



## FERRAMENTA: 70-20-10 PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** empreendedores de negócios de pequeno porte realmente interessados na evolução contínua dos seus colaboradores e do negócio.

**SERVE PARA** que empreendedores incentivem seus colaboradores a melhorar tanto o próprio desempenho quanto o da empresa continuamente.

**É ÚTIL PORQUE** incentiva os colaboradores da empresa a participar ativamente dos processos de melhoria contínua e de inovação em suas funções e também do negócio como um todo.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Quem conta um conto, aumenta um ponto. O método 70-20-10 tem muitos pais. Alguns dizem que as premissas do método estão no trabalho sobre aprendizagem de adultos publicado pelo Prof. Allen Tough, em 1968. A maioria, entretanto, aponta o trabalho dos pesquisadores Michael Lombardo e Robert Eichinger, que publicaram esta relação de proporções no livro *The Career Architect Development Planner*, em 1996. Lombardo e Eichinger defendem que para que o colaborador se desenvolva, deve dedicar 70% do seu tempo à aprendizagem da execução de projetos desafiadores no seu dia a dia. Também deve reservar 20% do tempo para aprender com outras pessoas por meio de feedbacks, coaching ou mentoring, por exemplo. E por fim, os 10% restantes devem ser dedicados a cursos e treinamentos no formato tradicional, por meio de aulas. Jack Welch, o lendário CEO da GE, também criou sua própria versão: promover os 20% dos colaboradores com melhores desempenhos, manter os 70% com desempenho satisfatório e demitir os 10% restantes. Eric Schmidt, outro lendário CEO, que liderou a primeira fase de crescimento do Google, também criou a sua: 70% do tempo do colaborador devem estar associado a atividades-chave, 20% para atividades relacionadas ao negócio da empresa e 10% em outras tarefas não relacionadas à atividade do colaborador ou da empresa. A ferramenta 70-20-10 para Pequenas e Médias Empresas tenta simplificar essas abordagens para que o empreendedor consiga aplicar o método em seu negócio sem muitos esforços.

**Como usar:** A ferramenta 70-20-10 para Pequenas e Médias Empresas exige que o empreendedor incentive que o colaborador da sua empresa use o seu tempo de trabalho nas seguintes proporções:

- 70% do tempo: para executar e entregar aquilo que é exigido da sua função (atividades-chave);
- 20% do tempo: para refletir ou discutir com outras pessoas como poderia fazer melhor aquilo que é exigido da sua função;
- 10% do tempo: para pensar, refletir e discutir com outras pessoas sobre como a empresa poderia ser melhor.



A sugestão para a implementação da ferramenta 70-20-10 para Pequenas e Médias Empresas pode seguir o seguinte roteiro:

- 1) Contexto da empresa: reunir os colaboradores para apresentar os desafios para o desenvolvimento de uma empresa mais eficiente (mais receita com menos custos), mais competitiva (melhor que a concorrência) e mais feliz (ambiente de trabalho agradável). Também comentar sobre o desafio de implementar uma ferramenta em uma empresa de pequeno porte que não se torne algo muito burocrático e trabalhoso.
- 2) Apresentação da ferramenta: explicar da lógica da proporção 70-20-10, destacando que o colaborador ainda terá 90% para executar suas atividades-chave (70+20) e será incentivado a usar 10% do seu tempo para vislumbrar melhorias e inovações para o negócio como um todo.
- 3) Explicação do funcionamento: comentar que os valores da proporção não devem ser entendidos como dados exatos. Não serão medidos “com cronômetro”. É apenas uma sugestão para que os colaboradores pensem em melhorar seu trabalho e o negócio da empresa.
- 4) Apresentação das vantagens: explicar que isso permite um maior intercâmbio de ideias entre os colaboradores e uma participação mais ativa na gestão e melhoria do negócio.
- 5) Período de teste e ajuste fino: citar que talvez seja necessário fazer ajustes no processo, já que toda a empresa vai aprender com a gestão participativa.
- 6) Encontros para avaliação da ferramenta: agendar futuras reuniões para debate dos resultados e oportunidades de melhorias.



# FERRAMENTA: 70-20-10 PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO



Coloque compromissos na sua agenda para se lembrar de utilizar os 20% (melhorar suas atividades atuais) e os 10% (melhorar o negócio em que atua) do seu tempo. Nos calendários mais utilizados como Outlook e Google Calendar é possível fazer estes agendamentos para todos na empresa. Mas permita que o colaborador possa alterar o agendamento destas atividades livremente durante a semana.

|   |   |
|---|---|
|  <p><b>70%</b><br/>do tempo</p> <p>Atividades-chave</p>                | <p><b>Dicas</b> para aumentar a produtividade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos devem saber claramente quais são suas entregas para a empresa;</li> <li>• Utilize o Outlook, Google Calendar ou outra ferramenta de produtividade para organizar, agendar e controlar suas atividades, e principalmente entregas;</li> <li>• Utilize critérios de prioridade para cada atividade/entrega: Importante, Urgente e Desnecessário. Concentre-se nas atividades importantes não permitindo que estas se tornem "urgentes". Não deixar atividades importantes para a "última hora".</li> <li>• Elimine todo o desperdício de tempo com atividades "desnecessárias". Algumas reuniões, por exemplo, podem ser feitas de pé. Desta forma, os participantes serão mais diretos em suas colocações.</li> </ul> |
|  <p><b>20%</b><br/>do tempo</p> <p>Melhoria das atividades chave</p> | <p><b>Dicas</b> para inovar nas suas atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saiba como sua atividade é executada em outras empresas, principalmente naquelas que são referências no assunto.</li> <li>• Converse com seus colegas de trabalho sobre suas principais dificuldades e peça sugestões de melhorias.</li> <li>• Busque inspirações em situações análogas ao que faz. Uma atividade com muitos procedimentos padronizados pode ser análoga ao Mc Donald's, por exemplo.</li> </ul>   |
|  <p><b>10%</b><br/>do tempo</p> <p>Melhoria para a empresa</p>       | <p><b>Dicas</b> para inovar o negócio em que atua</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saiba qual é a estratégia de crescimento da empresa;</li> <li>• Verifique quais são os principais problemas e desafios da empresa para realizar sua visão de futuro e cumprir a sua missão.</li> <li>• Busque soluções inovadoras para estes problemas e desafios, sempre discutindo suas ideias com seus colegas de trabalho.</li> </ul>  |



Comitê de avaliação de ideias

- As ideias de melhoria para a empresa devem passar para um comitê;
- As melhores ideias devem virar projetos para serem implementados.

| Escopo (O que?) | Motivo (Por que?) | Projeto (Como?) | Investimento (Quanto?) | Prazo (Quando?) | Responsável (Quem?) |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------------|-----------------|---------------------|
|                 |                   |                 |                        |                 |                     |
|                 |                   |                 |                        |                 |                     |



## FERRAMENTA: 70-20-10 PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### ..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

•**Cada vez mais popular:** A lógica do 70-20-10 tem sido utilizada por um número crescente de boas empresas. A Coca-Cola utiliza para buscar melhores resultados em marketing e vendas, o Google para incentivar a inovação e a GE para manter uma equipe de alto desempenho.

•**Adapte a lógica!** Mais importante do que as proporções em si, é incentivar que os colaboradores pensem em melhores formas de executar suas atividades e em como a empresa pode ser melhor e mais competitiva.

•**Esclareça as expectativas da empresa:** Por ser uma empresa de pequeno porte, o empreendedor pode conversar diretamente com a equipe explicado suas expectativas sobre os resultados do 70-20-10. Importante

também esclarecer que esta ferramenta não é uma ciência exata e daí a importância de todos refletirem sobre sua importância e como poderia ser melhor aplicado na empresa, inclusive fazendo ajustes de tempos em tempos.

•**Documente os aprendizados:** Tão importante quanto colher os resultados é saber como foi obtido. Assim, é importante que haja uma documentação mínima das lições aprendidas dos casos de sucesso e também de fracasso. Mesmo em situações que deu tudo errado há muito aprendizado.

•**Canal de comunicação deve ser simples:** Não só porque estamos tratando de empresas de pequeno porte, mas a comunicação dos resultados obtidos, principalmente nos tempos de 20% e 10% devem ser simples, diretos e objetivos. Não dá para aceitar muitas burocracias para apresentar uma ideia que possa melhorar o desempenho da empresa. Por outro lado, é importante que as melhores ideias sejam documentadas para futuros aprendizados.

•**Haverá resistência!** Espero que não ocorra na sua empresa, mas sempre há o “sujeito do contra”, que tem má vontade, que crítica, que só vê o “copo meio vazio”. É preciso entender se esta pessoa realmente não quer contribuir ou se há alguma outra barreira que está contribuindo para esta atitude negativa. No primeiro caso, não faz sentido a empresa mantê-la na equipe. No segundo caso, é importante chama-la para uma conversa franca e discutir como poderia ajudar a empresa a obter melhores resultados com colaboradores mais engajados.

•**Inclua na avaliação de desempenho individual:** É importante avaliar a contribuição efetiva

do colaborador na aplicação do 70-20-10 como um dos critérios da avaliação individual de desempenho para tornar esta ferramenta parte da cultura da empresa. Incluir na avaliação individual é democrática pois todos serão avaliados com o mesmo critério, minimizando algumas injustiças.

•**Jornalzinho/Eventos 20&10:** É importante disseminar os exemplos de melhorias obtidas nos períodos de 20% e 10%. Isto pode ser feito por meio de jornal (ou newsletter enviada por e-mail) ou eventos periódicos. Mas é importante comunicar os exemplos sem isto crie um ambiente de “puxa-saquismo”. Por isto, a comunicação deve ser “leve” e descontraída. O objetivo da comunicação é inspirar os colaboradores. Mesmo as ideias mais simples podem ser ter grandes impactos.

•**Esforço em vão:** Nem todas as empresas de pequeno porte têm uma política de cargos (e salários), de desdobramento de metas (objetivo, indicadores e metas) individuais e bonificações (meritocracia). Isto pode prejudicar a eficácia da ferramenta pois os colaboradores não saberiam se estariam entregando o que é esperado deles na faixa dos 70% do tempo. E isto também prejudicaria os próximos 20% para melhorar o que exigido de cada um. Se este for o caso da sua empresa, peça para que, inicialmente, dediquem os 10% do tempo para proporem soluções para o esclarecimento de cargos, funções, desdobramento de metas e bonificações.

•**Esforço em vão II:** De nada adianta implementar a ferramenta e incentivar que os colaboradores sejam mais participativo se o empreendedor não estiver aberto às sugestões e esteja realmente comprometido em desenvolver um empresa melhor e mais competitiva.

### •MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

-BARBOSA, CHRISTIAN. **A TRÍADE DO TEMPO**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2008.

-KAJEWSKI, KELLY; MADSEN, VALERIE.

### DEMYSTIFYING 70:20:10. MELBOURNE:

DEAKIN UNIVERSITY MELBOURNE CITY CENTRE, 2012.

-MURRAY, DAVID. **A ARTE DE IMITAR: 6**

### PASSOS PARA INOVAR EM SEUS

### NEGÓCIOS COPIANDO AS IDEIAS DOS

OUTROS. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2011.