



Guia

**Ações** de

**Desenvolvimento**

Família **Operacional**

**VICUNHA**  
*jeansidentity*

# Sumário

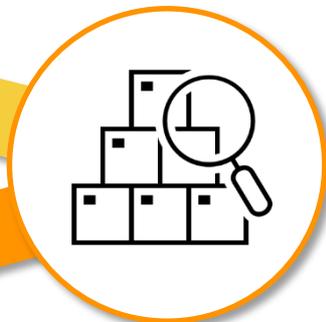
Apresentação .....	01
Metodologia de Aprendizagem 70 / 20 / 10 .....	02
Ações de Desenvolvimento .....	03
Ferramentas e Técnicas úteis para a aplicação do 70   20   10 .....	08

# Apresentação



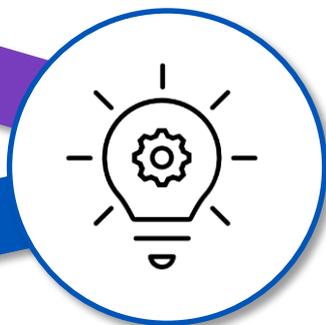
O mundo evoluiu e nós também evoluímos. O nosso jeito de pensar e de fazer está em constante melhoria. E é essa maneira de ser que garante o crescimento do nosso negócio e das nossas pessoas.

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 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.



## Ações de Experiência

70

1. Fazer inspeção de 5S no próprio posto de trabalho.
2. Aplicar lista de pontos a organizar no posto de trabalho do colega (trocar momento de organização) com o apoio do líder.
3. Avaliar um posto de trabalho referência em organização e identificar boas práticas.
4. Conduzir DDS falando sobre a importância da organização no posto de trabalho.

20

2. Pedir feedback ao gestor sobre a organização do seu posto de trabalho e elaborar plano de ação aproveitando as oportunidades de melhoria.
3. Realizar visita na área com o Gestor discutindo o que pode ser melhorado quanto a organização do posto de trabalho.



## Ação Formal

10

1. Fazer treinamentos de 5S.
2. Assistir vídeos sobre ferramentas e boas práticas de organização.



## Ação de Relacionamento

20

1. Conversar com um funcionário referência em organização sobre como ele implementa o 5S em seu ambiente de trabalho.

# Comportamento Inseguro

Competência Relacionada  
**Execução Efetiva**

## **Ações de Experiência**

**70**

1. Conduzir DDS abordando boas práticas de comportamento seguro.
2. Identificar situações de comportamento inseguro com base nas Regras de Ouro/outros, orientar o funcionário observado e registrar o desvio de segurança.
3. Realizar inspeções com o gestor no equipamento/processo identificando anomalias ou desvios do padrão.

**20**

2. Acompanhar a rotina de trabalho de um funcionário referência em 5S, Regras de Ouro e comportamento seguro.
3. Pedir feedback ao Gestor e aos pares sobre seu comportamento relacionado a segurança.



## **Ação Formal**

**10**

1. Participar dos treinamentos das Normas Regulamentadoras (NR).
2. Participar de treinamentos sobre Comportamento e Postura Profissional (Fundação Bradesco).
3. Estudar Regras de Ouro;
4. Ler livros sobre 5S;
- 5.. Assistir aos vídeos sobre comportamento seguro da Juliana Bley (YouTube).



## **Ação de Relacionamento**

**20**

1. Participar de grupos que acompanham as tratativas sobre desvios de segurança sinalizados por sua área para entender a criticidade de cada situação e seus impactos.

# Aspecto de Desenvolvimento

# Indisciplina

Competência Relacionada

## Atitude Responsável



### Ações de Experiência

70

1. Aplicar as diretrizes da empresa, verificação das normas, circulares e regulamentos.
2. Alinhamento dos pontos de compromisso.
3. Executar as atividades conforme procedimento descrito no PO da atividade, sem atalhos ou outros meios convenientes.
4. Feedback com o gestor/supervisor para que o funcionário possa fazer autoavaliação sobre o cumprimento do processo e apontar as oportunidades de melhoria.



### Ação de Relacionamento

20

1. Acompanhar profissional que seja referência em aplicação do procedimento operacional.

20

2. Conversar com o supervisor sobre os problemas que podem ser ocasionados pelo não cumprimento do procedimento operacional.
3. Roda de conversa com os funcionários para entender as demandas da operação.
4. Inserir nos DDSs assuntos relacionados a comportamentos inadequados.



### Ação Formal

10

1. Participar de treinamento de reciclagem do Código de Ética.
2. Indicação de leitura: Accountability no trabalho: Como comprometer-se, cumprir o prometido e conseguir que outros façam o mesmo.
3. Ler textos relacionados a importância do compromisso com o trabalho (a definir pelo gestor);

# Falta de Comprometimento

Competência Relacionada

## Atitude Responsável



### Ações de Experiência

70

1. Realizar uma operação guiada (Supervisor/Padrinho/ Instrutor) para compreender o impacto de sua atividade dentro do todo.
2. Acompanhamento de produtividade, indicadores da área/máquina, absenteísmos avaliando como as ausências impactam nas entregas da equipe , apresentados no modelo GEROT.



### Ação de Relacionamento

20

1. Acompanhar um colega que seja comprometido (mentor).
2. Buscar com o gestor entendimento sobre as metas e desafios do cargo, através de feedback que enfatize a importância da realização das atividades para atingi-los



### Ação Formal

10

1. Participar de treinamentos ou palestras sobre Excelência e Comprometimento: "O que você precisa fazer para conseguir isso" (YouTube).
2. Assistir aos filmes "Karate Kid", "A procura da Felicidade", "Um Sonho de Liberdade".
3. Ler o livro "Transformando Suor em Ouro", do autor Bernardinho.

# Conhecimento Técnico do Processo

Competência Relacionada  
Execução Efetiva



## Ações de Experiência

70

1. Executar todas as atividades conforme o procedimento operacional, atentando para todos os pontos críticos.
2. Participar de grupos de melhoria (Ex.: Círculos de Kaizen).
3. Multiplicar conhecimento para os pares, com foco em pontos críticos do processo.



## Ação Formal

10

1. Realizar treinamento de reciclagem dos procedimentos competentes a sua área/máquina.
2. Participar de cursos sobre ferramentas da Qualidade voltadas para análise e solução de problemas.
3. Realizar estudo dos problemas que impactam nos indicadores de processo da área.



## Ação de Relacionamento

20

1. Acompanhar um operador referência em conhecimento técnico, no momento da realização de uma atividade crítica.
2. Acompanhar a aplicação de uma ferramenta de análise e solução de um problema da área.

# 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*