

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA CONDUÇÃO DE PROJETOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

RAQUEL JANISSEK-MUNIZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
rjmuniz@ufrgs.br

FELIPE BECKER SALAZAR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
felipebeckerdm@gmail.com

CLÁUDIA MELATI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
cmelati@yahoo.com.br

NATÁLIA MARRONI BORGES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
natalia_marroni@hotmail.com

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA CONDUÇÃO DE PROJETOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

1. Introdução

Após anos de pesquisas com o objetivo de valorizar a potencialidade do monitoramento do ambiente ao qual as empresas estão inseridas, observa-se finalmente uma crescente aceitação da importância da atividade de monitoramento de ambientes para a sobrevivência de uma organização. Esse processo de monitoramento é chamado de inteligência, e seu uso para acompanhar tecnologias, nichos de mercado, legislação e tributação, tendências, dentre outros temas, revela-se como importante apoio aos *stakeholders* das organizações (AZEVEDO e SANTANA, 2014). Ao monitorar o ambiente externo pertinente, a organização desenvolve sua capacidade de antecipação ou compreensão de eventos ainda em formação. Esta capacidade de antecipação pressupõe uma visão sistêmica alinhada com a existência de uma atividade de Inteligência Estratégica. Para existir, esta atividade precisa ser incorporada de forma processual nas organizações, ao que habitualmente chamamos de processo de inteligência. Tais atividades exigem uma quantidade de fatores ou requisitos antecedentes que podem se apresentar como críticos para o seu sucesso.

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). Em outras palavras, é uma maneira, para a organização, de gerenciar de forma proativa sua curiosidade em relação às mudanças do ambiente com o objetivo de reforçar sua competitividade durável. Seu uso tem como foco ajudar a criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se ao ambiente, evitar surpresas estratégicas, reduzir riscos e incerteza geral. É importante acrescentar que gerir esta atividade requer um processo estruturado e sistêmico, por meio de uma ferramenta catalisadora e apropriada para tal, de modo que a Inteligência Estratégica aponte justamente nesta direção (AGUIRRE, 2015).

Observe-se, ainda, a importância de a organização, diante de um ambiente de complexidade e mudanças, estar bem informada, o que diz respeito a ter acesso a informações pertinentes – dada a realidade em que temos acesso a um enorme volume de dados e que, estes dados, somente após um processo de produção de conhecimento, se tornarão informações pertinentes (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Aliado à importância e necessidade de informações no cotidiano organizacional, está o cenário de constantes mudanças no qual as organizações estão inseridas. Isso faz com que habilidades relacionadas à antecipação destas mudanças por parte das organizações e, mesmo, compreensão e entendimento destas como partes de uma definição estratégica, se tornem essenciais à sua sobrevivência (CHOO, 1999).

Para tal, o foco é a atenção à informação. De fato, muitos gestores acreditam que ter as informações corretas é a chave para o sucesso, frente às mudanças organizacionais, globalização, aumento de complexidade, entre outros; entretanto, para conseguir essas informações é necessário um investimento dos gestores e suas organizações em se capacitarem quanto ao uso de métodos e técnicas adequados de acesso, coleta, análise e uso da informação (VALENTIM, 2014). Quando a Inteligência Estratégica é alinhada com a antecipação, temos o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), um processo específico de monitoramento organizacional baseado na coleta, seleção e interpretação de informações relativas ao estado e à evolução do ambiente organizacional externo (LESCA, 2003). Tais informações são conhecidas como Sinais Fracos, e permitem mapear representações relevantes do ambiente organizacional, de maneira a apoiar o processo

decisório organizacional, propiciando à empresa identificar antecipadamente eventuais ameaças ou oportunidades de negócios, para adaptar-se ao ambiente de forma rápida.

O conceito de Antecipação associado à Inteligência Estratégica parte do pressuposto de que se trata de um processo voltado à identificação de eventos futuros, com base na interpretação de certos sinais que podem potencialmente ser obtidos no presente. A abordagem proposta por este tipo de Inteligência, conforme Lesca (2003) e Freitas e Janissek-Muniz (2006), prioriza a antecipação, e não a previsão. Salienta-se que uma das palavras-chaves relacionadas ao sucesso de uma organização é a antecipação e não a previsão. Estes termos se diferem, pois, o objetivo da previsão é tendencioso, ou seja, tem como pressuposto dados passados que se manterão em continuidade, enquanto que para a antecipação a análise é feita com base nos acontecimentos atuais que podem ter consequências disruptivas num futuro próximo em relação às consequências já mais facilmente previstas. De uma maneira geral, a previsão trabalha com a continuidade e a antecipação trabalha com pontos de ruptura. Essas características peculiares de um processo de Inteligência Estratégica dificultam por vezes seu entendimento e implantação.

De fato, conforme já amplamente estudado e documentado, a implantação de um dispositivo de inteligência pode provocar dificuldades de ordens diversas (LESCA e CHOKRON, 2002; BLANCK e JANISSEK-MUNIZ, 2014). Implantar um projeto de inteligência é muito frequentemente percebido como um desafio, representando tarefa complexa e de difícil implantação (JANISSEK-MUNIZ, 2015). Não menos frequente, o animador do dispositivo ou o chefe de projeto designado para assumir a tarefa, não sabe o que fazer, nem como fazer, nem por onde começar (KRIAA, JANISSEK-MUNIZ e LESCA, 2015). Normalmente falta conhecimento para iniciar e conduzir corretamente o projeto, uma vez que a Inteligência ocorre em ambientes organizacionais, recebendo influência constante de fatores internos e externos (VALENTIM, 2014). Neste sentido, o contato prévio com potenciais fatores críticos podem contribuir para o sucesso e sustentabilidade do projeto (BOULIFA TAMBOURA, 2008; LESCAN e CARON-FASAN, 2008).

O processo da IEAc, objeto do presente estudo, é dividido em etapas que compreendem a identificação, seleção, interpretação e tomada de decisão; cada etapa pode ser influenciada por fatores determinantes da sua boa condução (LESCA, 2003; LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015). Estes fatores são denominados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), relacionados fortemente com a condução de processos e, portanto, tratados dentro da esfera da Gestão de Processos Organizacionais. Os FCS são considerados preponderantes para a efetividade de uma gestão e se relacionam com as etapas do processo da IEAc. De forma geral, fatores críticos de sucesso podem ser definidos como um conjunto de elementos/variáveis que devem apresentar resultados minimamente satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho competitivo organizacional (MARIOKA e DE CARVALHO, 2014). Desta maneira, o conhecimento e contato prévio com potenciais fatores críticos podem contribuir para o sucesso e perenidade do projeto de inteligência (BOULIFA TAMBOURA, 2008; LESCAN e CARON-FASAN, 2008).

O objetivo deste estudo não está fundamentado na busca da influência dos FCS sobre as atividades gerais de gestão, mas alinhado com a identificação e encaixe dos mesmos com cada etapa do processo de IEAc. A relevância do estudo está na compreensão sobre os motivos das falhas que podem ocorrer na implantação de projetos de IEAc, uma vez que as causas podem ser diversas e nem sempre correlatas com o pressuposto de erro elencado pela organização, visto que nem sempre as mesmas possuem esta clareza e percepção. Sendo assim, é necessário compreender quais são as capacidades e/ou habilidades antecedentes disponíveis na organização, e que podem influenciar na efetividade do funcionamento do processo de IEAc.

Justifica-se tal estudo por conta do entendimento de que a implementação com sucesso de um projeto de IEAc não se dá por uma simples decisão gerencial, e sim um conjunto de fatores que podem interferir no processo. Assim, é necessário, já em momento antecedente à aplicação, uma avaliação e acompanhamento de possíveis fatores que podem servir como barreira para a efetividade de todo o contexto da Inteligência. Portanto, além de existirem os FCS dentro das etapas do processo de IEAc, deve-se antecipar aos possíveis fatores já operantes como barreiras para tal implantação na organização.

Este trabalho tem por objetivo a análise de FCS de Gestão e o seu relacionamento com as etapas do processo de IEAc. Para tal, realizamos uma intensa busca de pesquisas acadêmicas publicadas sobre FCS, relacionando-os aos FCS correspondentes às etapas da IEAc. Esta pesquisa visa colaborar com o conhecimento acerca dos pontos limitantes de cada etapa do processo de inteligência a partir dos FCS de gestão, bem como colaborar com o entendimento de quais áreas da gestão – recursos humanos, gerenciamento de projetos, etc. – são mais influentes para com as etapas do respectivo processo.

2. Fatores Críticos de Sucesso em Processos de Inteligência

A realização de pesquisas com rigor acadêmico baseadas em revisões bibliográficas está cada vez mais frequente, já que a utilização de metodologias estruturadas na recompilação de informação científica determina o grau de progresso dos diferentes saberes (AGUIRRE, 2015). Pesquisas com este rigor necessitam de uma boa visão acerca do direcionamento dos resultados, para que se possa utilizar dos recursos bibliográficos corretos. Neste estudo, é necessário, inicialmente, entender as perspectivas de sucesso presentes na literatura que, de maneira geral, não são iguais, sem uma definição clara (FARIAS FILHO e ALMEIDA, 2010). Mesmo, ainda, que estas definições não sejam iguais, ao verificarmos o ponto em comum entre elas, percebe-se que há fatores que são preponderantes para a ocorrência do sucesso, denominados Fatores Críticos de Sucesso (ROCKART, 1979). Destes fatores, é possível extrair características em comum, em forma de grupos, para o relacionamento com diferentes métodos de gestão. Um destes métodos condiciona o uso de Inteligência Estratégica, que é considerada um grupo de atributos estratégicos do processo de informação (FACHINELLI, 2010). Quando a inteligência estratégica se une à antecipação proativa, surge a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (LESCA, 2003) operacionalizada pelo método L.E.SCAning (LESCA, 2003), objeto da presente investigação.

2.1 Fatores Críticos de Sucesso

A definição de sucesso em um projeto ou gestão vem sendo amplamente questionada nos últimos tempos, uma vez que não há muito consenso nas empresas sobre este conceito ou não há nenhuma definição clara de sucesso (FARIAS FILHO e ALMEIDA, 2010). Esta afirmação vai ao encontro das bases da teoria contingencial, que propriamente levanta as diferenças de contexto, evitando a ideia de que os mesmos problemas podem ser resolvidos da mesma forma em circunstâncias e organizações distintas (DRAZIN, VAN DE VEN, 1985). Todavia, o ponto comum entre as definições se embasa num conceito tradicional, que é, para uma parte considerável da literatura, o seguimento da restrição tripla em um projeto (escopo, tempo e custos), mesmo que este, atualmente, não seja mais suficiente para quantificar o sucesso de um projeto (VEZZONI *et al.* 2013). Existem ainda outros panoramas adicionais para o sucesso que vão além da restrição tripla, como o de Pinto (2002) que adicionam as dimensões de eficácia, satisfação e uso. Neste trabalho, é adotada a percepção de que o sucesso é algo tangível aos fatores individuais de qualidade interna de cada empresa, uma vez que este pode ser divergente entre empresas familiares do ramo varejista e grandes corporações por exemplo. Para que se atinja este sucesso, contudo, existem pontos que são determinantes quando alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, denominados Fatores Críticos de Sucesso (COLAUTO *et al.*, 2004)

Rockart (1979) introduziu o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) afirmando que estes são, para muitos negócios, o número limitado de áreas cujos resultados, se satisfatórios, influenciam numa performance competitiva bem-sucedida para estas organizações, sendo estas, portanto, áreas que necessitam de uma constante e cuidadosa atenção. Segundo Caletti (2014) existem quatro fontes primárias para um FCS, baseadas nos estudos de Rockart (1979), conforme tabela 1.

Tabela 1: Fontes para FCS

Fonte Primária	Explicação
Estrutura do segmento da organização	Cada segmento possui características que definirão um conjunto de fatores críticos para a organização.
Estratégica competitiva, posicionamento e localização	Cada organização possui uma estratégia e um posicionamento que definirá fatores importantes a serem seguidos.
Fatores ambientais	Questões políticas e econômicas que influenciam a definição dos fatores.
Fatores temporais	Certas áreas possuem mais prioridade em determinado tempo ou época.

Fonte: Caletti (2014) e Rockart (1979)

Para Bullen (1981) e Rockart (1979), os FCS podem ser entendidos como um número limitado de elementos nos quais um resultado satisfatório pode assegurar um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações. Fatores críticos são, portanto, as variáveis, os elementos que possuem maior prevalência no atingimento dos resultados desejados (QUINTELLA, LEMOS e LEITÃO, 2009). Um dos papéis dos FCS está na definição das áreas de performance que são essenciais para as organizações completarem sua missão e seus objetivos. Desta maneira, qualquer atividade ou iniciativa que a organização toma, deve assegurar uma alta e consistente performance das áreas essenciais; caso contrário, a organização poderá não completar as referidas atividades ou iniciativas (CARALLI, 2004).

Marioka e De Carvalho (2014) afirmam que os FCS não são universais; contudo, para um melhor entendimento dos FCS abordados na literatura, estes devem ser organizados em 5 dimensões: planejamento e controle, natureza do projeto, recursos humanos, *stakeholders* e meio externo ao projeto. Esta organização é importante pois a literatura pode promover sobreposições nos FCS e, ainda, a ocorrência de problemas com enfoques distintos. Outro ponto importante levantado por Damian (2015), ao estudar os FCS relacionados à migração de um modelo de gestão tradicional para um modelo de gestão de processos de negócios, está no fato de que os FCS, além de promoverem um auxílio à prevenção de problemas, estão completamente ligados ao processo de mudança de cultura organizacional, que tem as pessoas como peças chaves para promoverem a mudança necessária.

Ao agregarmos inúmeras visões sobre FCS com o objetivo de um desempenho mais efetivo do presente estudo, optou-se por adotar a perspectiva de que diversos FCS podem ser elencados quando aplicados a contextos diferentes (FORTUNE e WHITE, 2006). Além disso, foi possível depreender que os fatores críticos de sucesso são determinantes para a implantação e execução de diferentes projetos, tal é o escopo de um projeto que busca tornar processual a Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc). Os FCS, quando aplicados a gestão de projetos, podem variar muito dependendo da perspectiva de cada autor e de seus respectivos estudos e abordagens qualitativas. Podemos exemplificar ao compararmos os FCS mais importantes para uma empresa familiar e para uma pequena empresa do setor de varejo. No primeiro caso, Pereira (2008) verifica que o fator crítico preponderante é o conhecimento, enquanto que para uma pequena empresa do setor de varejo, segundo Lirani (2014), as habilidades de inovação, gerência e visão para o futuro aparecem como os FCS essenciais. Diante da compreensão da existência de variações de fatores críticos de sucesso, o Quadro 01 apresenta os principais FCS aplicados em contextos diferentes e elencados por cada autor em seus respectivos estudos.

Quadro 1: Diferentes Fatores Críticos de Sucesso

Índex	Autor(es)	FCS
1.	Colauto <i>et al.</i> (2004)	Manutenção de uma política voltada para o desenvolvimento de pessoas; Processo de recrutamento eficiente; Existência de um comitê de planejamento estratégico; Comprometimento por parte da alta direção; Destinação de uma parcela representativa do faturamento em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos; Competição baseada em custos; Existência de plantas industriais em vários países.
2.	Jugend e da Silva (2010)	Alinhamento entre produto a ser desenvolvido com a estratégia competitiva de mercado da empresa; Análise mercadológica que leve em conta tanto as necessidades dos consumidores quanto o desempenho da concorrência; Características dos produtos (inovação, aspectos técnicos e econômicos).
3.	Marioka e de Carvalho (2014)	Tipo de projeto; Motivação e comprometimento dos envolvidos; Índice de desempenho de entregas; Atendimento à linha base; Impacto para o cliente; Impacto para a equipe; Ganhos de longo prazo.
4.	da Silva Filho (2013)	Medição de desempenho contínua de um projeto/ação; Uso de um sistema de melhorias contínuas; Alinhamento dos projetos com as estratégias de negócio; Gerenciamento de mudanças
5.	Pinto (2002)	Clareza de papéis e responsabilidade; Capacidade técnica e gerencial da equipe; Estimativas de recursos e prazos; Envolvimento e experiência dos usuários com projetos de TI; Complexidade da aplicação; Capacidade da equipe para trabalhar em projeto; Suporte e comprometimento da direção da organização-mãe.
6.	Cerqueira (2010)	O autor evoca os fatores de Kerzner (2009): Comprometimento do cliente; Padrões de alta qualidade; Processos formalizados; Equipes inter-funcionais; Controle do escopo/exceções; Compromisso com o cronograma; Alocação de recursos qualificados; Aproveitamento do conhecimento.
7.	Albertin (2008)	Objetivos claros, realistas e conhecidos; Responsabilidades definidas claramente; Planos de projeto acordados mutuamente; Recursos adequados; Monitoramento regular do progresso; Comprometimento; Continuidade de pessoal; Boas relações interpessoais; Boa negociação por parte do gerente do projeto; Importância estratégica do projeto; Flexibilidade por parte da empresa.
8.	Vezzoni <i>et al.</i> (2013)	Comunicação eficiente; Empowerment; Gerenciamento de mudanças; Suporte da alta administração; Gerenciamento de requisitos; Preparação para enfrentar riscos;
9.	Farias Filho e Almeida (2010)	O autor se refere aos FCS mencionados por Dietrich <i>et al.</i> (2002), nomeando-os como Fatores de Sucesso relacionados ao Resultado: Alinhamento com os negócios (estratégia, produtos, mercados, ambiente); Necessidade e importância das entregas do projeto; Novos produtos e serviços; Soluções alternativas; Realização dos objetivos estratégicos; Impacto nas partes interessadas; Riscos; Necessidades do cliente; Fatores externos e mudanças ambientais; Benefícios.
10.	Berssaneti (2011)	Recursos necessários para o projeto disponibilizados; Utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos; Aplicação de atividades de coordenação em projetos; Maturidade em gerenciamento de projetos.
11.	Patah e de Carvalho (2013)	O autor afirma que os FCS a seguir se relacionam positiva e diretamente com o prazo de projetos, enquanto que comprova, estatisticamente, a inexistência de impacto significativo em relação a custos de projeto e desempenho financeiro: Grande investimento em capacitação de pessoal; Grau de implementação de metodologias de gestão de projetos; Existência de um profissional de gerenciamento de projetos (PMP).
12.	Paletta (2008)	Planejamento estratégico; Desenvolvimento do plano de negócios; Gestão de processos e TI; Alianças estratégicas; Inovação colaborativa; Gestão de marcas e competências essenciais; Uso constante de ferramentas de TI.
13.	Yeoh e Koronios (2010);	Visão clara e caso de negócio bem estabelecido; Competição voltada aos negócios e composição da equipe bem estruturada; Abordagem de desenvolvimento voltado aos negócios; Gestão de mudanças orientadas para o cliente/usuário; Quadro técnico flexível e orientado aos negócios; Qualidade e integridade de dados.
14.	Vasconcelos (2010)	Objetivos claros e realistas; Equipe qualificada; Gestor de projetos competente; Envolvimento do cliente; Planejamento; Recursos suficientes; Boa comunicação; 8. Apoio da alta gerência; Controle/monitoramento efetivo; Complexidade do projeto; Orçamento adequado.

15.	Brodbeck, Dottori e Hoppen (2011)	Contar com o apoio da alta administração; Mudanças nos processos de negócio; Gerente de projeto com as habilidades necessárias; Responsabilizar usuários capazes e envolvidos; Ter missões claras e definidas; Realizar planejamento detalhado do projeto
16.	Reame Jr. (2008)	Objetivos e responsabilidades definidos; Planos de projeto acordados mutuamente; Recursos adequados; Monitoramento e comunicação eficientes; Características de relacionamento positivas, confiança, comprometimento, bom relacionamento); Experiência e capacitação por parte do gestor; Equilíbrio de benefícios e contribuição ao projeto; Alinhamento com as necessidades do mercado.
17.	Valentim <i>et al.</i> (2014)	Presença de consultoria externa; Gerente de projeto com habilidades necessárias; Missões claras e bem definidas; Usuários capazes e envolvidos; Planejamento detalhado do projeto; Apoio da alta administração; Mudanças nos processos de negócios.
18.	Moraes e Batista (2013)	Utilização de um modelo de gerenciamento de projetos específico para a finalidade do projeto; Habilidade em articular diferentes interesses; Especialização e experiência dos gestores de projetos; Disponibilização de recursos financeiros e humanos; Relacionamentos baseados em cooperação; Confiança, envolvimento e credibilidade entre as partes; Presença de parcerias; Efetiva atuação do poder local; Negociação estratégica por meio de práticas democráticas.
19.	Scherer e Ribeiro (2013)	Alinhamento estratégico; Capacidade financeira; Capacidade e qualidade dos fornecedores; Rede de transportes; Cultura organizacional; Comprometimento da alta diretoria; Comprometimento dos colaboradores; Liderança; Treinamento; Comunicação; Configuração do trabalho; Autonomia dos colaboradores; Visão holística; Gestão do projeto.
20.	Santos, Santana e Alves (2012)	Metodologia estruturada de implantação de projetos; Atuação de um patrocinador executivo; Treinamento da equipe de processos; Gestão de pessoas e <i>empowerment</i> ; Burocracia e cultura do setor público; Legislação; Integração entre órgãos do setor público; Histórico de falhas em projetos; Descontinuidade de projetos por troca de governança.
21.	Rabechini Jr., de Carvalho e Laurindo (2002)	Vontade política dos envolvidos; Adequação da estrutura organizacional; Aproveitamento das abordagens de projetos relacionados existentes; Implementações frustradas; Objetivos e planejamento de projetos; Apoio da alta administração; Fatores táticos, como recursos, custos, prazos, habilidades da equipe e comunicação; Estrutura da organização
22.	Prieto <i>et al.</i> (2006)	Comprometimento da alta administração; Discussões claras e frequentes; Perspectivas do método a ser aplicado balanceadas; Visão da implementação de um método de gestão para a melhoria contínua; Divisão de papéis e responsabilidades.
23.	Lirani (2014)	Orientação empreendedora; Habilidades gerenciais; Planos para o futuro; Inovação; Reputação; Crescimento; Recursos humanos; Empenho e personalidade do dirigente.
24.	Pereira (2008)	Qualidade dos produtos/serviços; Uso da tecnologia; Localização; Boa relação com clientes e fornecedores; Inovação; Estratégias de marketing; Estabelecimento criterioso de preços; Pós-venda; Planejamento da produção; Confiabilidade; Mão-de-obra especializada.
25.	Magri (2014)	Atendimento do marco regulatório; Escopo dos projetos; Planejamento das fases dos projetos; Capacitação de equipe; Entidade executora dos projetos; Alinhamento das estratégias da empresa com os projetos; Apoio da alta administração; Motivação da equipe; Acompanhamento dos resultados; Comunicação.
26.	Pacagnella Jr. (2011)	Organização e planejamento; Gestão de desempenho técnico; Aprendizado e adaptação; Integração com <i>stakeholders</i> externos; Confiabilidade da equipe; Otimização de cronograma; Precaução contra falhas técnicas; Capacidade de orientação; Precaução contra falhas de fornecimento.
27.	Nunes (2005)	Utilização de estratégias inovadoras de marketing.
28.	Damian (2015)	Patrocínio executivo e mecanismos de governança; Alinhamento entre a estratégia e a operação dos processos de negócio; Domínio dos princípios relacionados à gestão de processos; Envolvimento direto da liderança e da equipe executiva; Desenvolvimento de uma visão de processos por meio de uma mudança cultural.

Quadro 1: elaborado pelos autores

O Quadro 1, além de apresentar o material de referência para este estudo, demonstra as particularidades que podem existir dentro do contexto de Fatores Críticos de Sucesso aplicados à gestão. Percebe-se que, algumas vezes, o conceito de FCS tange ao gerenciamento, enquanto que, por outras, segue no contexto de qualidade de entrega de produtos ou serviços. A intenção principal de sua elaboração é, no contexto deste estudo, consolidar diferentes particularidades e visões apresentadas pelos diferentes autores em FCS.

2.2 Classificação dos FCS

Reforçando o já exposto anteriormente por Marioka e De Carvalho (2014), os FCS não devem ser tratados como universais, uma vez que vão depender dos diferentes tipos de projetos impostos à aplicação destes; todavia, os autores acima utilizam o quadro abaixo, adaptado de FORTUNE e WHITE (2006) e Lopes (2009), como meio de simplificar a visão sobre as dimensões dos FCS, em que a dimensão é uma forma de categorização:

Quadro 2 – Agrupamento e categorização dos FCS

Dimensão	Observações	Exemplos
Planejamento e Controle	- Atuação direta do gerente de projeto	Objetivos claros e realistas; Gestão de mudanças efetivas; Controle e monitoramento efetivos; Organização clara e simples para o projeto; Controle gerencial dinâmico e eficiente.
Natureza do Projeto	- Referência às características dos projetos, evidenciando necessidade de uma tipologia adequada	Tecnologia conhecida; Valor percebido do projeto; Projeto de grande porte; Alto nível de complexidade; Muitas pessoas envolvidas; Longa duração.
Recursos Humanos	- Preocupação com as equipes dos projetos	Boa comunicação e <i>feedback</i> ; Equipe de projeto suficiente e qualificada; Gerente de projetos bem preparado; Boa liderança; Treinamentos adequados; Motivação e seleção da equipe.
Stakeholders	- Verificação dos envolvidos nos projetos	Suporte da alta diretoria; Envolvimento de clientes e usuários; Bom desempenho de fornecedores, contratados e consultores; Diversos pontos de vista.
Meio Externo	- Características externas no âmbito dos projetos em si	Adaptação, cultura e estrutura da organização; Estabilidade política; Ferramentas e métodos de gestão bem determinados; Compreensão do ambiente do projeto (contexto); Sistema de informações gerenciais confiável.

Fonte: Marioka e De Carvalho (2014)

Além do exposto, existem outras propostas para o agrupamento de FCS objetivando uma visão mais ampla sobre a determinação dos FCS de um projeto. Segundo FORTUNE e WHITE (2006), os FCS devem ser agrupados segundo os componentes do Modelo de Sistema Formal (*Formal System Model – FSM*) proposto por eles em seu artigo. Os autores afirmam que, dentro dos 27 FCS mais citados pela literatura, é possível agregar 23 deles em categorias, enquanto os restantes são fatores implícitos às categorias propostas.

Quadro 3 - Organização dos FCS

Componentes do FSM	Fatores Críticos de Sucesso
Metas e Objetivos	Objetivos claros e bem definidos; Case de negócios sólida para os projetos.
Monitoramento de Desempenho	Controle e monitoramento efetivo; Planejamento de aceitação/revisão/fechamento devido às falhas.
Gestão	Suporte da alta gerência; Gestor de projeto competente; Plano de prazos sólido; Calendário realista; Liderança; Escolha correta de ferramentas passadas já utilizadas para a gestão.
Transformações	Equipe qualificada.
Comunicação	Boa comunicação e <i>feedback</i> .
Ambiente	Estabilidade política; Influências externas (ambientais); Aprendizado com

	experiências passadas; Cultura organizacional.
Limites	Nível de complexidade do projeto e quantidade de pessoas envolvidas;
Recursos	Orçamento adequado; Recursos suficientes e bem distribuídos; Oferta por metas alcançadas; Tecnologia familiar; Bom desempenho dos fornecedores, contratados e consultores.
Continuidade	Controle e gestão de riscos; Envolvimento do usuário/cliente; Apreciação de diferentes pontos de vista; Patrocínio ao alcance de metas; Efetiva gestão de mudanças.

Fonte: FORTUNE e WHITE (2006)

O panorama de aglutinação dos FCS que Fortune e White (2006) propõem é o mais citado dentre a bibliografia revisada. Os autores realizaram uma extensa revisão bibliográfica sobre o assunto, fazendo o uso de 63 produções e chegando a 27 FCS mais usuais, que passaram por uma revisão crítica por parte dos autores. Desta forma, podemos depreender que a aglutinação/categorização dos FCS revisados possa ser embasada na proposição destes autores, passando por pequenas adaptações necessárias à finalidade do presente projeto.

Tendo em vista os FCS elencados no Quadro 01 e a observação das proposições de FORTUNE e WHITE (2006) e Marioka e De Carvalho (2014), foi proposta a organização dos fatores críticos de sucesso em seis grupos: gestão, metas e objetivos, recursos, ambiente, projeto e recursos humanos. O grupo de gestão envolve todos os FCS que dependem da ação da gestão como um todo, e não somente da ação de um gestor; no grupo de metas e objetivos, buscou-se relacionar os FCS que têm uma perspectiva de “visão para o futuro”, aqueles que, quando seguidos, tendem a determinar os rumos de um projeto/gestão; no grupo de recursos, foram agrupados os FCS que se relacionam com os aspectos necessários para o funcionamento do projeto/gestão; em ambiente, pode-se observar os FCS que tratam dos fatores externos a um projeto, fora do meio da empresa em si, como fornecedores, clientes e visão do externo para o interno; já no grupo do projeto, foram relacionados os FCS que interferem mais especificamente no campo do projeto, e não em uma gama de projetos ou atividades, pois, se assim fosse, seriam relacionados com o grupo de gestão; por fim, o grupo de recursos humanos envolve os FCS que interferem nas pessoas, naqueles que estão envolvidos diretamente com o projeto.

Além disso, foi necessária a divisão de alguns grupos em subgrupos para que a visualização e interpretação dos FCS ficassem mais claras. O grupo de gestão, por exemplo, foi subdividido em gestores, projetos e gerenciamento, buscando os fatores de gestão que se relacionam com a figura dos gestores em si e suas atribuições, com os projetos e com as atividades gerenciais necessárias, respectivamente. O quadro 4 apresenta exemplos oriundos dos FCS levantados organizados nos grupos e subgrupos definidos.

Quadro 4 - Organização de FCS em Grupos e Sub-grupos

GRUPO	SUBGRUPO	F.C.S.
Gestão	Gestores	Comprometimento por parte da alta direção
	Projetos	Histórico de falhas em projetos
	Gerenciamento	Grau de implementação de metodologias de gestão de projetos
Metas e Objetivos	-	Objetivos claros, realistas e conhecidos
Recursos	-	Qualidade e integridade de dados
Ambiente	Clientes/Usuários	Comprometimento do cliente
	Fatores Locais	Fatores externos e mudanças ambientais
	Gestão	Alianças estratégicas
Projeto	-	Alinhamento dos projetos com as estratégias de negócio
Recursos Humanos	Características Pessoais	Comprometimento
	Equipe	Continuidade de pessoal

Fonte: os autores

No contexto abordado, os FCS se relacionam, em grande parte, com processos e etapas de gestão, variando conforme as particularidades de cada estudo desenvolvido pelos autores utilizados como referência. A gestão é um domínio preponderante do bom desenvolvimento de uma organização e pode utilizar de metodologias diferenciadas para a sua efetividade. O método que se busca avaliar de maneira mais específica dentro desta pesquisa é relacionado ao processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

2.3 FCS em Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva

Vieira (1993) define inteligência como o conjunto de estratégias utilizadas (pelo indivíduo ou organização) para captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente informações em decisões e ações necessárias para sua adaptação às mudanças ambientais, tendo em vista o alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Fuld (1995) distingue inteligência de informação na medida em que define que inteligência é informação analisada. Ele afirma que, virtualmente, todas as empresas podem potencialmente possuir acesso às informações, sendo que as que conseguem converter as informações disponíveis em inteligência potencializam sua vantagem competitiva. A inteligência é influenciada por diversas disciplinas acadêmicas, como economia, finanças, administração e, até mesmo, engenharias (AGUIRRE, 2015). Frequentemente, a literatura acerca da inteligência utiliza nomenclaturas distintas, como inteligência competitiva, inteligência empresarial ou organizacional, inteligência estratégica, inteligência de negócio e *business intelligence* (RIOS e JANISSEK-MUNIZ, 2014); todavia, assumindo a convergência das denominações, é aceito que a inteligência estratégica seja tratada como os atributos estratégicos do processo de informação (FACHINELLI, 2010), uma vez que todas buscam, através do monitoramento e análise de ambientes, uma orientação de apoio ao planejamento estratégico da empresa. Assim sendo, assume-se como inteligência estratégica (IE) o conceito que agrupa e consolida as diferentes vertentes de inteligência.

A adoção de práticas de IE caracteriza a orientação da gestão em diversas organizações. A compreensão de tais práticas implica na abordagem do planejamento, gestão e tomada de decisão estratégica, pois práticas de IE apoiam esses processos nas organizações (CASARTELLI *et al.*, 2010). Uma dessas práticas de inteligência trata de uma abordagem específica de monitoramento organizacional baseada em informações antecipativas relativas ao estado e à evolução do ambiente organizacional externo, denominada Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) (LESCA, 2003). Conforme Lesca e Janissek-Muniz (2007, p. 1), “o objetivo fundamental da IEAc é a transformação de sinais fracos (indícios antecipativos) em informação para a tomada de decisão”. Neste modelo, o que interessa são as informações incompletas, fragmentadas, ambíguas, desconexas, aparentemente de pouca utilidade, chamadas de sinais fracos (ANSOFF, 1075).

Importante ressaltar que a IEAc trabalha com o princípio da antecipação e não o da previsão. O conceito de Antecipação associado à Inteligência Estratégica parte do pressuposto de que se trata de um processo voltado à identificação de eventos futuros, com base na interpretação de sinais obtidos no presente. As empresas devem levar em consideração que, se os sinais não forem captados e levados aos tomadores de decisão, os movimentos competitivos não poderão ser identificados, e as decisões pertinentes ao aproveitamento de oportunidades ou redução de ameaças, poderão não ser tomadas (ALMEIDA, 2014).

A Inteligência Estratégica, além do caráter antecipativo, deve igualmente ser um processo coletivo pelo qual os membros da organização coletam (voluntariamente) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem ocorrer, buscando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se, e antecipar-se à evolução do ambiente, evitando surpresas estratégicas desagradáveis, reduzindo riscos e incerteza em geral (LESCA, 2003). Tem-se assim a caracterização da IEAc: Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

A IEAc é operacionalizada pelo método L.E.SCA^{ning}[®] (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015), que possui um conjunto de etapas correspondentes aos diferentes momentos do processo: definição de **domínio**, com a estruturação de equipes; a definição do **alvo** pela definição dos atores e temas foco a serem monitorados. A **coleta** da informação se refere à ação de atenção e percepção de informações no ambiente. Após, na **seleção** e **repass**e, se seleciona de maneira individual – e posteriormente coletiva – as informações coletadas, repassando-as aos membros da equipe de inteligência. No **armazenamento** ou **memória**, é criada uma base de registro contendo informações e comentários relacionados. A **animação** envolve a gestão do processo, através da coordenação de equipes e atribuições de tarefas. A **criação coletiva de sentido** é a análise e interpretação das informações. Saliencia-se a natureza coletiva e multidisciplinar do método, pois prevê o envolvimento e colaboração de todos para que se colete informações e se chegue aos resultados; e multidisciplinar pela importante interação entre as pessoas de diferentes áreas, níveis hierárquicos e conhecimentos (LESCA, 2003; ALMEIDA, ONUSIC, LESCA, 2007). Essa natureza diferencial, evidentemente, expande a dependência de um projeto de implementação do método L.E.SCA^{ning}[®] à atuação e atenção de todos os membros envolvidos. Por fim, **difusão**, relacionada à comunicação e acessibilidade das análises e cenários construídos, com foco na continuidade da ação de IEAc.

Os FCS elencados representam elementos a serem considerados nas etapas de um projeto de Inteligência. A falta de atenção pode significar um potencial fracasso na implantação do método L.E.SCA^{ning}[®], pela sua natureza complexa que pode provocar dificuldades de ordens diversas. A vinculação de FCS nas etapas do método configura-se como um importante auxílio na busca por resultados efetivos quando da implantação de projetos de Inteligência, contribuindo ao avanço teórico que deve permear a definição desse tipo de solução em organizações.

3. Procedimentos Metodológicos

A natureza desta pesquisa é qualitativa e de caráter exploratório, com objetivo de criar maior familiaridade com o problema (GERHARDT e SILVEIRA, 2009), envolvendo um levantamento bibliográfico conciso com análise de exemplos que favorecem a compreensão (GIL, 2007). Foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, com o objetivo prévio de coletar informações e conhecimentos sobre o problema central (FONSECA, 2002, p. 32). O quadro 5 elenca os contextos das referências analisadas, referenciando o estudo original.

Quadro 5 - Autores de referência e contextos de aplicação

Autor(es)	Contexto(s)
Colauto et al. (2004)	Empresa Brasileira de Compressores S.A. – principal parque fabril e centro de pesquisa e desenvolvimento em fundição
Jugend e da Silva (2010)	Empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte com ênfase em desenvolvimento de produtos no setor de automação do estado de São Paulo
Marioka e Carvalho (2014)	Empresa do setor de varejo
da Silva Filho (2013)	Iniciativas de Gestão de Processos de Negócio (BPM)
Pinto (2002)	Gestão de projetos de sistemas de informação
Cerqueira (2010)	Empresa de manufatura multinacional Suíça
Albertin (2008)	Programa de pesquisa que desenvolve um conjunto de tecnologias de TI voltados para a melhoria de processos de negócio – projeto Ideais
Vezzoni et al. (2013)	Pesquisa com gerentes de projeto especialistas em gerenciamento
Farias Filho e Almeida (2010)	Estudo de vertentes relacionadas ao sucesso em projetos.
Berssaneti (2011)	Pesquisa com amostragem composta por pesquisadores dedicados ao gerenciamento de projetos, alunos <i>latu sensu</i> de universidade pública e empresas focadas em projetos, como TI e engenharias
Patah e de Carvalho (2013)	Levantamento de campo longitudinal em três países em empresa de grande porte com amplo acesso às informações

Paletta (2008)	Estudo que visa identificar o potencial de ferramentas de gestão e seus FCS em empresas incubadas de base tecnológica
Yeoh e Koronios (2010)	Implementação de <i>Business Intelligence</i> no setor de TI
Vasconcelos (2010)	Área de projetos de uma empresa de grande porte do setor financeiro brasileiro que passou por constantes mudanças na última década
Brodbeck, Dottori e Hoppen (2011)	Implementação de uma metodologia formal de projetos de sistemas
Reame Jr. (2008)	Projetos colaborativos de desenvolvimento de máquinas agrícolas
Valentim et al. (2014)	Projeto de implementação de um ERP em uma empresa, com envolvidos em diversos níveis hierárquicos
Moraes e Batista (2013)	Projetos de desenvolvimento local por meio de uma agência sem fins lucrativos para um município do estado de MG
Scherer e Ribeiro (2013)	Emprego do método <i>lean</i> em três empresas manufatureiras de grande porte dos setores eletrônico e mecânico
Santos, Santana e Alves (2012)	Implantação de iniciativas de Gestão de Processos de Negócio (<i>Business Process Management – BPM</i>) no setor público
Rabechini Jr., de Carvalho e Laurindo (2002)	Implementação de gerenciamento de projetos numa organização de pesquisas de capital aberto, sendo esta uma das maiores da América Latina
Prieto et al. (2006)	Implementação do método <i>balanced scorecard (BSC)</i> em empresas
Lirani (2014)	Pequena empresa do setor varejista em São Carlos (SP)
Pereira (2008)	Empresas familiares que obtiveram sucesso em suas gestões no estado do RN
Magri (2014)	Gestão de projetos oriundos do setor energético no estado de Santa Catarina
Pacagnella Jr. (2011)	Empresas de bens de capital com tipologia <i>Engineering-to-Order</i>
Nunes (2005)	Objetivação do crescimento de universidades privadas
Damian (2015)	Empresa de serviços que usa modelo de gestão de processos de negócios

Fonte: os autores

Os contextos foram estudados a partir de uma pesquisa documental em bases bibliográficas e foi feito, em cada um, um levantamento acerca dos fatores críticos de sucesso de cada caso. Após, com o alinhamento entre os FCS elencados e a IEAc, procedeu-se com a releitura de cada caso, reunindo cada FCS levantado com o contexto de cada etapa do processo de inteligência, a fim de obter um quadro de relação entre etapas e fatores críticos como resultado deste estudo.

4. Resultados

Considerando que o objetivo desta pesquisa é a identificação de Fatores Críticos de Sucesso e a relação com as etapas do processo de IEAc, de forma a otimizar a implantação e continuidade do referido processo nas organizações, foram identificadas as relações apresentadas no quadro 6, evidenciando a existência de um padrão de Fatores Críticos de Sucesso em cada etapa do processo de Inteligência:

Relação entre as etapas do processo de IEAc com FCS de Gestão
<p>→ Definição do Domínio/Perímetro: Fatores de contexto, estrutura, cultura, formalização de equipes e processos, e escolha do processo criativo de valor sobre o qual a Inteligência vai focar.</p> <p>Estrutura da organização e equipes de trabalho; Reconhecimento da estrutura organizacional; Cultura organizacional; Visão holística; Planejamento do projeto; Formalização de Processos; Gerenciamento de requisitos; Fatores táticos, como recursos, custos, prazos, habilidades da equipe e comunicação; Recursos adequados; Estimativas de recursos e prazos; Reconhecimento de orçamento; Alocação de recursos qualificados; Preparação de equipe; Reconhecimento de Possibilidade de mudanças nos processos de negócio; Configuração do trabalho; Previsão de registro para histórico do projeto; Definição de objetivos do projeto; Concordância entre equipe; Vontade política dos envolvidos; Definição de entidade executora dos projetos; Definição de liderança; Riscos; Equilíbrio de benefícios e contribuição ao projeto; Preparação e Sensibilização de Equipe; Comprometimento por parte da alta direção; Reuniões coletivas para definição do domínio/perímetro; Integração dos membros da equipe do projeto.</p>

<p>→ Animação: Fatores que envolvam habilidades frente ao comando de projetos, gestão, coordenação de equipes, liderança, motivação, facilitação, bem como perfil e competência do gestor.</p>
<p>Estrutura e organização de equipes de trabalho; Discussões claras e frequentes; Visão holística; Planejamento detalhado do projeto; Fatores táticos, como recursos, custos, prazos, habilidades da equipe e comunicação; Estrutura da organização e equipes de trabalho; Alocação de recursos qualificados; Preparação e Sensibilização do Animador e da Equipe; Comunicação eficiente; Boas relações interpessoais; Confiança, envolvimento e credibilidade entre as partes; Monitoramento regular do progresso; Processo de definição eficiente de perfil adequado de animador; Dedicção especial por parte do animador definido; Competência e legitimidade do animador em conduzir o projeto; Conhecimento do modelo de Inteligência e entendimento da sua utilidade; Medição de desempenho contínua do projeto; Capacidade de negociação; Monitoramento efetivo; Registro e histórico do projeto; Habilidade em articular diferentes interesses.</p>
<p>→ Alvo: Definição de atores e temáticas prioritárias para monitoramento do ambiente.</p>
<p>Visão holística; Existência de um comitê de planejamento estratégico; Análise mercadológica; Equipe qualificada; Confiança, envolvimento e credibilidade entre as partes; Planos de projeto acordados mutuamente; Comprometimento; Autonomia dos colaboradores; Compreensão de ambiente pertinente; Reuniões coletivas para definição do alvo; Delimitação adequada do ambiente.</p>
<p>→ Coleta: Qualidade dos recursos humanos, compartilhamento, acesso a fontes de informação, credibilidade e confiança.</p>
<p>Manutenção de política voltada para o desenvolvimento de pessoas; Comprometimento por parte da alta direção; Membros da equipe-projeto capacitados e competentes; Empenho e personalidade do gestor; Comunicação eficiente; Comprometimento; Boas relações interpessoais; Relacionamentos baseados em cooperação; Motivação e comprometimento dos envolvidos; Responsabilidades definidas; Clareza de papéis; Equipe qualificada; Confiança, envolvimento e credibilidade entre as partes; Uso adequado da tecnologia; Autonomia dos colaboradores; Flexibilidade; Legislação; Segurança; Efetiva atuação do poder local; Integração; Integração com <i>stakeholders</i> externos; Acesso a diversas fontes de informação; Confiabilidade das fontes de informações; Motivação e tempo para coleta e registro das informações; Entendimento sobre informações informais; Gerenciamento de mudanças; Conhecimento do alvo.</p>
<p>→ Seleção: Regras de seleção das informações obtidas e critérios de pertinência (antecipação, utilidade, reconhecimento, etc.), bem como consideração de diferentes pontos de vista.</p>
<p>Reconhecimento de fatores externos e mudanças ambientais; Capacidade técnica e gerencial da equipe; Gestão de desempenho técnico; Confiabilidade da equipe; Critérios de Seleção; Qualidade e integridade de informações; Quadro técnico flexível e orientado aos negócios; Capacidade de seleção; Entendimento dos critérios de seleção; Consenso entre os participantes da seleção coletiva; Motivação e tempo para seleção das informações; Reuniões coletivas para seleção de informações; Definição de critérios claros para seleção.</p>
<p>→ Repasse: Fatores que envolvam repasse, comunicação e compartilhamento informacional.</p>
<p>Monitoramento regular do progresso; Registro formalizado, centralizado, compartilhado e acessível; Atualização e manutenção contínuas; Regularidade do pessoal envolvido; Definição do encarregado do controle do repasse de informações; Integração e Uso adequado da tecnologia; Comunicação permanente dos envolvidos; Organização e ordem de informações dispersas.</p>
<p>→ Memória e Registro: Fatores que envolvam a regularidade de registro, segurança, compartilhamento, acessibilidade e continuidade.</p>
<p>Monitoramento regular do progresso; Registro formalizado, centralizado, compartilhado e acessível; Atualização e manutenção contínuas; Regularidade do pessoal envolvido; Encarregado do armazenamento das informações; Reconhecimento da necessidade de formalização do conhecimento; Estrutura de Formato de registro; Registros atualizados; Registros integrados.</p>
<p>→ Criação de Sentido: Fatores em que o coletivo é determinante, envolvendo colaboração, interpretação, criatividade, análise, acompanhamento e aproveitamento do processo.</p>
<p>Equipe alinhada; Aproveitamento do conhecimento; Investimento em capacitação de pessoal; Aprendizado e adaptação; Perspectivas balanceadas; Equipes interfuncionais; Envolvimento da direção; Envolvimento e motivação na análise; Empowerment; Características relacionais positivas (confiança, comprometimento). Visão prospectiva; Visão Coletiva; Tempo disponível da equipe; Exploração das informações coletadas; Capacidade dos envolvidos na exploração de informações.</p>
<p>→ Difusão: Divulgar ações, hipóteses e repasses, visando o encaminhamento dos resultados do processo de criação de sentido, por meio de uma boa orientação e liderança por parte dos gestores.</p>
<p>Capacidade de orientação; Ganhos de longo prazo; Planos para o futuro; Impacto para a equipe; Impacto para o cliente; Resultados divulgados; Liderança; Orientação empreendedora; Envolvimento da liderança e equipe</p>

executiva; Impacto nas partes interessadas; Crescimento; Cultura de compartilhamento; Processo formal para compartilhar resultados gerados; Formalização da circulação de informações; Destinatários identificados.
→ Continuidade: A gestão do projeto é essencial para novos ciclos se estabeleçam, buscando perenidade no processo
Medição de desempenho contínua do projeto; Monitoramento efetivo; Registro e histórico do projeto. Alinhamento estratégico; Objetivos e responsabilidades definidos; Interpretação colaborativa; Foco em Inovação; Compromisso com o cronograma; Necessidade e importância das entregas; Otimização de cronograma; Uso de ferramentas de gerenciamento de projetos; Apoio da TI; Coordenação em projetos; Capacidade de trabalho em equipe; Feedbacks aos envolvidos; Maturidade na condução de equipes; Alinhamento do projeto com as estratégias de negócio; Cuidados com <i>turnover</i> da equipe de projeto; Atendimento do projeto às expectativas da administração; Manutenção do projeto mesmo em períodos de crise; Envolvimento e motivação da equipe do projeto para continuar participando do projeto.

Fonte: dos autores

Quando analisada a lista consolidada, com base nos padrões propostos, evidencia-se que o princípio do projeto de aplicação da IEAc deve ser formalizado, pois não havendo uma formalização inicial do processo de inteligência, potencializa-se a não continuidade das demais etapas do processo, por não haver uma estimativa de capacidades, recursos, prazos ou detalhamento de cada etapa do processo. Salienta-se a relevância deste requisito, uma vez que há recorrência de aplicações de processos de inteligência de forma informal e individual nas organizações (BORGES, JANISSEK-MUNIZ, 2016). Existe ainda o fator que envolve a estrutura da organização, que esta 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. A equipe como um todo deve estar preparada para as mudanças organizacionais e ambientais que podem ocorrer, influenciando na percepção de um sinal fraco.

Além do exposto, evidencia-se também a necessidade de aceitação das equipes com relação ao projeto de IEAc. O comprometimento e a credibilidade lançados ao processo podem modificar a trajetória da inteligência dentro das organizações, dada a dependência existente nos papéis das equipes para que os resultados sejam efetivamente atingidos. Um processo de IEAc que não conte com uma equipe comprometida com as tarefas, ou seja, que não se lancem efetivamente às atividades de monitorar, selecionar e interpretar os sinais fracos coletados, ou, ainda, um processo ao qual os envolvidos não creditam confiança nas etapas e no resultado final, devido a sua natureza qualitativa, terá um maior índice de insucesso, seja pela descontinuidade, seja pelo atingimento de resultados incorretos, incoerentes ou pouco úteis.

O sucesso ou fracasso de um projeto de IEAc também pode depender de terceiros. Quando estes são realizados por meio de um agente de implantação, a responsabilidade e comprometimento do cliente se tornam chave para que funcionamento desse projeto. O agente de implantação, que pode igualmente atuar como agente de coleta, deve acordar um planejamento mútuo entre ele e o emissor das informações, para que não haja uma informação repassada de maneira tendenciosa com finalidade em resultados premeditados.

As características da equipe são essenciais para as etapas intermediárias e finais da IEAc. Para que se obtenha uma seleção de dados confiável, a gestão do projeto deve ser de bom desempenho técnico e com forte presença de liderança, pois deve conhecer o processo como um todo e precaver-se frente às falhas que podem ser enfrentadas, como as resistências que podem surgir a esse processo. O gestor do projeto, ainda, deve reforçar a visão de que implementação de um projeto deste tipo é para a melhoria contínua da organização e não uma ação momentânea, mostrando que todos são partes interessadas e que a oportunidade de crescimento coletivo é determinante. A equipe, por sua vez, deve buscar uma continuidade no tempo, evitando a alta rotatividade, prevenindo-se quanto a possível perda de dados.

Ao momento que se deseja tomar uma decisão com base nas informações coletadas e com sentido coletivo criado, é necessário verificar o alinhamento do projeto de inteligência com as estratégias de negócio. Para que se aplique a decisão tomada, a gestão é, novamente, altamente importante, pois esta deve possuir um cronograma certo de ação, para que o *timing* certo seja atingido. A gestão deve carregar consigo todas as experiências obtidas durante o processo de modo que a ação a ser feita seja inovadora, com objetivos claros, realistas e bem definidos, baseados nas informações criadas pelo coletivo organizacional.

Evidencia-se, assim, 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, desenvolvendo qualidades chave na equipe. Quando analisados os fatores elencados, percebe-se que os recursos humanos de coleta, criação coletiva de sentido e ação representem elementos chave para uma potencial falha de um projeto de inteligência, de modo que estes, quando bem qualificados, podem solucionar os outros fatores críticos que podem se apresentar. É de suma importância, portanto, a necessidade de um bom planejamento acerca do projeto de implantação e um papel de liderança mesclado com gestão bem orientada como pontos principais na efetividade de um projeto de IEAc.

5. Conclusões

Esta investigação foi realizada com a intenção de compreender a relação dos fatores críticos de sucesso com cada uma das etapas da IEAc. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que permitiu o levantamento de uma série de FCS e suas principais características, bem como uma compreensão mais aprofundada a respeito destes com as etapas da IEAc. Percebendo-se e reforçando a necessidade da visão acerca dos fatores que são influenciadores no processo de Inteligência Estratégica, é compreendido que o objetivo deste trabalho não somente foi alcançado ao conseguir elencar os diversos fatores críticos de sucesso nas etapas do processo de inteligência, como, também, colabora com estudos futuros acerca da implantação de um projeto de IEAc. A partir deste trabalho será possível, por parte dos motivadores em IEAc, se precaver frente os desafios gerenciais que podem surgir no decorrer do processo, tendo em vista as relações feitas nos resultados deste trabalho.

A partir das relações entre FCS e etapas do processo de IEAc elencadas, é possível concluir que há uma necessidade por parte da organização de prestar a atenção nos elementos antecedentes influenciadores do desenvolvimento desse tipo de processo. Os gestores necessitam estar atentos a diversos pontos de sua organização, desde os recursos humanos até mesmo a atuação do poder local sobre as atividades terceirizadas. Por consequência, corrobora-se a ideia de que a implantação de um projeto nestes padrões necessita uma intensa carga de trabalho, tendo em vista as mais diversas barreiras que pode encontrar.

A partir da visão consolidada dos fatores oriundos da gestão influenciadores em um processo de inteligência, o animador do processo pode sintetizar aqueles que mais se aproximam e se enquadram na realidade da sua organização. Deste modo, a partir da consolidação feita neste trabalho, contribui-se para os estudos de condução de projetos de inteligência em diferentes realidades organizacionais.

6. Referências Bibliográficas

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: Un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31, 100-110.
- Albertin, E. V. (2008). *Avaliação de Fatores Críticos de sucesso no gerenciamento de projetos colaborativos universidade-empresa* (Dissertação de mestrado, USP).
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, winter, 21-33.

- Azevedo, A. W. e Santana, J. A. (2014). Inteligência competitiva no cenário da web 2.0: Um estudo do monitoramento da informação no contexto organizacional. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 4(2), 105-114.
- Berssaneti, F. T. (2011). *Identificação de variáveis que impactam o sucesso de projetos nas empresas brasileiras* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Blanck, M. e Janissek-Muniz, R. (2014). Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: Aplicação do método L.E.SCANing em empresa social de economia peer-to-peer (P2P). *Revista Administração*, 49(1), 188-204.
- Brodbeck, A.F., Dottori, C.E. e Hoppen, N. (2011). Fatores críticos de sucesso e valor estratégico da implementação de uma metodologia formal de projetos de sistemas em uma empresa de distribuição de medicamentos. *Revista de Gestão*, 18(2), 275-293.
- Bullen, C. (1981). A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*.
- Casartelli, A. O., Rodrigues, A. C., Bittencourt, H. R., Garibotti, V. (2010). Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15(2), 183-197.
- Caralli, R. (2014). The critical success factor method: Establishing a foundation for enterprise security management. *Software Engineering Institute*.
- Cerqueira, S. C. S. P. (2010) *Procedimento para percepção de fatores críticos de sucesso em gerenciamento de projetos* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Campinas).
- Colauto, R. D., Gonçalves, C. M., Beuren, I. M. e Dos Santos, N. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 119-146.
- Corso, K. B., Raimundini, S. L., Granado, F. O. e Janissek-Muniz, R. (2014). Aplicação de inteligência estratégica antecipativa e coletiva: Inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido. *REGE*, 21(2), 199-217.
- Da Silva Filho, E. F. (2013). *Fatores críticos de sucesso em iniciativas de BPM: um mapeamento sistemático da literatura* (Dissertação de mestrado, UFP).
- Damian, I. P. M. (2015). A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos. *Revista de Administração da Unimep*, 13(2), p. 162-185.
- Fachinelli, A. C., Alberdi, A. M. (2014). Structural integrity of strategic intelligence: An assessment in a cooperative corporation. *Brazilian Business Review*, 11(3), 76-99.
- Fachinelli, A. C., Giacomello, C. P., Dorion, E. e Rech, J. (2010). The strategic intelligence and knowledge creation: a Brazilian case. *Journal of IMS Group*, 7, 1-12.
- Farias Filho, J. R. e Almeida, N. O. (2010). Definindo sucesso em projetos. *Revista Gestão e Projetos*, v. 1(2), 68-85.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica* (manual). Fortaleza, Universidade Estadual do Ceará.
- Fuld, L. (1994). *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors*. (2ª ed.). Wiley, Estados Unidos: Paperback.
- Gerhardt, T. E. e Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Janissek-Muniz, R. (2015). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa coletiva. Anais do IFBAE, Gramado, RS, Brasil.
- Janissek-Muniz, R.; Freitas, H. e Lesca, H. (2007). A IEAc como apoio ao desenvolvimento da capacidade adaptação das organizações. Anais do CONTECSI, São Paulo, SP, Brasil.
- Jugend, D. e Da Silva, S. L. (2010). Práticas de gestão que influenciam o sucesso de novos produtos em empresas de base tecnológica. *Produção*, 20(3), 335-346.

- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning®* (1ª ed.). France: EMS.
- Lirani, H. R. (2014). *Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos/SP* (Dissertação de mestrado, UFSC).
- Magri, R. (2014). *Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico do Setor de Energia Elétrica* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina).
- Marioka, S. e De Carvalho, M. M. (2014). Análise dos fatores críticos de sucesso em projetos: um estudo de caso do setor varejista. *Production*, 24, (1), 132-143.
- Moraes, R. O. e Batista, M. C. V. (2013). Gestão de projetos de desenvolvimento local – uma análise dos fatores críticos de sucesso. *Latin America Journal of Business Management*, 4(1), 152-176.
- Nunes, G. T. (2005). *Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: um Estudo Exploratório* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina).
- Pacagnella J.R., A. C. (2011). *Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos de Bens de Capital com Tipologia “Engineering-to-Order”* (Doutorado, UFSC).
- Paletta, F. C. (2008). *Tecnologia da informação, inovação e empreendedorismo: fatores críticos de sucesso no uso de ferramentas de gestão em empresas incubadas de base tecnológica*. (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Patah, L. A. e De Carvalho, M. M. (2013). Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, 26(1), 129-144.
- Pereira, M. H. N. (2008). *Fatores Críticos de Sucesso em Empresas Familiares: uma Abordagem Competitiva* (Dissertação de mestrado, UFRN).
- Pinto, S.A.O. (2002). *Gerenciamento de projetos: análise dos fatores que influenciam o sucesso de projetos de sistemas de informação* (Dissertação de mestrado, USP).
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., De Carvalho, M. M. e Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do balanced scorecard. *Gestão e Produção*, 13(1), 81-92.
- Quintella, H. L. M. M., Lemos, R. G. F. e Leitão, L. T. (2009). Fatores de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo: *Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management*, 3.
- Rabechini JR., R., De Carvalho, M. M. e Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 12(2), 28-41
- Reame Jr., E. (2008). *Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos colaborativos de desenvolvimento agrícola* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo).
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 81-93.
- Santos, M. H., Santana, A. F. e Alves, C. F. (2012). Análise dos fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Sistemas da Informação*, 11(1).
- Scherer, J. O. S. O. e Ribeiro, J. L. D. (2013). Proposição de um modelo para análise dos fatores de risco em projetos de implantação da metodologia *lean*. *Gestão e Produção*, 20(3), 537-553.
- Vasconcelos, A. A. (2010). *Percepção de resultados em projetos sob a perspectiva dos Fatores Críticos de Sucesso* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo).
- Vezzoni, G. et al (2013). Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. *Revista de Gestão e Produção*, 4(1), 116-137.
- Vieira, A. S. (1993). Conhecimento como recurso estratégico empresarial. *CI Inf*, 22(2), 99-101.
- Yeoh, W. e Koronios, A. (2010). Critical success factors for business intelligence systems. *Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 23-32.