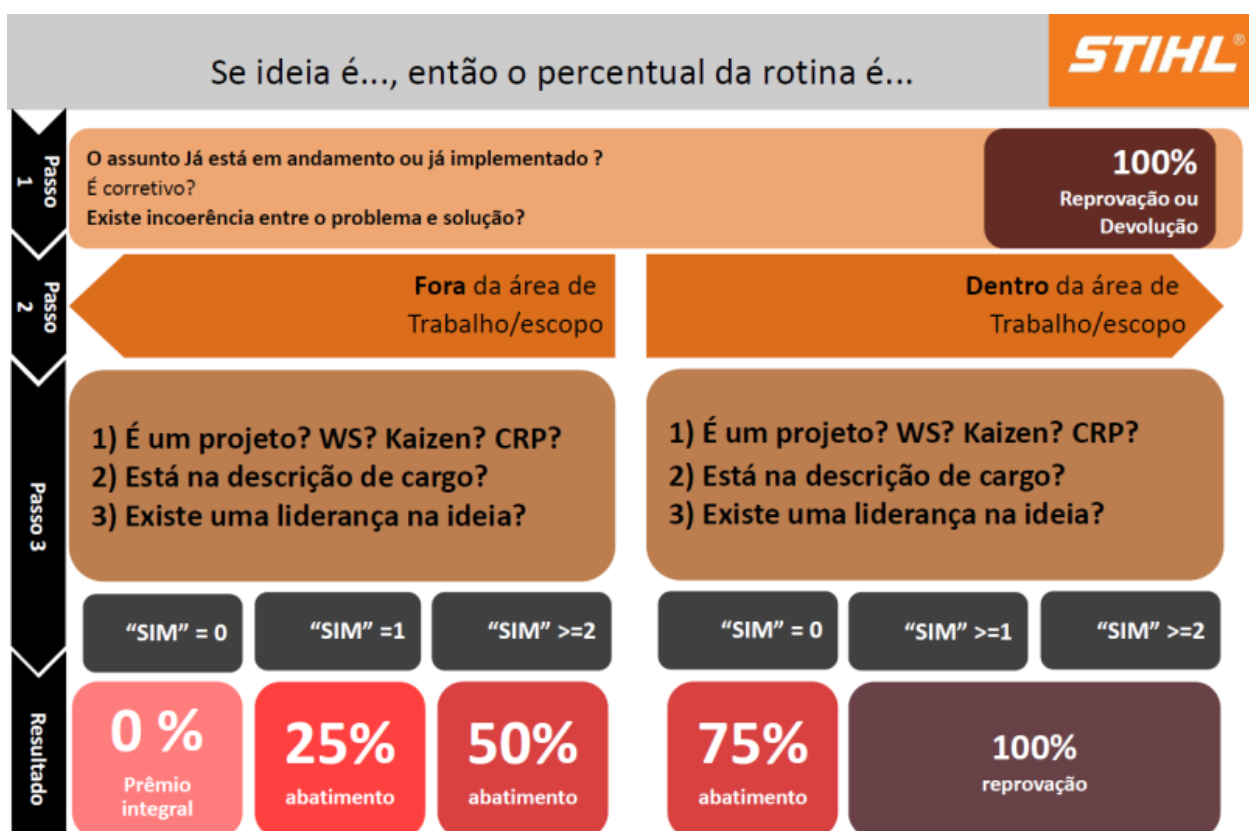
O público-alvo são colaboradores, incluindo administrativos, até o nível hierárquico de supervisão, distribuídos nas duas unidades de negócios Cilindros e Motores, de São Leopoldo, somando 2.355 pessoas. Estagiários e terceiros não estão inclusos no programa e lideranças participam como apoiadores, inclusive na fase de avaliação.

O cadastro e acompanhamento da ideia até sua implementação é feito através do SAP ao longo de todo ano. A ideia pode ser cadastrada em grupo ou individualmente e podem ter amplitude para as demais unidades do grupo e não há limite de participação por colaborador.

1.2. Critérios de participação

As ideias passam por validação de um comitê nomeado por cada um dos setores e cabe a esse grupo a decisão final sobre a viabilidade da ideia. O grupo de avaliadores é formado, conforme o objetivo de cada sugestão e sua correlação com cada área. Mesmo que não aprovadas todos os autores recebem um *feedback* com a justificativa. Uma atitude clara da importância de cada sugestão para a STIHL. Uma vez que a empresa estimula a criatividade e a participação deve ter cuidado para evitar que uma recusa cause inibição ao colaborador. Quando encontra este ambiente receptivo e favorável, os colaboradores tendem a se sentir confortáveis e estimulados para futuras tentativas (Barbieri et al., 2009).

Como já mencionado, os colaboradores são estimulados a dar sugestões sobre todos os processos e procedimentos da empresa, incluindo sobre temas em que não atuem diretamente. A primeira etapa, é a avaliação realizada pela liderança imediata para analisar a relação entre a ideia sugerida e a rotina de trabalho do autor. Para isto, utiliza-se uma Matriz de Avaliação da Rotina de Trabalho. Isso garante a aplicação de critérios claros e transparentes na tomada de decisão. A matriz, que é amplamente divulgada e autoexplicativa possui três passos de análise e, ao final, indicará o resultado em percentual da rotina de trabalho (veja a imagem a seguir).



Cada passo gera um fluxo de questionamentos que levam à graduação do percentual de aderência da ideia à rotina do autor, assim como pode indicar uma reprovação ou devolução ao autor para melhorias e adaptações, considerando uma futura participação. Isso ocorre no Passo 1; no Passo 2, os questionamentos são ampliados, focando no grau de aderência da ideia ao escopo da atividade do autor.

Pode soar estranho, mas o grau de relação com a rotina do trabalho do autor deve ser baixo. O intuito é gerar maior conhecimento e integração entre as áreas. Este aspecto

é identificado no Passo 2; no qual o escopo da ideia é combinado com as perguntas de validação do Passo 3. Conforme o tipo identificado e o atendimento às respostas, chega-se ao resultado final do percentual, que pode ser de 0% (eliminação) a 100%. Este resultado define o percentual do prêmio a ser alcançado. Por exemplo, o prêmio integral é pago se a ideia estiver fora da área de trabalho do colaborador e a resposta às três perguntas do passo 3 forem “não”, o que significa que a resposta “sim é igual a zero”.

Há critérios definidos e transparentes para ideias que não são abrangidas pelo programa ou causas de exclusão. Um deles é o caráter de originalidade com penalidades previstas em caso de plágio. Além disso, a STIHL mantém áreas específicas e pessoas em cargos dedicados à pesquisa e inovação e por isso, não participam. Alguns temas são excluídos por se tratarem de áreas com políticas já definidas como comerciais; temas como remuneração e contratação estão previstos por regulamentação legal e não se enquadram; assim como assuntos tidos como restritos à direção da empresa.

1.3. Reconhecimento e premiações

Para Amabile et al (1996) ao relacionar criatividade como um fator relevante para inovação, a empresa deve criar meios de recompensa e de reconhecimento do trabalho criativo. Tão importante quanto, é ter critérios claros de validação e as recompensas que serão oferecidas aos colaboradores, além de como essas ideias serão implantadas na empresa (Van Dijk & Van den Ende, 2002).

Para Kassooy (2015) “não basta montar um programa qualquer ou copiar regras bem-sucedidas para ter sucesso. A autora é especialista em administração de mudanças e facilitadora de Grupos de Geração de Ideias, com experiência em empresas nacionais e multinacionais e observa que cada programa deve ser criado tendo em mente o que se quer obter. Um exemplo é a redução de custos, em que é possível quantificar nitidamente os resultados. Contudo nem tudo se resume a fatores econômicos, muitas iniciativas se voltam ao aumento da qualidade de vida ou a segurança no ambiente de trabalho. Neste caso a grande variedade de temas e ideias aumenta a complexidade dos mecanismos de recompensa.

O alto nível de participação e ideias implementadas no Programa Ideia Plus indica a assertividade no alinhamento das ideias aos objetivos organização, tanto quanto a transparência e a clareza nos critérios. O reconhecimento pode contemplar ou não remuneração econômica, mas existe uma premiação básica destinada a incentivar a participação. Já as premiações associadas ao retorno econômico estão diretamente ligadas à economia que a ideia implementada trará à empresa. Vale destacar que os pagamentos são mensais, feitos diretamente no contra cheque.

As premiações do Programa Ideia Plus:

Premiação básica: o autor e os componentes do grupo (se houver) recebem R\$10,00 ou R\$ 20,00 por participante, conforme a amplitude da ideia. O valor é pago assim que a sugestão é aprovada para ser implementada pelo grupo avaliador.

1. Categoria: Ideias sem retorno econômico – classificadas como (N)

- Ideias simples que não apresentam retorno econômico para empresa;
- Remuneração para esta categoria: premiação básica como incentivo para o colaborador.

2. Categoria: Ideias com retorno econômico, porém não mensurável – classificadas como (X)

- Ideias que apresentam retorno econômico, porém não há como precisar o ganho gerado;
- Remuneração para esta categoria: pagamento de um prêmio variável entre R\$ 40,00 e R\$ 1.600,00, estimado a partir da aplicação da Matriz de Avaliação pelo grupo avaliador. Entre os critérios utilizados para este julgamento, estão:
 - » Resultado no ganho de tempo;
 - » Quantidade e tipos de benefícios não calculáveis;
 - » Contribuição para a segurança no trabalho;
 - » Contribuição para redução de impactos ao meio ambiente;
 - » Resultados para fatores ergonômicos.

3. Categoria: Ideias Com retorno econômico mensurável – classificadas como (S)

- Ideias com retorno econômico quantificável;
- Remuneração para esta categoria: este tipo de sugestão passa pela Área de Controladoria que realiza estudos para quantificar a economia proporcionada pela ideia. A partir desta projeção é pago um prêmio que pode chegar a 25% do retorno financeiro gerado ao longo do primeiro ano de implementação da solução, limitado a R\$ 100.000,00.
- O percentual de desconto obedece aos critérios de proximidade com a rotina de trabalho (0%, 25%, 50%, 75%), prevista na Matriz de Avaliação. Quem avalia o grau de proximidade é o superior imediato do colaborador, autor da ideia.

1.4. Engajamento das lideranças ao longo do processo

A STIHL está ciente que faz parte do esforço de incentivar e manter a geração de ideias, criar um contexto organizacional favorável. O gerenciamento com processos bem definidos é essencial neste formato de programa a fim de canalizar a criatividade dos funcionários, servindo de suporte à implantação de uma cultura de inovação (Van Dijk & Van den Ende, 2002).

Estrutura e cultura organizacional não podem ser dissociadas, daí outro fator relevante no Programa Ideia Plus no que tange à cultura organizacional com reflexos no clima: “um programa de sugestões influenciará a cultura da empresa, com o incremento do espírito participativo e aumento da transparência. Paralelamente, gerentes e supervisores ampliam seu papel como educadores”, afirma Kassooy (2015).

No Ideia Plus, o engajamento das lideranças é crucial pois estão no começo do processo e se tornam mentores, ajudando a aprimorar ideias, indicando caminhos e pontes com áreas de apoio. As lideranças de cada departamento são avaliadores de ideias, trazendo uma visão crítica necessária ao processo, o que também contribui para o aperfeiçoamento das mesmas. Atualmente existem 125 avaliadores formais do programa em

toda a empresa. A partir da aprovação dos especialistas técnicos, entram em cena os implementadores, os profissionais que ajudam os participantes a transformar ideias em realidade.

Ao longo de todo processo, as lideranças também aprendem e ganham muito, pois descobrem outras capacidades e talentos de seus liderados e ajudam a criar soluções que atendem às prioridades de seus setores. Esse movimento, promove o engajamento e fortalece os vínculos de confiança. Há relatos de líderes que utilizam a participação no programa ideia Plus como *feedback* positivo durante o ciclo de Gestão de Performance, programa de avaliação de desempenho da STIHL.

O fluxo de aprovações do programa demonstra esta interação entre áreas, incluindo o estudo de viabilidade da Controladoria para culminar com a aprovação do vice-presidente Financeiro. Este elo é fundamental tanto para quantificar de forma transparente a premiação dos colaboradores, quanto para trazer robustez ao programa, integrando-o no processo gerencial o que torna mais rápida a implementação e, por consequência, aumenta a visibilidade dos resultados tangíveis e a confiança na iniciativa. O fluxo segue 9 passos, indicados abaixo:

Status 1 – Criação da Ideia

Status 2 – Avaliação da Liderança Imediata

Status 3 – Avaliação da Melhoria Contínua

Status 4 – Avaliação das Áreas Envolvidas

Status 5 – Avaliação da Área Implementadora

Status 6 – Enquadramento das Ideias “X”

Status 7 – Avaliação da Controladoria

Status 8 – Avaliação da vice-presidente Financeiro

Status 9 – Segue para implementação

1.5. Campanhas e experiência

Anualmente, é lançada uma campanha do Programa Ideia Plus o que ajuda a aumentar a mobilização e valorizar ainda mais quem participa do programa. O histórico

de edições comprova a alavancagem de participação durante o período das campanhas. Com premiações específicas, os avaliadores também participam dos sorteios como uma forma de valorizar o trabalho dedicado ao programa.

A campanha também tem um caráter informativo e estimula que colaboradores solicitem informações às suas lideranças. Ao mesmo tempo, combina comunicação com motivação pelo incremento de prêmios, que são sorteados entre todos os participantes. Sem dúvida, os sorteios funcionam como um atrativo, mas a experiência de participação também gera transformação e é isso que as campanhas buscam motivar. Sempre existe um perfil de colaborador mais tímido ou menos confiante, para quem o prêmio é uma porta que leva à outras descobertas e, por isso devem ser incentivados. Porém, mesmo com este apelo, a mensagem ao longo de todas as campanhas sempre é valorização da experiência e a colaboração em um programa com propósito de melhoria contínua, mais do que um possível retorno financeiro.

Semana 29 **STIHL®**

CAMPANHA IDEIA PLUS 2017

Nesta semana inicia a Campanha Ideia Plus 2017. Confira o regulamento da Campanha e não deixe de participar! Comece a criar, avaliar e implementar as suas ideias!

Para participar da campanha:
É preciso ter ideias criadas entre o status 3 ao A, contabilizando o valor mínimo de 0,5 ideias por funcionário.

Você possui ideias no status 1?
Não esqueça de complementar e lançar suas ideias! Se aprovadas, elas serão válidas para a campanha.

Para saber mais sobre a descrição de cada status e o regulamento da campanha, acesse:
Intranet ► **Melhoria Contínua** ► **IdeiaPlus**

Para mais informações fale com suas lideranças ou entre em contato com o time da Melhoria Contínua pelos ramais 9873 e 8163

ideiaplus **STIHL®**

Semana 31 **STIHL®**

CAMPANHA IDEIA PLUS 2017

Fique atento! Você sabe o que é considerada uma ideia?

S Com retorno econômico mensurável
Melhorias de condutas de trabalho e de processos de trabalho, aumento da qualidade, economia em custos, tempo, material e energia, a eliminação de falhas e a busca de soluções técnicas, organizacionais e ambientais, que possam gerar retorno econômico mensurável.

X Com retorno econômico não mensurável
Melhorias originais, com grau de inovação elevado em seus produtos. Podem ser relacionadas ao aumento da segurança e a melhoria da qualidade, porém não geram retorno econômico.

N Sem retorno econômico
Melhorias simples, que buscam benefícios para a empresa, porém não geram retorno econômico.

As ideias são encaminhadas pelo autor através do SAP:

No Ideia Plus as ideias devem ser caracterizadas por:

- 90 dias de seguimento esperado pelo autor, desde a sua entrada de trabalho (a uma tarefa concreta e não conceitual).
- Representarem uma melhoria, seja de, uma economia de recursos ou qualquer outra vantagem para a empresa.
- Apresentarem um roteiro de solução suficientemente concreto.

Para mais informações entre em contato com o time da Melhoria Contínua pelos ramais 9873, 8163 e 8204.

ideiaplus **STIHL®**

Semana 33 **STIHL®**

CAMPANHA IDEIA PLUS 2017

Além de trazer benefícios para a sua área e para a empresa, você concorre a muitos prêmios!

Neste ano os prêmios vão ser divididos por categorias. Confira:

Ideia S (criador)	Ideia X (criador)	Ideia N (criador)	Avaliadores	Implementadores
1º TV 42"	1º TV 32"	1ª Mochila grande	1ª Jantar Churrascaria Schneider	1ª Jantar Churrascaria Schneider
2º Notebook	2ª Bicicleta	2ª Tênis	2ª Jantar Churrascaria Schneider	2ª Jantar Churrascaria Schneider
3ª Celular	3ª Relógio STIHL	3ª Mochila pequena	3ª Jantar Churrascaria Schneider	3ª Jantar Mega Pizza
4ª Bicicleta	4ª Jantar Churrascaria Schneider	4ª Kit churrasco	4ª Jantar Mega Pizza	4ª Jantar Mega Pizza
5ª Relógio STIHL	5ª Jantar Churrascaria Schneider	5ª Jantar Mega Pizza	5ª Jantar Mega Pizza	5ª Jantar Mega Pizza

A campanha ocorre de julho a setembro

Para mais informações fale com suas lideranças ou entre em contato com o time da Melhoria Contínua pelos ramais 9873, 8163 e 8204.

ideiaplus **STIHL®**

Semana 49 **STIHL®**

CAMPANHA IDEIA PLUS 2017

A Campanha Ideia Plus 2017 chegou ao fim!
Agradecemos a participação de todos os colaboradores e lideranças que contribuíram para o desenvolvimento do programa e melhorias para a STIHL.

Veja abaixo os resultados da Campanha:

Período	2.090 ideias criadas	1.198 ideias validadas (57%)	Participação em 989 colaboradores	+9.500 ideias implementadas e aprovadas
Período: 15 de julho a 15 de novembro				

Melhorias por colaborador(a)

1,17 META

ideiaplus **STIHL®**

Há uma grande diferença quando a família é envolvida, por isso a maioria dos prêmios são experiências ou produtos que possam ser compartilhados e valorizam o convívio. São viagens, jantares, televisores, aparelhos celulares, computadores que reforçam o sentido do “Ideia Plus”. O investimento médio em uma campanha é de R\$ 25.000 por ano.



Viagens e jantares têm o intuito de reunir o grupo em uma experiência conjunta, e os jantares em restaurantes tradicionais de São Leopoldo, cidade sede da empresa no Brasil, atendem bem a esta demanda. Com a entrega dos prêmios por diretores e o presidente, nas áreas de lazer da empresa e postos de trabalho, o colaborador sente-se prestigiado e isso repercute e adesão à campanha.



As campanhas são idealizadas pela área de Comunicação Interna em conjunto com o Departamento de Melhoria Contínua e são visualmente bem elaboradas e meticulosamente planejadas, prevendo ações em cada semana, conforme a fase em que a campanha avança: lançamento: mobilização, resultados dos sorteios, resultados das ideias X selecionadas.

Normalmente o período se estende de julho a novembro de cada ano, embora o programa seja contínuo. As campanhas lançadas entre 2013 e 2018:

- 2013 - Viagem à Bento Gonçalves - 20 funcionários + acompanhantes - 1 fim de semana
- 2014 - Viagem à Bento Gonçalves - 20 funcionários + acompanhantes - 1 fim de semana
- 2015 - Viagem à Gramado + 6 prêmios (eletrônicos) - 20 funcionários + acompanhantes - 1 fim de semana
- 2016 - 35 sorteados com prêmios (eletrônicos e jantares na Churrascaria Schneider)
- 2017 - 20 sorteados com prêmios (eletrônicos e jantares na Churrascaria Schneider e pizzarias)
- 2018 - 20 sorteados com prêmios (eletrônicos e jantares na Churrascaria Schneider e pizzarias)



1.6. Gestão do programa

A coordenação do programa é do Departamento de Melhoria Contínua apoiado pelas áreas de Comunicação e Gestão de Pessoas para suporte nos temas específicos. Para gerir as metas do Programa, a equipe monitora mensalmente oito indicadores que avaliam desde a participação dos colaboradores - inclusive nos períodos de campanha ativa - a qualidade das ideias implementadas, bem como sua relação com a produtividade e economia gerada, assim como o volume distribuído em premiações. Os indicadores são:

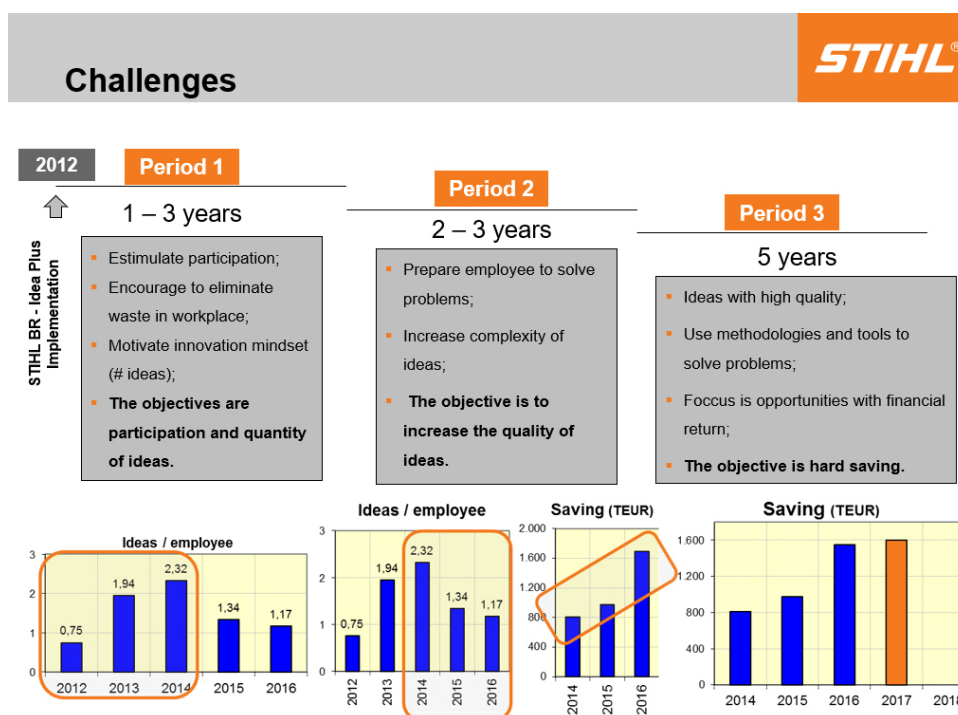
1. Ideias criadas
2. Ideias implementadas
3. Ideias por funcionário
4. Número de participantes
5. % participação
6. Quantidade de participantes premiados
7. Premiação total para os colaboradores
8. *Economia (Saving)* total para a empresa

1.6.1. Etapas e expectativas

Em perspectiva, a análise desses dados revela um processo de amadurecimento, dentro da expectativa esperada dos idealizadores do programa. Nos primeiros três anos o objetivo era tornar o programa conhecido, criando um *mindset* favorável à criatividade e às ideias. O volume de sugestões de 6.921, o maior até agora, confirma que a meta foi alcançada. Este volume redundou em 871 implementações, o que proporcionalmente é baixo, mas dentro do esperado pela equipe gestora.

Gradativamente nos três anos seguintes, foram incorporados direcionadores, levando os colaboradores a focarem mais na busca por soluções de problemas, estimulando que buscassem aumentar o grau de inovação. Com isso, houve uma pequena queda na quantidade de ideias criadas, compensada pelo volume de ideias implementadas que chegou a ser três vezes maior, com bons resultados de produtividade.

A fase atual reflete o conhecimento adquirido nas anteriores, confirmando que houve incorporação de uma mentalidade voltada à busca de soluções conjuntas. As ideias são mais elaboradas e quando apresentadas, já foram testadas por ferramentas e metodologias de análise. Além disso, estão focadas em soluções mais complexas e com maior capacidade de gerar economias (*savings*). A imagem abaixo, mostra cada fase.



1.6.2. Escutar é ouro

Paralelo à gestão que visa às soluções implementadas e seus benefícios no âmbito da liderança da STIHL, o programa Ideia Plus é acompanhado e monitorado pela Área de Gestão de Pessoas. Neste caso, o objetivo é avaliar se o programa contribui para fortalecer a qualidade do ambiente e gera vínculos emocionais com a organização.

Um dos efeitos esperados é que o colaborador se perceba ouvido e participando das decisões da empresa, o que leva ao aumento do sentimento de pertencimento e orgulho, que são a base de uma relação de confiança. São usadas duas fontes para mensurar estes aspectos. A pesquisa de Clima da STIHL e a GPTW, nas duas os resultados comparativos foram positivos para o Programa Ideia Plus, como veremos adiante.

Em 2018, a STIHL foi reconhecida, pelo segundo ano consecutivo, como a 5ª Melhor Empresa para Trabalhar no Rio Grande do Sul, na pesquisa organizada pela Great Place to. O processo avaliativo une todos os materiais coletados com o objetivo de gerar uma nota de favorabilidade. Mediante esta nota, a STIHL foi comparada com empresas da mesma categoria (acima de mil funcionários) e, após isto, recebeu a condecoração.

No tocante à programas de sugestões a metodologia da GPTW enfatiza o valor do exercício de “escutar”. Contudo, orienta que é preciso reconhecer as boas ideias com um sistema de recompensas e ser acompanhado por indicadores para ajudar a empresa a entender seus pontos fortes e fracos, levando à evolução.

O ranking Great Place to Work é considerado o padrão de excelência para a definição de excelentes ambientes de trabalho. A pesquisa de clima organizacional mede a percepção do funcionário em cinco dimensões, contemplando todas as relações de trabalho que podem influir na qualidade do ambiente. Um dos princípios defendidos pela metodologia GPTW é que escutar é mais importante que falar. A justificativa é que enquanto “falar” ajuda a manter um alinhamento de informações e disseminar a cultura organizacional, “escutar” é essencial para criar um ambiente de engajamento, respeito e pertencimento.

Resultados

2. Indicadores quantificáveis

Os resultados do programa Ideia Plus respondem à qualidade da estratégia e à dimensão da iniciativa implementada por uma empresa do porte e da trajetória da STIHL. Por ser um programa corporativo, o desempenho brasileiro é avaliado com as sete outras unidades e o Brasil vem se destacando, mantendo-se próximo da matriz na Alemanha nos resultados alcançados.

Entre os indicadores corporativos estão o *Hard Savings* que são as ideias S, as quais têm retorno financeiro mensurável, enquanto o *Estimated Savings* representa as Ideia X, que produzem grande impacto positivo, porém não são passíveis de serem mensurados financeiramente. O Brasil tem 61% de *Estimated Savings* e a Alemanha 84%.

O fato desse indicador ser, significativamente, maior confirma que em toda corporação, o programa Ideia Plus vem sendo o canal para os colaboradores sugerirem melhorias em seus próprios postos de trabalho. O que pode abranger desde aspectos ergonômicos, à otimização de processos, eliminação de desperdícios e ganhos de produtividade. Em síntese é a valorização das pessoas dentro da organização.

No tocante aos objetivos quantificáveis gerais os oito indicadores confirmam a consagração do programa e sua contribuição para criação de um *mindset* de inovação. Assim como, sua contribuição para elevar o potencial de geração de ideias dos colaboradores e refletindo-se também em maior envolvimento desses na tomada de decisão.

A tabela abaixo mostra a evolução de cada um dos indicadores ano a ano, mas os dados devem ser analisados a partir do contexto que não se expressa em números.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ideias criadas	6.921	5.662	4.631	4.032	4.848	4.044
Ideias implementadas	871	2.684	3.013	2.011	1.905	1.811
Ideias por colab.	1,94	2,32	1,34	1,17	1,3	1,14

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Participantes	951	1205	1176	1108	1050	1157
% participação	45%	59%	56%	52%	46%	49%
Qtde participantes premiados	873	1040	1132	1040	1062	975

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Premiação total	R\$ 865.760	R\$ 918.530	R\$ 1.013.737	R\$ 1.109.754	R\$ 1.332.878	R\$ 938.318
Saving total	R\$ 1.202.596	R\$ 2.687.599	R\$ 4.239.127	R\$ 6.044.995	R\$ 6.107.012	R\$ 3.739.348

A primeira leitura dos dados revela a estabilidade alcançada ao longo dos últimos três anos, o que indica a consagração do programa Ideia Plus. Vale destacar que em 2017, a STIHL Brasil atingiu o maior resultado em *savings*, entre de todas as unidades da multinacional. Corrobora esta percepção, o percentual de participação de 51% (média), comprovando a assimilação dos colaboradores à cultura de participação e sugestão de ideias como prática na busca por inovação.

Por outro lado, os dados relativos às premiações e ao número de participantes, entre 2016 e 2017, confirmam que não há uma relação de proporcionalidade. A participação foi menor, enquanto o valor distribuído foi maior; já o valor gerado em economia se manteve estável. Essa informação é relevante do ponto de vista da gestão de um programa de sugestões porque os cenários de inovação são dinâmicos e as demandas se alteram ano a ano. Avaliar a qualidade e a longevidade das implementações é tão importante quanto as métricas, pois são nos detalhes que as soluções são percebidas em sua total dimensão para os processos produtivos, para a qualidade do ambiente ou para a motivação do colaborador.

2.1. As mudanças geradas

Os cinco cases a seguir trazem estas evidências:

2.1.1. Case - Etiquetas Cromo

O caso de Jeferson Carlos dos Santos, Operador do Cromo, é um dessas ideias simples e geniais que ao nos deparamos, perguntamos por que não pensamos nisto antes?

O setor em que trabalha recebe diariamente grandes volumes de latas de cromo. A identificação original é em inglês, mas seguindo procedimentos de qualidade devem ser em português. Assim cada lata recebia uma nova etiqueta adesiva com as informações traduzidas. O volume mensal de aproximadamente 300 latas, considerando o custo unitário de R\$ 7,00 da etiqueta adesiva gerava um gasto anual de R\$ 24.349,00/ano. Do ponto de vista ambiental, era um desperdício, pois eram empregados recursos (papel, cola, tinta, energia) na confecção da etiqueta sem possibilidade de reciclagem.

20 Reconhecimento

R\$ 6 milhões em 2017

O programa **ÍdeiaPlus** da STIHL Brasil atingiu, em 2017, o maior resultado entre todas as unidades do Grupo. Foram R\$ 6 milhões economizados pela Empresa, devido às melhorias aplicadas nas áreas de produção e administrativas. Desde 2012, a iniciativa tem como objetivo incentivar os funcionários a sugerirem melhorias, criando, assim, uma cultura voltada à inovação. "Queremos tornar a organização ainda mais competitiva, por meio do retorno financeiro gerado pelas melhorias, e por consequência, premiar os colaboradores participantes, que podem receber até 25% do valor total economizado", destaca Glauco Kunrath, Analista de Melhoria Contínua.

Papel glossy com manta de isopor para etiqueta
Uma ideia simples, mas eficaz: O colaborador Jeferson Carlos dos Santos, Operador do Cromo, visualizou uma melhoria na identificação das latas de cromo, que chegam à STIHL com etiquetas em inglês e, de acordo com os procedimentos de qualidade, devem ser traduzidas para o português. "Sugeri usarmos um adesivo colado em um invólucro para ser fixado à lata. Quando ela vai fora, é só retirá-lo e colocá-lo na nova. Pensei nisso depois de observar, em casa, aqueles invólucros que fixamos na geladeira", conta Jeferson. A melhoria gerou uma economia anual de R\$ 25 mil para a Empresa, devido à redução de desperdício. "O **ÍdeiaPlus** é um grande incentivo. Uma parte do valor que recebo desse investimento é guardada para emergências, e a outra vai para reformar minha casa", comemora o Operador.

Como funciona o **ÍdeiaPlus**

- A ideia pode ser dada por um colaborador ou um grupo de áreas produtivas ou administrativas.
- O cadastro é feito diretamente no software, com o preenchimento das informações, encaminhamento para os avaliadores, criação de arquivos, avaliação das ideias e realização de campanhas de incentivo. Será uma plataforma corporativa com as demais unidades do Grupo utilizando o sistema de forma integrada.
- Em 2018, ocorrerá uma mudança no software do **ÍdeiaPlus**, a fim de facilitar a sua utilização, com o preenchimento das informações, encaminhamento para os avaliadores, criação de arquivos, avaliação das ideias e realização de campanhas de incentivo. Será uma plataforma corporativa com as demais unidades do Grupo utilizando o sistema de forma integrada.

ideiaplus



A ideia de Jeferson dos Santos, do Cromo, gerou uma economia anual de R\$ 25 mil

Números do **ÍdeiaPlus** em 2017

3 mil

Ideias válidas

1,3

Ideia por colaborador

A sugestão de Jeferson foi a substituição das etiquetas adesivas por imãs que geraram uma economia anual de R\$ 23.988. Uma ideia que lhe ocorreu no fim de semana, depois de receber fotos da família aplicadas em um imã para colar em painéis metálicos ou no refrigerador. Quanto vale esta ideia? Para Jeferson que foi destaque na revista Utilíssimo da STIHL e viu seu desejo de reformar a casa realizado, significou bem mais que os R\$ 6.000,00 de prêmio recebidos pela sua sugestão.

2.1.2. Case - Logística reversa para os pallets

Com muita frequência as soluções miram resultados em economia de custos, mas atingem alvos mais amplos. Atendendo à legislação vigente de tratamento fitossanitário de embalagens de madeira, a STIHL trata todos os pallets utilizados na planta. Como as cargas para o mercado nacional são vendidas avulsas havia uma grande sobra pallets na expedição. Quatro colaboradores da área aplicaram o pensamento de logística reversa, sugerindo que os pallets em bom estado retornassem ao almoxarifado reduzindo a demanda por novas aquisições. O resultado é duplamente importante por gerar economia e implementar o reúso dos pallets. O gasto anual com pallets que era de R\$ 228.355,00 caiu para R\$ 81.660,00 e a quantidade total de pallets que demandava uma aquisição de 6.480 unidades/anuais obteve índice de 73% de reutilização. Os criadores da mudança foram recompensados com R\$ 36.773,00 e reconhecidos por ter identificado uma oportunidade para reduzir um desperdício.

2.1.3. Case - UBER Corporativo

A prova que sugestões valiosas surgem em todas as áreas é esta que levou a STIHL a adotar o aplicativo de transporte individual, o Uber Corporativo, em substituição aos modelos tradicionais de transporte de colaboradores. Somando os custos com táxis executivo, táxis em viagens e transporte coletivo, a empresa despendia mais de R\$ 500 mil/ano e obteve uma economia anual de mais de R\$ 200 mil.

A ideia foi apresentada Cláudia Heck que atua na área administrativa. Ela dirige, mas não tem carro e se locomovia de ônibus a maior parte das vezes. Quando surgiu o Uber em São Leopoldo ela começou a usar e aprovou benefícios como: valor maior que

o ônibus, porém com comodidades incomparáveis; facilidade com o uso do app; previsibilidade de saber quanto vai pagar por cada trajeto; controle dos pagamentos e acesso a históricos de viagens.

Sua conclusão foi: “se é bom para mim por que não seria para a STIHL”. Ela lembra que sempre era estimulada pelas lideranças e, assim, inscreveu sua sugestão no Ideia Plus. Fez as primeiras pesquisas e descobriu que já havia uma modalidade de serviço para demandas empresariais com gestão e controle. A partir daí todos os colaboradores da STIHL ganharam com a comodidade e agilidade em usar os aplicativos de seus próprios celulares.

Para 11 colaboradores que cumprem jornadas em turnos alternativos e faziam uma rota com transporte coletivo, a sugestão de Cláudia foi ainda mais comemorada. A rota com duração média de 60 minutos, tinha um custo anual de R\$ 144 mil e foi extinta. Agora eles se organizam em duplas ou trios, conforme o turno e a proximidade, usando aplicativo e a viagem que durava 60 minutos para quem mora em Sapucaia do Sul, por exemplo, agora dura apenas 25 minutos. Facilidade para usuários e para a equipe administrativa que faz a gestão desses gastos de forma mais rápida.

Passados dois anos da implementação, Cláudia é sempre lembrada e parabenizada pela iniciativa. Ela diz sentir orgulho e confessa que está “sempre ligada”, procurando oportunidades de melhoria. Recebeu sozinha um prêmio de mais de R\$ 39 mil, valor suficiente para comprar um carro, mas Cláudia responde à provocação dos colegas de forma bem-humorada: “Já me acostumei a ter um motorista dirigindo para mim, vou continuar de Uber”.

2.1.4. Case - Desenvolvimento profissional e pessoal

Werner Machado de Moraes está há 11 anos na STIHL e recentemente recebeu uma promoção para o cargo de Técnico de Qualidade e Auditoria, sua “função é fazer o papel do cliente na empresa”. Competências que Werner demonstra sendo quase um veterano do Programa Ideia Plus com mais de 50 sugestões individuais e 60 em grupo apresentadas. Ele vive na prática o que especialistas mencionam nas teorias. Werner é a evidência da contribuição do programa para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Isso ocorre porque os participantes têm que buscar suas lideranças como primeira etapa do processo, uma vez convencidos, se tornam mentores; e assim tem início uma espiral que a cada passo – desenvolvimento, implementação - envolve diferentes conhecimentos e experiências com trocas mútuas e, novas soluções vão surgindo.

Para Werner a fábrica é o próprio laboratório, isto é, problema e solução estão ali. Em outras palavras, quando se concilia conhecimentos empíricos, resultado da experiência e observação, com científicos, fundamentados pela pesquisa, o alcance da mudança é maior. Para Werner este ambiente consegue motivar os colaboradores e os instiga a ter ideias, especialmente porque eles conseguem ver o resultado prático com suas sugestões implementadas. Mas ele faz uma ressalva: “não tem nada melhor do que chegar em casa e falar para a família sobre os resultados que tu ajudou a criar”.

Werner não lembra o valor, nem quantas vezes foi recompensado financeiramente pelas suas ideias, mas lembra bem tudo o que fez com isso: “usei para pagar minha faculdade de Gestão da Produção; fiz reformas na minha casa, comprei muitos eletrodomésticos; e pude presentear meus filhos sem ser aniversário ou natal. Isso, quer dizer, ter esta condição é algo que não tem preço”, afirma.

2.1.5. Case - Resultados dentro e fora da empresa

Outro bom exemplo cruzou os limites da fábrica e fortaleceu a cadeia de reciclagem por meio da parceria com uma cooperativa de catadores de papel, promovendo a geração de renda. No processo havia sobra de um papelão de alta qualidade, enquanto a empresa adquiria material similar novo (tabuleiros) para intercalar as camadas de peças dentro de uma caixa.

A partir da sugestão de quatro colaboradores, a Cooperfeitoria de São Leopoldo foi acionada para fazer a coleta e triagem desses materiais, adaptando-os (corte) para a substituição do anterior e, assim, evitando a demanda de insumos sem nenhuma perda de qualidade. A parceria envolveu também treinamento técnico do fornecedor com engajamento de profissionais da STIHL. O prêmio do grupo foi de R\$ 25.461,00, enquanto a economia anual gerada para a empresa foi de R\$ 101.847,00. Mas neste caso os

resultados precisam contabilizar a redução de 65% no consumo de matéria-prima, que passou de 245.202 para 84.329 unidades/ano devido ao reuso. E, mais do que isso, a renda gerada para a cooperativa, apoiando a inclusão social.

William Nunes dos Santos (esquerda) com o vice-presidente Arno Tomasini na apresentação da ideia implementada.



2.2. Resultados que geram valor

Certamente valeria conhecer cada uma das 12.295 ideias implementadas desde 2013, mas é preciso voltar a um aspecto muito importante do Programa Ideia Plus, sua contribuição para que o colaborador se sinta ouvido e, envolvido, nas decisões e na evolução da organização, como componente da cultura organizacional. Fatores de clima do ambiente de trabalho que foram capturados pelas duas últimas pesquisas usadas para mensurar a performance do Programa Ideia Plus.

Considerando os anos de 2017 e 2018 na dimensão Escutar da GPTW houve incremento de sete pontos, passando de 73 para 80 pontos no que se refere à percepção das equipes sobre as ferramentas de gestão de pessoas, na qual o Ideia Plus tem relação direta. Vale destacar que o *becnhmark* é de 87. Outras duas dimensões podem ser associadas ao programa como Agradecer e Desenvolver. Houve aumentos nos resultados entre 2018 e 2017, atingindo 77 contra 67 em Agradecer, e 76 contra 68 em Desenvolver.

9 Áreas de Práticas GPTW e a Percepção dos Colaboradores



O resultado por práticas representa como as equipes percebem as ações e ferramentas de gestão de pessoas através da liderança

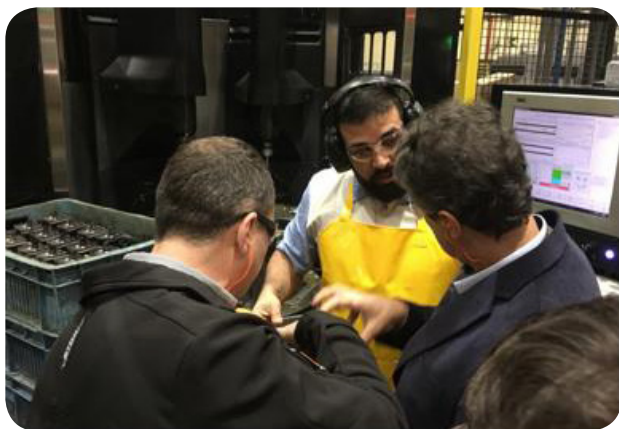


Igualmente, os dois itens avaliados na pesquisa de clima da STIHL que se relacionam ao Ideia Plus, abordando a escuta e o envolvimento na tomada de decisão pelas lideranças, tiveram evolução no índice de favorabilidade, entre 2017 e 2018, conforme mostra a tabela abaixo.

ITEM	2018	2017
As lideranças incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera	82	75
As lideranças envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	71	63

2.3. Motivação e autoestima

Os resultados já apresentados mostram que há inúmeros ganhos, quantificáveis ou não, decorrentes de um programa de sugestões bem concebido e gerenciado. Os resultados das duas últimas pesquisas de clima indicam o bom nível de engajamento. O Ideia Plus implementou uma ação que contribui para elevar a motivação, porém com um propósito claro de valorização da autoestima do colaborador. Frequentemente o Departamento de Melhoria Contínua leva a diretoria da STIHL em visitas à fábrica para conhecer as soluções implementadas e são os criadores quem explicam suas ideias. Trata-se de uma oportunidade para os colaboradores conversarem diretamente com os diretores, vice-presidentes e, até o presidente, fazendo com que percebam também a estima que a STIHL tem por eles e por suas contribuições.



Conclusão

Em busca da evolução

Uma vez consagrado o Ideia Plus busca sua própria evolução. Esta afirmação se baseia nos excelentes indicadores de gestão e na motivação gerada, mas também pelo apoio alcançado entre a alta direção da STIHL Brasil. O presidente, Cláudio Guenther menciona o Ideia Plus em todos os encontros com os colaboradores, agradecendo e estimulando ainda mais a participação. Ao mesmo tempo que reforça a capacidade do programa para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e promover a inovação. Um dos indicativos deste apoio está na campanha aprovada para 2019. A fim de alcançar ainda mais a participação haverá sorteio de um automóvel entre os participantes do programa.

Em fase de planejamento para rodar em janeiro de 2020, o Hype System será a nova plataforma do programa. A novidade substituirá o SAP por ser um sistema especializado em programas de melhorias, muito mais amigável. Além disso, sendo um sistema corporativo global tem interação entre todas as sete unidades do grupo STIHL. O investimento será de mais de R\$ 200.000 neste projeto.

Sabe-se que a criatividade é uma competência que pode ser praticada e desenvolvida. Por isso, outra iniciativa será a programação de oficinas de “ideação”, com base nos principais gaps / problemas de cada área nas fábricas.

Para o setor administrativo, a ideia é estimular que surjam ideias tão relevantes quanto o UBER Corporativo. Assim, estão previstos seminários e palestras com foco pensamento *outofbox* para fomentar soluções disruptivas.

O programa também tem metas de desempenho para 2019:

1. Voltar ao percentual de 1,3 Ideias por funcionário, obtido em 2017 (em 2018 foi de 1,14);
2. Atingir economia (*savings*) de R\$ 4,3 milhões gerados pelas ideias;
3. Alcançar 78% de ROI, o indicador que mede o retorno sobre o investimento da STIHL para gerar os resultados alcançados pelo programa;
4. Crescer em 15% na geração de ideias e economia gerada no ranking global do Ideia Plus da STIHL.

Bibliografia

AMABILE, Teresa M.; CONTI, Regina; COON, Heather; LAZENBY, Jeffrey; HERRON, Michael. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, C. T.; & CAJAZEIRA, J. E. R. *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KASSOY, Gisela. O que esperar de um “programa de sugestões”. *In* Portal RH, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-que-esperar-de-um-programa-de-sugestes/>. Acesso em 25/04/2019.

MONTEIRO, Lilian. Pessoas superam desafios, *In* entrevista Antônio Carlos (KRONENBERGER. 2017. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/05/15/internas_economia,868986/saiba-como-as-empresas-de-sucesso-valorizam-seus-em-pregados.shtml. Acesso em 26/04/2019.

VAN DIJK, C. & VAN DEN ENDE. *Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas in R&D Management*, pp. 387-395, 2002.

ZANINI, Marco Túlio. Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa *in* HSM Management Update Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/1423645/Humanizacao-dos-negocios-A-vantagem-competitiva-da-confianca>. Acesso em 25/04/2019.

Autores

Glauco André Kunrath – Analista de Melhoria Contínua. Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, MBA em Gestão Empresarial pela Unisinos.

Leandro Silveira da Costa – Técnico na área de Melhoria Contínua. Técnico em Mecânica pela Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha e graduado em Processos Gerenciais pela Universidade Castelo Branco

Lídio de Figueredo - Técnico na área de Melhoria Contínua. Técnico em Mecatrônica pela Escola São Lucas Ulbra e graduando em Gestão de Produção pela Universidade Luterana do Brasil.

Mateus dos Santos Machado – Supervisor Melhoria Contínua. Graduado em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Mestre em Engenharia de Produção pela Unisinos.