



Guia

Ações de

Desenvolvimento

Família Supervisor

VICUNHA
jeansidentity

Sumário

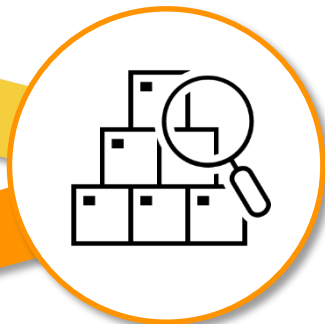
Apresentação	01
Metodologia de Aprendizagem 70 / 20 / 10	02
Ações de Desenvolvimento	03
Ferramentas e Técnicas úteis para a aplicação do 70 20 10	08

Apresentação



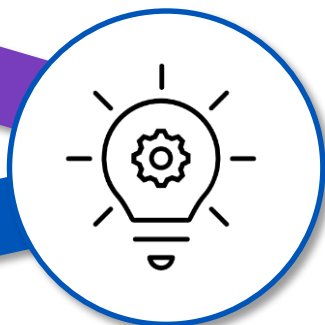
O mundo evoluiu e nós também evoluímos. O nosso jeito de pensar e de fazer está em constante melhoria. E é essa maneira de ser que garante o crescimento do nosso negócio e das nossas pessoas.

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.

Aspecto de Desenvolvimento

Autonomia

Competência Relacionada

Execução Efetiva



Ações de Experiência

70

1. Fazer *checklist* das atividades de rotina, identificar as decisões que podem ser tomadas sem a autorização de outros e alinhar com gestor.
2. Conduzir um projeto de melhoria da área. (Ex. SETUP, Círculo de Kaizen, TPM)



Ação Formal

10

1. Assistir ao vídeo "Papão de Evolução: Autoliderança".
2. Livro "Autorresponsabilidade", do autor Paulo Vieira.
3. Participar da formação Jeito Vicunha de Liderar - Líder Gente e Gestão.



Ação de Relacionamento

20

1. Realizar *benchmarking* interno com supervisor que tenha o nível de autonomia esperado para compartilhamento de boas práticas.
2. Pedir *feedback* ao gestor e aos pares sobre seu desempenho em relação à prática da autonomia no dia a dia.

Desenvolvimento da Equipe

Gestão de Gente

Ações de Experiência

70

1. Praticar *feedback* contínuo com a equipe, utilizando a metodologia 4 C's.
2. Utilizar argumentos com base em fatos e dados para influenciar no engajamento individual ou coletivo.
3. Analisar indicadores relacionados a gestão de pessoas (absenteísmo, taxa de desligamento, banco de horas, participação em treinamentos etc) e indicadores de desempenho setoriais para traçar ações de melhoria, se necessário.
4. Orientar e acompanhar a equipe no desenvolvimento de projetos de melhoria na área.

20

2. Observar e acompanhar rotina de um supervisor referência em desenvolvimento de equipe (Sombra).



Ação Formal

10

1. Assistir às pílulas "Cultura de Feedback".
2. Livro "Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia", do autor Vicente Falconi.
3. Livro "Muito Além da Hierarquia", do autor Pedro Mandelli.
4. Ouvir podcast Rádio Peão - episódio #16 - O novo jeito de liderar - Youtube
5. Participar da formação Jeito Vicunha de Liderar - Líder Gente e Gestão



Ação de Relacionamento

20

1. Pedir *feedback* ao gestor e aos pares em relação ao seu desempenho na prática de desenvolvimento de equipe.

Aspecto de Desenvolvimento

Comunicação

Competência Relacionada

Execução Efetiva



Ações de Experiência

70

1. Conduzir reuniões de apresentação de resultados.
2. Elaborar e conduzir módulo/palestra no Projeto Pescar.
3. Oferecer *feedbacks* individuais periódicos à equipe, utilizando a metodologia 4 C's.
4. Promover reconhecimento periódico à equipe através dos canais de comunicação (Ex: e-mail; DDS; reuniões de time; grupos de *whatsapp*).



Ação de Relacionamento

20

1. Conversar com pares que sejam referência em temas relacionados a comunicação com objetivo de conhecer as boas práticas.
2. Pedir *feedback* ao gestor e aos pares sobre seu desempenho em comunicação.



Ação Formal

10

1. Livro "Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais", do autor Marshall Rosenberg.
2. Livro "Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas", do autor Dale Carnegie.
3. Fazer curso Negociação e Comunicação Assertiva (IEL).
4. Assistir às pílulas "Cultura de Feedback".
5. Participar da formação Jeito Vicunha de Liderar - Líder Gente e Gestão; (Analisar disponibilidade).
6. Participar do *workshop* Líder Comunicador Vicunha.

Compromisso com o Resultado

Competência Relacionada

Compromisso com Resultado



Ações de Experiência

70

1. Apresentar os resultados da área para os gestores com periodicidade definida.
2. Fazer análise crítica e propor novos indicadores de desempenho da área.
3. Mapear problemas ou erros no processo e propor ações para reduzir/eliminar os riscos.
4. Conduzir um Círculo de Kaizen.

20

3. Realizar *gemba* na área cliente, afim de observar a rotina, aprofundar o conhecimento no processo, identificar oportunidades e propor melhorias.
4. Participar de reuniões de análise crítica com objetivo de conhecer os indicadores de processo, os resultados do negócio, as principais oportunidades e as ações propostas para solução dos problemas.



Ação de Relacionamento

20

1. Realizar mentoria com gestores que são referência em alcance de resultados.
2. Conversar com especialista de processos da área cliente, a fim de aprofundar o conhecimento no processo, identificar os principais problemas e propor melhorias.



Ação Formal

1. Livro "Líder de resultado", do autor Elias Leite.
2. Assistir ao filme À procura da felicidade.
3. Assistir ao filme Desafiando gigantes ou Duelo de titãs.
4. Participar da formação Jeito Vicunha de Liderar - Líder Gente e Gestão.



Ações de Experiência

70

1. Exercitar o autoconhecimento utilizando ferramentas como formulário de *autofeedback*, roda da vida.
2. Praticar esportes coletivos como futebol, basquete, corrida, dança.
3. Praticar meditação guiada.



Ação de Relacionamento

20

1. Pedir *feedback* às pessoas com quem tem interação, sobre seu desempenho em relação ao domínio emocional.
2. Realizar sessões de psicoterapia através do Pra Ser Humano ou de atendimento pelo plano de saúde.



Ação Formal

10

1. Livro "Inteligência Emocional", do autor Daniel Goleman.
2. Assistir ao vídeo "Papó de Evolução - Domínio Emocional".
3. Ouvir Podcast Rádio Peão - episódio #13 Como desenvolver o autoconhecimento (Youtube).
4. Ver documentário - O poder da vulnerabilidade - Brené Brown (Netflix).
5. Realizar curso Inteligência emocional na prática - (IEL).
6. Buscar conhecimento e praticar *mindfulness*.
7. Assistir aos vídeos Headspace - módulos: "Meditação guiada" e "Guia para relaxar" - Netflix.

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