

Prontidão Estratégica

por Joel Solon Farias de Azevedo, PMP
Sócio-Diretor da Provalore e da eADPro



Este termo não é novo e remete a estar pronto para a batalha, mas é uma metáfora interessante para a disputa pela preferência do cliente e pelos mercados, nos nossos dias.

As organizações perdem oportunidades por não estarem 100% preparadas (ou prontas) para executar suas estratégias com sucesso e assim atender às expectativas das suas partes interessadas externas e internas, clientes, acionistas, sócios, controladores, sociedade, e outros.

Mas o que é estar pronto? Vejamos um exemplo que conhecemos bem, o dos smartphones. A Samsung é cada vez mais líder, ganhando mercado em relação a poderosos como Apple, Nokia, Motorola, Blackberry, Sony...

Mas no que a Samsung tem sido melhor? Simples, está mais pronta. Reage mais rapidamente. Acerta mais e erra menos. Seus movimentos têm sido mais precisos que o dos concorrentes, e por isto tem mais sucesso.

Mas não vamos falar só de guerra, nosso foco é gestão e resultados. Vamos falar das condições para o alcance dos resultados a partir da prontidão, que é consequência da prontidão no uso dos ativos intangíveis.

Kaplan e Norton escreveram primeiro o artigo *Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis*, na Harvard Business Review, e depois explicaram direitinho no livro *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*, em 2004.

A premissa? Todas as organizações tem capital humano, capital da informação e capital organizacional, mas todas os aplicam no limite da possibilidade? A resposta é não. Tomemos por exemplo uma típica organização pública brasileira qualquer. Escolha a que lhe vier à cabeça.

Ela tem pessoas qualificadas e algumas até superqualificadas, mas não consegue acessar o seu conhecimento o suficiente para transferi-lo para a organização.

Ela tem informações de seu negócio, operacionais e gerenciais capazes de suportar a decisão rápida e eficaz, mas as informações estão dispersas na organização inteira e na prática são quase inacessíveis, ou demora muuuuito pra chegar onde devia. E o resultado é decisão lenta e ruim.

E por último o capital organizacional, esta coisa aparentemente etérea que resulta da intervenção na cultura organizacional, com orientação a resultados e reforço pela meritocracia, orientação à mudança e à inovação, orientação e respeito ao cliente, de verdade, e outros valores de fato consistentes para o cliente e demais partes interessadas na organização. Na prática, organizações voltadas para fora, e não pra dentro.

E a sua organização, está pronta? Como está o nível de prontidão? Está no nível de pronto emprego, como se chama nos meios militares? Ou está, assim, apenas prontinha. Pense sobre. É fator de sobrevivência, seu e da organização.

E pra fechar, voltando à Samsung: seu próximo telefone vai ser Android ou Windows? Vocês não se sentem assim meio reféns do Windows, como eu? Viu? Valores como respeito ao cliente, etc. etc.

Não existe sucesso por acaso e nem sem esforço. E pros mais curiosos, aqui está o que a Samsung chama de Valor e Filosofia:
<http://www.samsung.com/br/aboutsamsung/corporateprofile/valuesphilosophy.html>