

O recurso que as organizações têm mas não conseguem ver

Quando o maior ativo estratégico de uma organização é invisível para ela mesma

Autor: Felipe Pereira de Melo

Doutorando em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento — UFSC

Pergunte a qualquer gestor qual é o saldo disponível no caixa da organização e provavelmente ele saberá responder. Entretanto, pergunte quais conhecimentos, experiências e habilidades estão distribuídos entre as pessoas que trabalham ali. O silêncio, na maioria dos casos, será a resposta mais honesta.

Essa assimetria foi o ponto de partida de uma pesquisa que conduzi junto a profissionais que atuam em unidades organizacionais de alta complexidade, ambientes onde decisões tomadas com base em informações incompletas têm consequências concretas e imediatas. Ao longo de quinze entrevistas aprofundadas com gestores e analistas experientes, o que emergiu não foi uma crítica à tecnologia ou aos processos, mas algo mais fundamental: a maioria das organizações não sabe, de fato, o que as suas pessoas sabem.

Não se trata de negligência, mas sim de um ponto cego estrutural, e ele custa mais caro do que parece.

O conhecimento que ninguém mapeou

Um dos achados mais recorrentes nas entrevistas foi a ausência de qualquer mapeamento sistemático do capital humano disponível, ou seja, os gestores conhecem os cargos, as funções, os organogramas, mas não sabem quais competências estão concentradas em quem, onde estão as expertises mais raras, nem quem seria capaz de resolver determinado problema antes mesmo de ele virar crise.

O resultado é que o conhecimento mais estratégico da organização circula de forma invisível, por relações pessoais, por conversas de corredor, pela boa vontade de quem decide compartilhar. Um dos entrevistados descreveu com precisão: "fazendo o Pareto, aquilo que é oficial talvez represente somente vinte por cento, os oitenta por cento acontecem na base das relações pessoais.", dessa forma, quando o profissional que sustenta essa rede vai embora, a rede vai junto.

Isso não é um problema exclusivo de organizações públicas ou de setores específicos, mas sim um padrão que é comumente repetido em diferentes estruturas organizacionais, nas quais o principal insumo é o conhecimento humano, e onde não há estrutura para torná-lo visível e transferível.

A rotatividade como destruidora silenciosa

Nenhum tema apareceu com mais frequência e mais intensidade nas entrevistas do que a rotatividade de colaboradores, sendo ela um grande problema

das atuais estruturas organizacionais. Não a rotatividade em si (*turnover*), que em muitos contextos é inevitável. O problema é o que vai embora junto com elas: anos de experiência acumulada, redes de relacionamento construídas ao longo do tempo e formas de resolver problemas que nunca foram registradas, organizadas ou transferidas, ou seja, o profissional sai e o conhecimento some, resultando em situações em que a organização, muitas vezes, nem percebe o que perdeu.

"A gente forma e ele vai embora, e a gente começa tudo de novo pois os problemas acabam se repetindo e normalmente tem um analista novo para trabalhar com aquele problema."

Essa fala sintetiza o que a literatura sobre gestão do capital intelectual já documenta há décadas: organizações que não institucionalizam o conhecimento estão permanentemente reinventando a roda, pois a cada ciclo de rotatividade apaga um ciclo de aprendizado.

Ressalta-se que o problema não é a saída do profissional, mas sim que a organização nunca construiu estruturas para que o que ele sabe existisse além dele. O conhecimento estava na cabeça da pessoa, não nos processos, não nos registros, não na cultura da equipe.

Para qualquer gestor, a pergunta prática é direta: se o seu melhor analista saísse amanhã, o que a organização perderia além do salário que deixaria de pagar?

Gerir capital humano não é o mesmo que gerir pessoas

Toda organização tem pessoas, porém poucas organizações gerem capital humano, e esta distinção não é meramente semântica.

Gerir pessoas significa contratar, alocar, avaliar e remunerar. Já o gerir capital humano significa identificar o que essas pessoas sabem, criar condições para que esse conhecimento circule, e construir estruturas que preservem o aprendizado coletivo mesmo quando indivíduos saem. É a diferença entre enxergar o colaborador como ocupante de um cargo e enxergá-lo como portador de um ativo. Obviamente que se trata de um ativo que pertence à pessoa, mas cujo valor pode ser compartilhado com a organização.

A pesquisa revelou que, na prática, pouquíssimas organizações fazem essa gestão de forma intencional. O que existe, na maioria dos casos, são iniciativas pontuais e personalizadas, dependentes do perfil de um gestor específico, de uma liderança que valoriza o compartilhamento, de uma cultura informal que, por sorte, favorece a troca. Quando esse gestor muda, a iniciativa desaparece, e isso significa que o capital humano mais valioso da organização está, estruturalmente, fora do controle da organização.

Por onde começar

A gestão do capital humano não exige transformação radical imediata. Exige, antes de qualquer coisa, que a organização decida enxergar o que está diante dela.

Mapeie antes de perder: Desenvolva um inventário simples das competências existentes na organização. A exemplo: uma perspectiva estruturada sobre o que

cada colaborador sabe fazer com profundidade, que problemas já resolveu, que conhecimentos acumulou, entre outros. Esse mapeamento é a base que servirá para as demais ações de gestão.

Crie protocolos de transferência: *Debriefings* após projetos encerrados, mentorias formalizadas entre profissionais experientes e recém-chegados, encontros periódicos de troca de experiências etc. O conhecimento que não circula deprecia, e o conhecimento que se compartilha se multiplica e começa a pertencer à organização, não apenas ao indivíduo.

Trate a saída como momento crítico: A saída de um colaborador experiente deveria acionar um protocolo de preservação do conhecimento e não apenas um processo de desligamento administrativo. Que conhecimento esse profissional carrega que a organização precisa preservar? Essa pergunta, feita sistematicamente e com antecedência, evita que anos de aprendizado se percam em uma tarde de desligamento.

O que está em jogo

As organizações investem em sistemas, processos e tecnologia com uma precisão que raramente dedicam ao que têm de mais valioso. Foram as entrevistas com profissionais experientes, e não relatórios de mercado, que revelaram com mais clareza onde está o verdadeiro gargalo: o conhecimento já existe, as pessoas já o têm, mas a organização ainda não aprendeu a enxergá-lo

Em um contexto em que a complexidade dos problemas cresce mais rápido do que a capacidade das organizações de enfrentá-la, gerir o capital humano deixou de ser uma responsabilidade do departamento de recursos humanos para se tornar uma decisão estratégica de liderança.

Antes de investir no próximo sistema ou na próxima plataforma, vale a pena parar e fazer uma pergunta simples: a organização conhece, de fato, o que carregam as pessoas que trabalham nela? Se a resposta for não, e em grande parte dos casos será, esse é o ponto de partida.

Leitura adicional:

HABIB, Ahmad; DALWAI, Tasneem Ali. Intellectual capital efficiency and working capital management: Evidence from the industrial sector of GCC countries. *Journal of Business Research*, v. 144, p. 365-379, 2024.

DE VAL PARDO, Isabel et al. El capital sociotécnico de la empresa. un intangible del bucle: conocimiento humano–inteligencia artificial. *Encuentros multidisciplinares*, 2024.

DINU, Elena. A systematic review of the literature on intellectual capital management, technology and innovation. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, v. 16, n. 1, p. 58-75, 2022.