



Guia

Ações de

Desenvolvimento

Família **Gerente**

VICUNHA
jeansidentity

Sumário

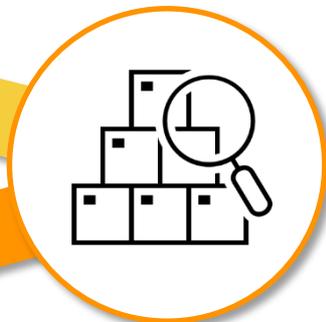
Apresentação	01
Metodologia de Aprendizagem 70 / 20 / 10	02
Ações de Desenvolvimento	03
Ferramentas e Técnicas úteis para a aplicação do 70 20 10	07

Apresentação



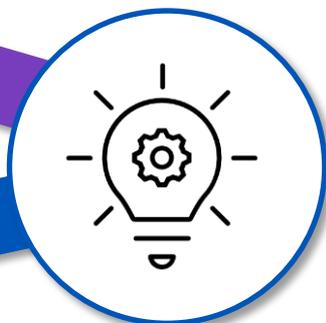
O mundo evoluiu e nós também evoluímos. O nosso jeito de pensar e de fazer está em constante melhoria. E é essa maneira de ser que garante o crescimento do nosso negócio e das nossas pessoas.

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 por meio 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.

Mapa de Zonas Cinzas e Silos

Trabalho Colaborativo



Ações de Experiência

70

1. Criar grupo multidisciplinar de trabalho entre gestores de áreas interdependentes, com periodicidade definida, para entendimento das necessidades, autorresponsabilização, criação de soluções e priorização de entregas.



Ação Formal

10

1. Livro "SCRUM", do autor Jeff Sutherland.
2. Treinamento em Metodologias Ágeis (onde trate as principais Ferramentas e Prática).
3. Treinamento Online FGV de Métodos Ágeis (https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/online/curta-media-duracao-online/metodos-ageis?gclid=EAIaIQobChMIwuKL1uGx9wIVNW5vBB3D3gucEAAYASAAEgljxPD_BwE).
4. Participar da formação Jeito Vicunha de Liderar - Líder Gente e Gestão



Ação de Relacionamento

20

1. Conversar com pessoas de referência em interação para busca de boas práticas de sinergia entre áreas.
2. Solicitar *feedback* a pessoas capazes de contribuir com aspectos de sinergia da sua área.

Aspecto de Desenvolvimento

Engajamento Sistêmico

Competência Relacionada

Compromisso com o Cliente



Ações de Experiência

70

1. Realizar reuniões com foco em análise de indicadores e situações críticas ou ofensoras para o resultado do negócio com a participação das áreas interdependentes e periodicidade pré-definida para melhor entendimento com construção conjunta das tomadas de decisão.



Ação de Relacionamento

20

1. Proporcionar imersão do gestor nas áreas críticas do negócio, através de cronograma pré-estabelecido, com foco em aprofundar o conhecimento dos processos que impactam de forma significativa no atingimento de resultados.



Ação Formal

10

1. Livro "O Fator confiança", do autor Marco Fabossi

Aspecto de Desenvolvimento

Comunicação de Impacto

Competência Relacionada

Compromisso com Resultado



Ações de Experiência

70

1. Conduzir e garantir a roteirização das reuniões, introduzindo inicialmente as pautas pendentes e tratativa dos novos temas, com tempo pré-definido para tratá-los, preenchimento de ata e solicitação de *feedback* ao final com foco em compreender se a condução por parte do gestor foi clara e assertiva e quais pontos precisa desenvolver.



Ação de Relacionamento

20

1. Realizar Oficinas de Conhecimento, onde serão apresentados para discussão em grupos os cases com temas complexos, mas que fazem parte da rotina do líder, usando dinâmicas e encenações.



Ação Formal

10

1. Livro "Como fazer amigos e influenciar pessoas", do autor Darne Carnegie.
2. Livro "A organização sem medo", do autor Amy C Edmondson.
3. Livro "Comunicação não violenta", do autor Marshall B. Rosenberg.
4. Ted: Sua linguagem corporal forma quem você é; Como espalhar as suas ideias.
5. Realizar o treinamento "Líder comunicador".

Aspecto de Desenvolvimento

Accountability

Competência Relacionada

Compromisso com Resultado



Ações de Experiência

70

1. Coordenar reuniões ou grupos de trabalho no formato de "sprint", convidando os especialistas das áreas interdependentes e formando um único time de trabalho, onde serão atualizados os status de seus projetos de forma objetiva, trocando experiências de melhores práticas para sua execução e ainda contribuindo com sugestões nos demais projetos, uma vez que todos almejam o mesmo resultado/objetivo.



Ação Formal

10

1. Filme: Perdidos em Marte, de Ridley Scott (2015).
2. Filme: O Homem que Mudou o Jogo, de Bennett Miller (2011).
3. Livro "A estratégia do oceano Azul", do autor W. Chan Kim e Renée Mauborgne.



Ação de Relacionamento

20

1. Fazer parte de redes profissionais como o LinkedIn, por exemplo, e se conectar a grupos que estudam melhoria contínua dos processos e agilidade no ambiente de trabalho.

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