

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

PEQUENAS EMPRESAS: CRIANDO EQUIPES DINÂMICAS

SMALL BUSINESS: CREATING DYNAMIC TEAMS

GESTÃO DE PESSOAS: MODELOS, POLÍTICAS E PRÁTICAS DE/EM GESTÃO DE PESSOAS

Amanda Thais Nadal Batista, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, amandanadal@hotmail.com

Bianca Janine Nadal, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, biancajanine@hotmail.com

Resumo

O objetivo desse artigo é demonstrar que por meio do planejamento e ferramentas simples de gestão, juntamente com metodologias de aprendizado baseadas na Pedagogia, quando voltadas para o capital humano, as pequenas empresas são capazes de criar equipes dinâmicas e produtivas, possibilitando o crescimento e desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Equipes; Pequenas Empresas; 70-20-10; Equipes dinâmicas.

Abstract

The objective of this article is to demonstrate that through planning and simple management tools, along with pedagogical learning methodologies, when focused on human capital, small companies are able to create dynamic and productive teams, enabling growth and development organization.

Keywords: People management; Teams; Small business; 70-20-10; Dynamic teams.

1. INTRODUÇÃO

Na era do conhecimento as empresas buscam estratégias de desenvolvimento, crescimento, maximização de resultados, esse ambiente dinâmico e mutável, exige que as corporações estejam sempre em evolução, a gestão estratégica nas empresas tem a função de prever e formular procedimentos que a direcionem ao progresso e crescimento, na gestão de pessoas isso também acontece, pois o capital humano é um grande influenciador para conquista de resultados positivos.

Em 1990 teve início a fase de gestão de pessoas, talentos e capital humano, foi quando as corporações começaram a reconhecer seus funcionários como fonte de conhecimento e informação com o objetivo básico de criar ambientes dinâmicos e rentáveis, a partir desse período é comum grandes empresas investirem em planejamentos estratégicos e em desenvolvimento de capital humano, ou seja, contratação, capacitação, treinamentos, palestras motivacionais, cursos de desenvolvimento intelectual, inteligência emocional, criando assim equipes dinâmicas, mas e as pequenas empresas? Além de trabalhar estratégias para serem competitivas no mercado, será que é possível trabalhar e desenvolver equipes dinâmicas, seguir processos de desenvolvimento sem grandes investimentos e grande número de pessoal. Veremos ao decorrer desse artigo que o conhecimento e informação são aspectos básicos para essa resposta.

Conhecendo a cultura empresarial pode-se planejar e executar planos de ação melhorando o desempenho das equipes, fazendo com que o quadro funcional obtenha resultados positivos. Nas pequenas empresas é muito importante o entrosamento da equipe, a troca de conhecimentos e informações para formação de equipes dinâmicas, ágeis e competitivas. Partindo destes pressupostos aparece como questão central o aprendizado contínuo, adaptabilidade e flexibilidade, os quais são adjetivos indispensáveis, principalmente em empresas com menor quadro funcional isso garante que os colaboradores estejam totalmente alinhados aos objetivos das empresas. Esta questão se justifica na hipótese de que se o gestor das pequenas empresas tiver conhecimentos básicos de algumas ferramentas de gestão de pessoas poderá maximizar seus resultados e ainda eliminar erros corriqueiros originados pela falta de planejamento e estratégia.

Para a elaboração deste estudo foi indispensável recolher dados em pesquisas bibliográficas de diversas fontes como: livros, revistas, jornais e internet. Para comprovar a análise dos dados bibliográficos citados no presente artigo, foram realizadas observações diretas em pequenas empresas no setor o qual a pesquisa se desenvolve. Por tanto esse trabalho usou de técnicas metodológicas que guiam a continuidade dos estudos com confiabilidade, pois, agregará conhecimentos já existentes e reforçaram a importância do planejamento e estratégias para criação de equipes de trabalho.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Para Fisher e Fleury, (1996) apud Granzotto (2012, p 3) Gestão de pessoas “é, o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”, ou seja, são ações de gestão ligadas ao capital humano da empresa, já a gestão estratégica de pessoas é algo já definido para melhorar o desenvolvimento das práticas realizadas pelo setor. Vemos que em empresas de maior porte é comum definir estratégias para área de recursos humanos, já que a mesma está interligada as demais estratégias.

A gestão estratégica de pessoas teve início com a evolução dos recursos humanos (RH), juntamente com as técnicas de gestão empresarial, desempenhando funções associadas aos objetivos futuros da empresa. No setor de recursos humanos (RH) tem como principal função impulsionar o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações. “As empresas que prezam pela gestão estratégica de pessoas precisam criar, de fato, uma estratégia para o desenvolvimento dos talentos, fazendo com que eles percorram uma jornada específica dentro do negócio que seja condizente com as aspirações estratégicas da empresa”. (Marques, 2016).

Nas pequenas empresas a preocupação com a gestão de pessoas tem tomado expressivo crescimento, as empresas de pequeno porte têm a necessidade não só de gerir o capital humano, mas traçar estratégias para melhorar sua competitividade no mercado.

Segundo o SEBRAE as pequenas empresas correspondem a 27% do PIB brasileiro, baseado nesses dados percebemos a importância das mesmas para o país, hoje as pequenas empresas possuem grande influência na economia, o empreendedorismo cresce cada vez mais, por isso a conectividade com informações, conhecimentos e ferramentas de gestão são o diferencial para a sobrevivência no mercado.

“O RH é essencial para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável, uma vez que, a partir do plano empresarial definido pela diretoria, o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos resultados esperados.” (Haualllem, 2012). Não

importa o tamanho da companhia, se ela pretende ter lucros e crescer é fundamental a gestão de pessoas, para que possa criar padrões e acompanhar sua evolução.

3. IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NAS EMPRESAS

O capital humano é um dos bens mais valiosos das empresas, ele compõe o ativo das organizações, não está no balanço patrimonial porque se trata de um bem intangível, que proporciona desenvolvimento e valorização das organizações, são pessoas que utilizam de suas habilidades e seu próprio capital intelectual dentre outras qualidades para somar aos bens das instituições onde trabalham. Para Bohlander & Snell (2009) apud Coelho 2014, a expressão capital humano diz respeito ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o valor desses ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme.

O capital humano é intangível (não quantificável), e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Segundo Seiffert (2005, p 11) “O capital humano inclui a capacidade, o conhecimento, a habilidade e a experiência individual dos empregados e gerentes, além de sua criatividade e capacidade de inovar.

Percebemos que o capital humano inserido nos padrões culturais da empresa determinará o crescimento da instituição.

A preocupação das empresas com o desenvolvimento de seu capital humano é visivelmente observada a medida que as corporações crescem, hoje os funcionários são vistos não só como vendedores de trabalho, mão de obra, mas como clientes e reflexo da empresa, logo investir em sua capacitação e crescimento, agrega valor não só ao indivíduo, mas a organização que o prepara.

4. CULTURA DA EMPRESA

Cultura organizacional refere-se às normas de uma organização, seus valores e crenças, conjunto de hábitos compartilhado pelos membros da organização. A cultura organizacional ou cultura corporativa é delineado pela maneira que a empresa faz seus negócios, como ela vê e trata seus clientes, fornecedores, funcionários e a autonomia que seus colaboradores têm para desenvolver seu trabalho, representam normas não escritas que conduz a conduta dos componentes da organização para alcançar seus objetivos. A cultura organizacional possui três níveis; artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Artefatos, o mais superficial que pode ser visto e sentido em um primeiro contato com a empresa como: serviços e padrões de comportamento dos membros que a compõem.

Valores compartilhados: são os valores importantes para as pessoas que fazem parte da empresa.

Pressuposições básicas: são crenças, sentimentos dominantes que compõem os valores dos colaboradores da empresa como um todo.

O conhecimento da cultura empresarial é importante para implantação de qualquer projeto ou metas a serem alcançadas pela empresa. De acordo com Chiavenato (2004, p. 121) “para conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura.”

A análise da cultura organizacional ajuda seus gestores descobrirem as causas de sucessos e fracassos de determinados projetos realizados em suas organizações, além de mostrar facilidades e dificuldades impostas às mudanças institucionais. Curvello (2012, p. 14) “a cultura

organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas.” Tendo ciência de sua cultura pode-se desenvolver projetos que se adaptem com a maneira interna e externa da organização realizar seus negócios, assim como mudar preceitos de uma cultura rígida e não condizente com novos projetos.

5. GESTOR MODERNO

O gestor moderno da era do conhecimento deve transmitir influência positiva, trabalhar no fortalecimento de sua equipe como um todo, desenvolver pessoas, incentivar e trazer e mediar o crescimento intelectual, ou seja, ser um líder. Para Kiehn (2016, p.91) “O líder motivador deve ser uma alma inquieta. Alguém que nunca esteja satisfeito, queira sempre mais e melhor, alguém que não se abale diante das resistências.”

O gestor que lidera deve estar atualizado com questões contemporâneas que também afetam sua equipe e sua organização, o autoconhecimento é outra questão crucial, gestão de pessoas trabalha pessoas e resultados, conhecer a si próprio, suas habilidades, seus pontos fortes e fracos possibilita trabalhar seu desenvolvimento como líder e gestor, assim buscar ferramentas para seu desenvolvimento e de sua equipe. Segundo Chiavenato (2010, p. 247) “o gestor fornece todos os recursos ao colaborador, orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamentos, metas e objetivos a alcançar e cobrar resultados.” Logo, além de fornecer meios para que o capital humano realize de maneira promissora suas tarefas, o gestor tem a função de cobrar resultados positivos de seus colaboradores.

Ser positivo, manter a equipe motivada e aperfeiçoar conhecimentos que serão empregados em resultados positivos, pois, tudo se modifica rapidamente, tecnologias, informação e conhecimento, as pessoas estão vivendo uma explosão de informações, instantaneamente, os clientes e fornecedores cobram pessoas ágeis e versáteis para que haja negociação, dentro das empresas e em todos seus setores a situação é a mesma. Provocar a criatividade, desenvolver o relacionamento interpessoal e trabalhar a autonomia de cada membro da equipe, pensando sempre no bem comum, essa é a tarefa do gestor moderno.

6. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é uma das etapas mais importantes para criar uma equipe de trabalho, a capacitação e desenvolvimento do candidato escolhido influenciará nos resultados da empresa. O primeiro passo é identificar qual a necessidade da empresa, qual perfil o candidato deverá possuir para o cargo, desenhar o modelo com habilidades e capacitações, após esse processo de identificação terá início o processo de recrutamento de pessoal. O recrutamento é o processo de atrair candidatos a vagas a ser preenchida, existem dois tipos de recrutamento o interno e externo. Para Seiffert (2005, p.104) “O processo de recrutamento envolve a busca e a atração de candidatos de fora ou de dentro da empresa, que satisfaçam os quesitos de qualificação, competências e habilidades nos cargos definidos.”

O recrutamento interno é a busca de pessoas que já trabalham na empresa e possuem capacitação para participar do processo de seleção para a vaga em aberto, esse processo traz motivação aos funcionários que já trabalham na organização, pois terá possibilidade de crescimento ou transferência de cargo.

O recrutamento externo é a busca de colaboradores que se encaixem no perfil da vaga existente em um público geral, essa divulgação pode ser por meios de comunicação, indicação de

funcionários da empresa, instituições especializadas entre outras. O recrutamento externo possibilita a entrada de novas ideias que somem a cultura organizacional.

Após o processo de recrutamento iniciará o processo de seleção por meio dos currículos selecionados para a escolha do candidato ideal para a vaga, essa escolha poderá ser feita através de entrevista, provas de conhecimentos, dinâmicas de grupo, teste prático, ou teste psicológicos esse último pode ser realizado somente por profissional capacitado. Seiffert (2005, p.105) fala que “a seleção envolve a identificação, a definição e a indicação dos candidatos recrutados que tenham tanto maior potencial de serem bem-sucedidos no cargo a ser preenchido quanto na carreira dentro da empresa.”

Quanto mais detalhada a definição do cargo mais fácil a identificação do perfil do candidato que ocupará a vaga, quanto melhor for o processo de recrutamento e seleção melhor vai ser a qualidade de colaboradores a fazer parte do quadro funcional da organização.

7. FORMANDO EQUIPES

Percebemos que principalmente em pequenas empresas o modelo burocrático, dividido em hierarquias tem a funcionalidade arcaica, o modelo mecânico engessa a produção e a criação de novas ideias, deixando lentos processos que poderiam ser simplificados, a centralização das decisões também é outro agravante que sobrecarrega apenas algumas pessoas nas empresas. A criação de equipes é uma solução para flexibilizar e agilizar processos. Para Chiavenato (2010, p. 229) “ao invés de separar pessoas em cargos individuais e fragmentados o segredo agora está em juntar as pessoas em equipes ou células de produção, em grupos integrados de trabalho atividades conjuntas.”

A criação de equipes além de flexibilizar processos como foi dito anteriormente, auxiliam os gestores na tomada de decisões, pois seus membros acompanham os andamentos dos processos por vários ângulos, essa visão geral e, ao mesmo tempo minuciosa elimina erros característicos de uma percepção sistêmica por setores, como ocorre nas empresas separadas por hierarquias. Outro ponto característico e funcional das equipes é a agilidade nas tarefas e criação ou solução de problemas, já que o conjunto de perfis dos componentes e habilidades são bem variados. Chiavenato (2010, p. 230) apud Ciocke e Goldsmith apresenta algumas considerações essenciais para criação de equipes e questionamentos que os componentes da equipe devem se fazer para alcançar suas metas

ROTEIRO PARA CRIAÇÃO DE EQUIPES - QUESTIONAMENTOS		
1	Quem somos nós?	→ Identificação do grupo
2	Por que estamos aqui?	→ Definir a missão
3	Como estamos orientados?	→ Necessidades internas e externas (visão do futuro)
4	Quais as necessidades que deveremos atender?	→ Principais objetivos
5	Quais são os caminhos?	→ Barreiras ou desafios a alcançar
6	Como podemos fazê-lo?	→ Identificação de estratégia
7	O que fazer e como fazer?	→ Criação de plano de ação
8	Como continuar a aprender?	→ Reflexão para autocorreção

9	O que foi feito, como é, por que?	→	Avaliação do processo
10	Excelente trabalho! Qual é o próximo?	→	Celebração e renovação

Ciocke e Goldsmith, 2002

Para formação de equipes ou células as organizações devem conhecer suas características, ou seja, sua cultura organizacional, o ideal é verificar se a pontos a serem trabalhados e melhorados, isso facilita a formação de equipes já nos moldes aperfeiçoados, conhecer profundamente os projetos a serem desenvolvidos o perfil de cada integrante da equipe, seus pontos fortes e fracos, ter determinado quais características cada membro deve possuir para desenvolver seu trabalho, equipes com diversidade comportamental e de habilidades diferentes, trabalhando em objetivos comuns são sempre as melhores.

A boa comunicação também influenciará, não só dentro das equipes, mas também ajudará o gestor entender e saber cobrar e delegar tarefas, as críticas construtivas vindas de qualquer membro do grupo ajudam a enxergar falhas nos processos, utilizando essa estratégia de gestão de equipes será mantido um bom clima organizacional no qual os membros respeitaram as diferenças de cada um. Ética é outro ponto fundamental para os membros da equipe, ninguém consegue render em um ambiente com muita competitividade e sem cooperação.

8. TREINAMENTO E APRENDIZADO CONTÍNUO

Treinamento é a prática de preparar o colaborador para tarefas a serem efetuadas, alavancar seus conhecimentos, e assim conseguir bons resultados para empresa e a si próprio através do crescimento profissional.

Em grandes organizações são feitos cursos preparatórios e integração dos funcionários para ambientá-los ao novo trabalho.

Além dos treinamentos que focam o trabalho a serem realizados, existem os treinamentos comportamentais que contribuem para o aprimoramento do relacionamento interpessoal em equipes além do desenvolvimento da inteligência emocional, já que o foco hoje está voltado para as pessoas, a capacidade de trabalhar em equipe muitas vezes é mais importante que as qualificações do colaborador, atividades por vez é mais fácil de aprender do que relacionamento e capacidade de produção em grupos, em equipes esse quesito é indispensável.

Em pequenas empresas muitas vezes isso não acontece, as tarefas a serem realizadas são passadas por um dos funcionários mais antigo, gerando assim uma cadeia de vícios correspondente a gerações antigas. O treinamento em pequenas organizações proporciona a funcionalidade ao trabalhador de escolher a melhor maneira de praticar suas ocupações, já que observará e participará de um grupo, com vários componentes com habilidades diversificadas. Os treinamentos, ao longo dos processos produtivos capacitará a todos, fornecendo assim a possibilidade de questionamentos aos métodos aplicados, além de serem um importante instrumento para alavancar a qualidade nos resultados.

Os efeitos alcançados pelos treinamentos são imensuráveis não só para a empresa, mas para o trabalhador, diminuiram-se os erros, indicar-se-á o nível de desempenho, além de ter efeito motivador, pois, demonstrará que a empresa está preocupada com o aprendizado de seus colaboradores. Chiavenato (2010, p. 368) discorre que "o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização."

Dar continuidade ao aprendizado é investir em crescimento, funcionários bem preparados cometem menos erros e conseguem desempenhar suas tarefas com alto nível de sucesso. Precisamos avaliar também que o aprendizado e preparação do funcionário não ocorre tão somente através de treinamentos, existe ainda o conhecimento informal que se adquire por meio de relacionamento com os demais membros da organização, este aprendizado é muito importante, pois, sabemos que a maior parte do que aprendemos é com o exercício da prática, logo um colaborador não necessita apenas de treinamento, mas aprender com a execução das atividades e informações vindas dos demais integrantes da empresa.

8.1 FERRAMENTA 70 20 10

No decorrer dos tempos com a enorme competitividade das empresas, maximização de lucros e gastos cada vez mais enxutos, várias pesquisas buscam ferramentas para desenvolvimento e aprendizagem do capital humano na era do conhecimento.

Por volta de 1990 através de estudos de Michel Lombardo e Robert W. Eichinger do Center for Reative Leadership (CCL) sediado na Carolina do Norte-EUA, evidenciaram o termo 70 20 10, modelo de aprendizagem, esse estudo no princípio sobre liderança, foi utilizado para explicar o sucesso na carreira dos executivos, para entender como adquiriram a aprendizagem que os conduziram ao sucesso, foram registrados 616 eventos de captação de aprendizagem, mapeados em 16 categorias, essas simplificadas em 5, tarefas desafiadoras, outras pessoas, cursos, situações adversas e Experiências pessoais fora do trabalho. Às duas últimas categorias foram eliminadas, pois, não poderiam ser planejadas pelas pessoas, assim criou-se o termo 70 20 10 que fazia referência aos percentuais avaliados dos eventos, a pesquisa original foi publicada em 1988 no livro "The Lessons of Experience," sendo assim difundida pelo mundo todo.

Esse método já era estudado anteriormente na área da educação com a finalidade de ensinar crianças, jovens e adultos por meio do construtivismo, ou seja, "...método que procura instigar a curiosidade, levado a pessoa encontrar as respostas a partir de seus próprios conhecimentos e de sua interação com a realidade e com os colegas, inspirado nas ideias do suíço Jean Piaget (1896 – 1980)." Só Pedagogia, acessado em 2017.

As obras de Jean Piaget (1896-1930), biólogo suíço, dedicam-se ao entendimento dos processos de aquisição do conhecimento humano. Seus conceitos discorrem sobre os mecanismos de funcionamento da inteligência e a constituição/construção do sujeito a partir de sua interação com o meio.

Percebemos então que sobre esse contexto a aprendizagem nas organizações é um complexo que une as experiências vivenciadas, interações em ambientes diversificados, seus feedbacks e educação formal. A composição do modelo descreve:

70% do aprendizado é assimilado de experiências e desafios profissionais vivenciados, problemas que ocorrem e responsabilidade de resolve-los. No campo educacional isto significa. promover situações problemas que permitam o conflito e conseqüentemente avanço cognitivo de cada um na sua individualidade, promovendo o desenvolvimento das estruturas de pensamento, raciocínio lógico, julgamento e argumentação.

20% do aprendizado vem do convívio com outras pessoas através da interação e troca informação, observação e troca de experiências, ou seja, aprendizagem social.

Enquanto 10% do que se aprende vem da educação formal, através de cursos, treinamentos, certificações técnicas, sessões de coaching, tudo que recebe estruturação em ambiente monitorado.

Esses percentuais não são rígidos, ele depende da realidade organizacional, do setor ou da necessidade de captação de informações, varia até mesmo dentro da própria empresa.

Essa ferramenta melhora a performance dos colaboradores, pois, envolve todos em prol do desenvolvimento mútuo, faz com que a empresa participe do contexto de aprendizagem, provoca a inovação nos processos, já que se trata de melhorias contínuas.

9. EQUIPES DE SUCESSO FAZENDO CRESCER PEQUENAS EMPRESAS

Como vimos para criar equipes dinâmicas não requer muito investimento, principalmente em empresas pequenas, que não dispõem de recursos para investir frequentemente em consultorias e treinamentos. O principal aspecto é saber a importância do capital humano para empresa, valorizá-lo, criar planos de carreira para motivação dos funcionários e buscar desenvolvimento contínuo para todos os componentes da organização.

Conhecimento é base e essencial para formação de uma equipe de trabalho, pequenas empresas podem ser competitivas se houver planejamento e estratégia para chegar onde se almeja.

As pequenas empresas também se preocupam com o desenvolvimento do colaborador, mas muitas não possuem conhecimentos de métodos para avaliação de perfil para cargos oferecidos, ou ainda trabalham com metodologias antigas que centralizam o poder de decisão e criação de ideias em um único gestor.

Um dos principais pontos a serem trabalhados nas pequenas organizações é a delegação de tarefas, a confiança dos gestores ou chefe de seções em delegar atividades mais complexas a seus subordinados, acreditar no conhecimento e aprendizado adquirido na organização. Essa insegurança vem da metodologia com que os funcionários absorvem as informações dentro da empresa, sem planejamento, treinamento e acompanhamento, a falta de tempo de ouvir seus funcionários, transmitir seus conhecimentos, tirar dúvidas, discutir em grupos ou equipes a tarefa de cada membro.

O modelo 70 20 10 favorece pequenas empresas que precisam empreender, possibilita o desenvolvimento sem complexidade, inclui o gestor nos processos de aprendizado, permitindo-lhe o acompanhamento de melhorias com uma visão mais detalhada.

A aprendizagem virá de experiências vivenciadas e compartilhadas entre os membros para criação de novas ideias, ouvir clientes, fornecedores e concorrentes faz com que consiga identificar erros e criar melhorias.

Dar feedbacks e debater sobre o que já foi realizado é outro aspecto primordial, permite que os componentes do grupo conheçam o ponto de vista de cada integrante e assim unir as melhores ideias em prol do crescimento organizacional.

Somando todos esses itens com treinamentos, cursos e outros recursos formais que contribuem para o crescimento, os resultados não demoram a aparecer. Não podemos esquecer que em qualquer implantação de estratégia empresarial pode-se ocorrer resistência de alguns membros da equipe, mas isso é amenizado com monitoramento e explicações bem fundamentadas sobre a importância dessas mudanças.

9. CONCLUSÕES

A elaboração do presente artigo demonstrou que as pequenas empresas podem formar equipes dinâmicas por meio de processos simples, planejamento e gestão estratégica de pessoas, focadas para o desenvolvimento do capital humano.

O planejamento, seja de tarefas corriqueiras ou grandes projetos possibilita a antecipação e correção de problemas que poderão ocorrer. Como percebemos muitas das pequenas empresas por serem familiares, não criam estratégias para o setor do capital humano, pois, estão somente focadas na produtividade e não visam a qualidade do trabalho.

A gestão estratégica de pessoas é requisito primordial para melhorar a qualidade e a produtividade do capital humano em uma empresa, não há como pensar em crescimento sem que seus colaboradores melhorem seus índices de aproveitamento e desenvolvimento no trabalho.

A ferramenta 70 20 10 é um modelo de aprendizagem que favorece a distribuição de informação e conhecimento, não requer muito investimento e contribui para o crescimento intelectual do capital humano dentro da organização.

Percebemos que na maioria das empresas que não possui uma metodologia de aprendizagem, distribuição de informações e equipes entrosadas os recursos empregados nas correções das falhas são bem maiores do que os valores investidos no desenvolvimento dos funcionários.

REFERÊNCIAS

APOSTILAS FACULDADE FAEL. **Faculdade educacional da lapa**. Disponível em: <www.fael.com.br>. Acesso em: 07 jul. 2017.

CHIVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier editora Ltda, 2010.

COELHO, Daniela. **Capital humano**. 1 ed. Pernambuco: Secretária da Educação, 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 1 ed. Brasília: Casas das Musas, 2012.

DALMAU, Marcos Baptista Lopes; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. [S.L.]: FGV, 2009.

EALLES-WHITE, Rupert. **Como se aperfeiçoar em administrar**. Rio de Janeiro: Artes Gráficas e Editora Ltda, 2003.

FRANCO, José De Oliveira. **Recursos humanos: Fundamentos e Processos**. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.

JRM COACHING. **Gestão estratégica de pessoas**. Disponível em: <www.jrmcoaching.com.br>. Acesso em: 08 ago. 2017.

JUNQUEIRA, Fernando. **O que fazer para o RH dar lucro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2005.

KIEHN, João Henrique. **Administrando com pessoas**: O relacionamento entre pessoas é sempre uma surpresa. 2016 ed. São Paulo: Contexto, 2016.

PORTAL IBC. **Liderança e motivação**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial e de recursos humanos**. Curitiba: Iesde Brasil, 2008.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão humana para o século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2005.

TENHO UM PEQUENO NEGOCIO CONSIGO USAR UM BI. **Ativa soft**. Disponível em: <www.ativasoft.com.br>. Acesso em: 30 jul. 2017.