

SITUAÇÃO-PROBLEMA: a gerente de RH

Tiago, gerente de produção, Francisco, gerente de tecnologia de informação, e Giovana, gerente de recursos humanos, estão na sala de descanso da empresa em uma pausa para um café. Tiago reclama que precisa intensificar a produtividade das operações e tem muito por fazer pela melhor qualidade dos produtos. Em tom descontraído e informal, ele indaga a Francisco se os computadores dele não podem dar mais informações para a produção acelerar!!

Giovana diz a Tiago que vivemos em um ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços e sistemas gerenciais. A velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

Francisco reafirma seu ponto chave de que a empresa não avança nesta questão por falta de maiores investimentos em tecnologia como Inteligência Artificial, Machine Learning e Computação na Nuvem. Giovana concorda que a tecnologia é muito importante, mas ainda aproveitamos pouco o que temos; precisamos mudar nossa gestão e aproveitar as pessoas. Os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca e da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências para produzir saberes que trarão valor ao cliente e vantagem competitiva à empresa.

Ao terminar seu café, Giovana acrescenta: nós precisamos valorizar as práticas, normas e processos que estimulam ou inibem a captação, geração, difusão e armazenamento do saber pela nossa empresa. Precisamos mudar nossa gestão, mais do que acelerar a produção ou comprar mais computadores; precisamos discutir:

- O papel da alta administração na definição dos campos do saber no qual nossos funcionários devem focalizar seus esforços de aprendizado;
- As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos saberes;
- As práticas e políticas de RH associadas à aquisição de saberes externos e internos à empresa, assim como à geração, difusão e armazenamento desses saberes na empresa;
- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado.

Então, meus colegas especialistas em tecnologia, creio que deveríamos fazer algumas perguntas para uma nova gestão: Como mapear o saber (competências individuais) existente nas empresas? Como facilitar e estimular a explicitação do saber tácito dos funcionários? Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para se aumentar o saber da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?

Tiago e Francisco se entreolham e se perguntam: de que nova gestão ela está falando?

Para a situação apresentada:

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação e formule o problema mais crítico;
- 2- dê uma solução, indicando as ações mais relevantes para resolver o problema.