

# Prontidão estratégica (5): desafio posto

por Murilo Pinto em [cnj.jus.br/estratégia](http://cnj.jus.br/estratégia)

Apesar de ser o alicerce da estratégia de qualquer organização, conforme afirmam Kaplan e Norton, os ativos intangíveis deixam de ser calculados em muitas instituições por serem mais subjetivas. Mas não devem ser ignorados:

*“O capital humano é ainda mais valioso quando se concentra nos poucos grupos de cargos estratégicos responsáveis pelos processos internos de importância vital. O capital informacional gera o maior valor quando fornece a infra-estrutura necessária e as aplicações estratégicas que complementam o capital humano. Para que uma nova estratégia dê certo, a organização precisa criar uma cultura de valores correspondentes, um quadro de líderes excepcionais capazes de encabeçar as mudanças e uma força de trabalho qualificada e alinhada à estratégia geral — uma força que trabalhe unida e que partilhe entre si seu conhecimento.”*

Segundo os autores, as abordagens sistemáticas descritas permitem às organizações “medir o que desejar, e não desejar somente aquilo que hoje consegue medir”. Para Kaplan e Norton, mesmo que de forma imprecisa, o ato de se buscar essa mensuração já é um sinal da importância atribuída a tais fatores na estratégia da instituição.

Eles afirmam que muitas organizações conseguem encontrar formas novas de medir seus ativos intangíveis, aumentando seu valor. Nessas organizações, concluem, a mensuração e a gestão desses ativos foram bastante relevantes para torná-las bem-sucedidas e focadas na estratégia.

## Referência

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis**. Harvard Business Review Brasil. Fevereiro. 2004.