

Fatores Críticos na Implantação de Projetos de Inteligência

Felipe Becker Salazar

bolsista

Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

orientadora

INTRODUÇÃO

A Inteligência Estratégica é o processo coletivo e proativo pelo qual os membros da organização (ou pessoas solicitadas por ela) coletam (percebem ou provocam, e escolhem), de forma voluntária, e utilizam informações pertinentes relacionadas aos seus ambientes interno e sobretudo externo, e as mudanças que podem neles ocorrer (LESCA, 2003). Quando a Inteligência Estratégica alinha-se com a antecipação, temos a **Inteligência Estratégica Antecipativa coletiva (IEAc)**. A IEAc é dividida em 8 etapas, sendo que estas podem ser altamente influenciadas pelo que chamamos de Fatores Críticos de Sucesso. Os FCS são considerados preponderantes para a efetividade de uma gestão e, nos casos revisados neste trabalho, se relacionam, na maioria das vezes, com alguma das etapas do processo da IEAc.

OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa é **analisar quais são os Fatores Críticos de Sucesso da Gestão que influenciam na implantação de um projeto de Inteligência**, em uma proposta de abordagem estruturada a partir das principais fases e etapas do processo de Inteligência Antecipativa.

METODO DE PESQUISA

A natureza desta pesquisa é de caráter **qualitativo** (JÚNIOR, LEÃO e MELLO, 2011) e **exploratório** (GERHARDT e SILVEIRA, 2009) e envolve um levantamento bibliográfico conciso e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Num primeiro momento, elencamos os FCS da gestão presentes na literatura e, após a sua organização em grupos, foi feito o seu relacionamento com cada etapa do processo da IEAc.

RESULTADOS

Como resultado primário, obtivemos **205 FCS** relacionados à gestão nos mais variados contextos. Após a análise de cada contexto e a relação entre esses e as etapas da IEAc, identificamos relações chave.

As relações feitas entre FCS e IEAc demonstram que o princípio do projeto de aplicação da IEAc deve ser formalizado, uma vez que se não houver uma formalização inicial do processo de inteligência, pode ocorrer o rompimento das demais etapas do processo, por não haver uma estimativa de recursos e prazos ou, até mesmo, por não se saber os detalhes de cada etapa.

Existe ainda o fator que envolve a **estrutura da organização**, em que essa deve ser adequada, em termos de contato entre gestores e participantes e divulgação de informação, para que os sinais fracos pertinentes ao processo de IEAc possam ser levantados em continuidade entre toda a equipe.

Além destes pontos, foi possível perceber a importância direta do **papel do gestor** no processo como um todo, de modo que este deve acompanhar e tratar as turbulências a serem enfrentadas, criando e desenvolvendo qualidades chave na equipe. Quando analisados os fatores elencados, parece que os **recursos humanos** de coleta, criação coletiva de sentido e ação são o **ponto chave** para a falha de um projeto de inteligência, de modo que estes, quando bem qualificados, podem solucionar os outros fatores críticos que podem se apresentar.

ETAPA DO PROCESSO	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO
Identificação	Processos formalizados ⁶ Estimativas de recursos e prazos ⁵
Seleção	Gestão de desempenho técnico ²⁶ Confiabilidade da equipe ²⁶
Divulgação	Liderança ¹⁹ Impacto nas partes interessadas ⁹
Aplicação	Alinhamento estratégico ^{19; 25}

Quadro de Exemplo da Relação Etapa - FCS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implantar um projeto de inteligência é em si um projeto complexo. Exige entendimento, sensibilização, tempo e uma definição realista de expectativas. A capacidade de controlar a complexidade, compreende, sobretudo, a complexidade relacional entre os membros do projeto. Para que este projeto funcione, a direção deve o sustentar, apoiar, legitimar e manifestar interesse durante toda sua duração, sem anular as partes envolvidas. Se o projeto não corresponde às expectativas pode haver fraca mobilização das partes envolvidas (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

A lista dos FCS levantados faz com que os seus conhecedores possam detectar indícios de fracasso e se antecipar frente aos problemas que podem surgir no projeto. Muito provavelmente, ainda, não se faça uso de todos os fatores levantados, mas o seu conhecimento pode gerar uma prevenção satisfatória.

BIBLIOGRAFIA

- GERHARDT, T., E.; SILVEIRA, D., T. Métodos de Pesquisa. Brasil: Editora da UFRGS
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LESCA, H. (2003). Veille stratégique: la méthode L:E:SCanning®. France: EMS.
- JANISSEK-MUNIZ, R. Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2016.
- JUNIOR, F., G., P.; LEÃO, A., L., M.; MELLO, S., C., B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190 - 209, 2011.