



Guia

**Ações** de

**Desenvolvimento**

Família **Especialista, Consultor e  
Analista**

**VICUNHA**  
*jeansidentity*

# Sumário

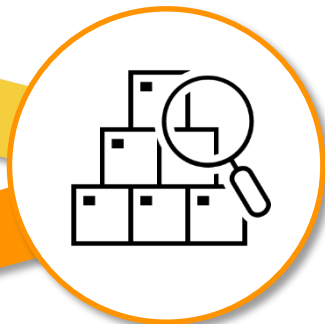
Apresentação.....	01
Metodologia de Aprendizagem 70 / 20 / 10 .....	02
Ações de Desenvolvimento.....	03
Ferramentas e Técnicas úteis para a aplicação do 70   20   10.....	08

# Apresentação



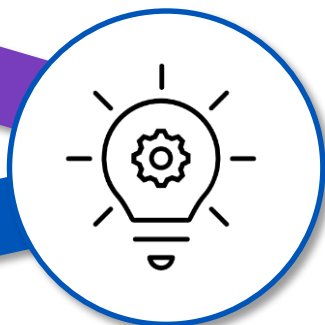
O mundo evoluiu e nós também evoluímos. O nosso jeito de pensar e de fazer está em constante melhoria. E é essa maneira de ser que garante o crescimento do nosso negócio e das nossas pessoas.

Em 2019, iniciamos a Evolução Cultural onde repaginamos o nosso propósito e nossos princípios, mas sempre agindo com integridade e coerência, pensando nas pessoas e no nosso negócio, e a consequência foi tornar-nos o que somos hoje, a maior industrial têxtil do Brasil e uma das maiores do mundo.



Nesse sentido, surge o Evolução da Gente, o programa de Gestão de Desempenho Vicunha, que tem o objetivo de desenvolver pessoas aplicando os nossos princípios, reforçando comportamentos que geram resultados e apoiando na tomada de decisão sobre nossa gente. Inicialmente realizamos as avaliações de desempenho, depois seguimos com os comitês e feedbacks e agora vamos criar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O PDI é uma ferramenta que objetiva desenvolver as competências dos funcionários, para que atendam às necessidades e estratégias da Vicunha.



Para apoiá-los nesta etapa, desenvolvemos este Guia com o intuito de inspirá-lo para a criação do PDI dos funcionários da sua equipe. A Metodologia de aprendizado que a Vicunha adotou é a 70 | 20 | 10 para criar Ações de Experiências, de Relacionamentos e Formais visando uma formação flexível de acordo com o perfil do nosso funcionário.

Ressaltamos que cada integrante que atua conosco deve assumir o compromisso de ser exemplo. Agradecemos por todo trabalho e empenho até aqui.



# Metodologia de Aprendizagem 70 | 20 | 10

O Modelo de Aprendizagem 70 | 20 | 10 é bastante utilizado na educação corporativa e a Vicunha também irá adotá-la. Segundo a metodologia:

**70**



## **Ação de Experiência**

70% do que aprendemos é decorrente da prática do nosso dia a dia.

**20**



## **Ação de Relacionamento**

20% ocorre através da interação com outras pessoas.

**10**



## **Ação Formal**

10% vem da educação formal, como aulas, livros e artigos.

É importante que as ações de desenvolvimento sejam adaptativas e que os gestores disponibilizem suporte e as orientações necessárias.

# Aspecto de desenvolvimento

# Análise Crítica

Competência Relacionada  
Capacidade Analítica



## Ações de Experiência

70

1. Realizar diagnóstico utilizando ferramentas de análise e solução de problema (A3, 6 Sigma, etc).
2. Conduzir um grupo de melhoria de processo.
3. Revisar procedimentos e fluxos de processo.
4. Elaborar projetos visando a melhoria e inovação no processo.

20

3. Conversar sobre ferramentas e boas práticas em análise crítica e soluções de problemas com profissional referência nesse tema.



## Ação Formal

10

1. Participar de treinamentos nas ferramentas de qualidade.
2. Ler o livro "Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas", da autora Cristina Werkema.
3. Realizar treinamento de aprofundamento no processo da sua área de atuação.



## Ação de Relacionamento

20

1. Acompanhar um profissional referência em análise e solução de problema.
2. Pedir feedback ao gestor sobre seu desempenho nas análises dos problemas do dia a dia.

# Aspecto de desenvolvimento

# Visão Sistêmica

Competência Relacionada

## Visão Sistêmica



### Ações de Experiência

70

1. Criar e analisar indicadores que mensurem o impacto dos resultados da sua área de atuação nas áreas clientes.
2. Conduzir projetos de melhoria.
3. Avaliar os processos da área de atuação para possibilitar o atendimento à estratégia do negócio.
4. Fazer Gemba nas áreas fornecedoras e clientes.

20

3. Conversar com os especialistas de processo com foco em trocar informações sobre fluxos, processos, procedimentos e resultados.



### Ação Formal

10

1. Participar de treinamentos sobre o processo fabril e áreas de apoio.
2. Estudar o planejamento estratégico da empresa.
3. Participar dos treinamentos da Cultura Vicunha.



### Ação de Relacionamento

20

1. Participar de reuniões de gestão da rotina das áreas fornecedoras e clientes.
2. Participar de reuniões de análise e solução de problemas nas áreas fornecedoras e clientes.

Aspecto de desenvolvimento

# Buscar Conhecimento

Competência Relacionada

## Busca de Aprendizado



### Ações de Experiência

70

1. Definir temas importantes para a área de atuação e realizar ações formais de aprendizado.
2. Buscar contato com especialistas em temas pertinentes ao negócio.
3. Acompanhar sites, rede sociais para manter-se atualizado sobre as tendências ou inovações da área de atuação.



### Ação Formal

10

1. Ler o Livro "Lifelong Learners - O poder do aprendizado contínuo", do autor: Conrado Schlochauer.
2. Fazer o curso completo "Reaprendizagem criativa" com Murilo Gun.



### Ação de Relacionamento

20

1. Fazer *benchmarking* com especialistas em temas pertinentes ao negócio.
2. Participar de redes/ associações ligadas a área de atuação/negócio.

# Construir Relações com Foco na Execução das Atividades

Competência Relacionada

## Compromisso com o Cliente



### Ações de Experiência

70

1. Participar de Ciclos de Kaizen para interagir com profissionais de outras áreas na busca de integrar ações para solução de problemas e melhorias dos processos.
2. Formar equipes ou grupos de trabalho para atuar em projetos e ou atividades específicas.
3. Delegar e distribuir tarefas e atividades para equipes de trabalho, fazendo o *follow-up* das entregas e dos resultados coletivos e individuais.

20

2. Solicitar feedback do gestor sobre sua capacidade de construir relações duradouras.



### Ação Formal

10

1. Ler o livro "Como fazer amigos e influenciar pessoas", do autor Dale Carnegie.
2. Assistir ao Ted "Engrenagem nas relações humanas" - Isabela Brito.



### Ação de Relacionamento

20

1. Realizar visitas de aprofundamento e integração nas áreas (clientes e fornecedores), a fim de facilitar o trabalho e otimizar o resultado a partir de uma visão sistêmica e integrada.



Aspecto de desenvolvimento

# Buscar e implementar soluções

Competência Relacionada  
Execução Efetiva



## Ações de Experiência

70

1. Acompanhar, revisar e atualizar os procedimentos e fluxos dos processos.
2. Criar um plano de ação para solução de problema e realizar *follow up* com o gestor.



## Ação Formal

10

1. Participar como ouvinte de um projeto de automação.
2. Ler Livro "Gerenciamento da Rotina", do autor Vicente Falconi.
3. Aprofundar o conhecimento nos processos ou projetos.



## Ação de Relacionamento

20

1. Criar grupos de "especialistas das áreas de negócios" para trocar ideias sobre boas práticas e desafios.
2. Fazer uma visita técnica entre os setores analisando os impactos de uma solução a ser implementada no processo/negócio.

# Ferramentas e técnicas úteis para a aplicação do 70 | 20 | 10

\* Orienta-se aplicar a Cumbuca na categoria Relacional

## CUMBUCA

O método consiste na formação de pequenos grupos, que se reúnem em encontros rápidos e periódicos, para discutir a leitura de livros. É uma forma de incentivar os funcionários a obter conhecimentos que tem impacto positivo sobre seus resultados.

### ● Como usar a ferramenta

- 01 Escolha um livro que você acredite que tenha impacto positivo no resultado do negócio.
- 02 Forme grupos pequenos, de quatro a seis pessoas. É importante manter o mesmo grupo durante toda a discussão do livro.
- 03 Fixe encontros com dia, horário e tempo de duração fixos. Isso facilita que todos se programem e se comprometam com os encontros. A sugestão de Falconi são encontros de duas horas.
- 04 Crie, em conjunto com o grupo, um código rígido de conduta com relação às faltas. O ideal é que todos estejam presentes. Na ausência de um, o encontro será cancelado/postergado para a semana seguinte.

# Ferramentas e técnicas úteis para a aplicação do 70 | 20 | 10

- 05 O grupo também deve dividir as partes do livro de acordo com o número de encontros programados.
- 06 O grupo deve ter uma cumbuca com papéis onde estarão escritos os nomes dos participantes ou para encontros online utilizar ferramentas como o Sorteador (<https://sorteador.Com.Br/sorteio-de-nomes>).
- 07 Todos deverão ler a parte que será discutida na reunião, fazendo suas anotações.
- 08 No início da reunião, o nome de uma pessoa é sorteado. Esta pessoa deverá ser a facilitadora da discussão, se preocupando com a introdução do assunto, organização do debate, incentivo à participação de todos, moderação das contribuições, relação com o que pode ser aplicado na empresa e fechamento da reunião. O fechamento pode ser:
  - Um resumo daquilo que foi discutido;
  - Uma organização das lições aprendidas;
  - Uma lista de ações a executar.
- 09 Se a pessoa escolhida não tiver lido o que tinha sido combinado, a reunião deve ser desfeita.

*"Não se deve sortear ou indicar outro, nem mesmo aceitar voluntários para apresentar."*

O método é baseado no compromisso de todos.
- 10 A mesma pessoa pode ser sorteada na próxima reunião. Isso reforça seu compromisso com todas as reuniões.

# Ferramentas e técnicas úteis para a aplicação do 70 | 20 | 10

\* Orienta-se aplicar a Cumbuca na categoria Experiência

## TRABALHO DE SOMBRA (JOB SHADOWING)

*Shadow*, do inglês sombra, como seu próprio nome diz, significa que uma pessoa passa a acompanhar e observar uma outra pessoa, ou mesmo um grupo, com a finalidade de compreender algo de forma mais vivencial e contextualizada.

### ● Algumas dicas para ter sucesso na implementação do Shadowing:

- 01** Definir o perfil ideal do *host* (Hospedeiro) que fará o *shadowing*, bem como mapeá-lo e checar sua disponibilidade de participação.
- 02** Antes da realização, é fundamental alinhar expectativas da ação tanto com o "sombra", quanto com o "hospedeiro".
- 03** Antes de agendar a ação, checar disponibilidade de tempo e permissão para participar de reuniões e visitas (caso necessário).
- 04** Conscientizar o "sombra" sobre informações sigilosas, vestimenta adequada e comportamento a ser adotado.
- 05** Estimular conversas que potencializem a aprendizagem, inclusive no almoço e nos cafés.

# Ferramentas e técnicas úteis para a aplicação do 70 | 20 | 10

- 06 Programar o dia com as atividades a serem acompanhadas.
- 07 Potencializar a aprendizagem promovendo uma reunião com os “sombras” para compartilhar suas experiências e aprendizagens.
- 08 Providenciar um roteiro de questões para o “sombra” se orientar e demandar um relatório para que não seja apenas um dia de “turismo”.
- 09 No roteiro de questões podem ser elencadas as atividades do dia, os aprendizados e o como aplicar os aprendizados no dia a dia.
- 10 Depois de analisar os relatórios, elaborar um manual de apoio com os aprendizados obtidos com a experiência.

# Ferramentas e técnicas úteis para a aplicação do 70 | 20 | 10

\* Orienta-se aplicar a Cumbuca na categoria Experiência

## ROTAÇÃO DE TRABALHO (JOB ROTATION)

*Job rotation*, que em português seria algo como rotação do trabalho, na aprendizagem é uma técnica que move o funcionário em uma ou mais posições por um determinado período de tempo, e tem como propósito o de gerar experiências de aprendizagem que ampliam o conhecimento e promovem a colaboração.

### ● Dicas para a implementação do Job Rotation:

#### 01 Objetivo e escopo

Planejamento é o segredo do Job Rotation, é preciso definir o escopo, ou seja, quais as tarefas, projetos e desafios que o funcionário vivenciará dentro de um prazo estipulado. Atentar para não incluir rotinas que exigem alto desempenho.

#### 02 Duração e o momento ideal

Definir se é necessário um dia ou dois anos, para cumprir o objetivo pretendido, bem como quando realizar.

# Ferramentas e técnicas úteis para a aplicação do 70 | 20 | 10

## 03 Alinhamento entre áreas

O Job Rotation envolve deslocamento de funcionários, logo é preciso checar tanto na área original, quanto na área hospedeira, a possibilidade de disponibilizar e receber, respectivamente, a pessoa. Levando em consideração que ela tem responsabilidades que precisarão ser distribuídas e precisará de um plano de trabalho na nova área. O Job Rotation não pode ser feito em larga escala, senão a operação ficará comprometida.

## 04 Preparação do funcionário e do ambiente

Job rotation por natureza é um processo de mudança, portanto além de tirar a pessoa na zona de conforto, aumenta as chances de socialização com os novos colegas. É necessário preparar a pessoa e a área e disponibilizar um mentor, que terá a responsabilidade de guiar o participante na área e nas novas funções e de enturmá-lo com os demais colegas.

## 05 Acompanhamento da ação

Reuniões periódicas e análise do processo são importantes para que o Job Rotation não perca o caráter de aprendizagem.

Promova a reflexão desta experiência e avalie os resultados alcançados.

**VICUNHA**  
*jeansidentity*