

Patrícia A. Tillmann, Raquel Janissek-Muniz & Carlos T. Formoso

Inteligência Estratégica Antecipativa na Gestão de um Programa Governamental de Construção

O Programa Integrado Entrada da Cidade (PIEC) foi um programa da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e tinha, entre os seus principais objetivos, a estruturação urbana de uma zona situada na entrada da cidade de Porto Alegre, e a melhoria da qualidade de vida da população que vivia em condições precárias naquele local.

Sua implementação sofreu diversas mudanças com o passar dos anos, sendo que a principal delas foi a iniciativa de tratar a questão habitacional como um problema social mais amplo. Ações referentes à geração de trabalho e renda e ações de desenvolvimento comunitário trouxeram uma maior complexidade ao programa, acompanhado de uma maior necessidade de **adaptação conforme o resultado das ações** e, conseqüentemente, um **desafio às práticas gerenciais**.

A base deste case foi um estudo exploratório sobre a aplicação da atividade de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc). O foco foi investigar as possíveis contribuições da atividade de IEAc em relação à **complexidade do contexto e à necessidade de novas práticas de gestão com caráter pró-ativo**.

Primeiramente foi definido um **alvo** para realizar a atividade de IEA. Dentre os temas pertinentes a serem monitorados, foi escolhido **enfatizar as questões relacionadas ao projeto de geração de trabalho e renda**, implementado simultaneamente ao projeto habitacional.

Este tema foi escolhido pois a avaliação realizada indicou uma ênfase excessiva no projeto habitacional, apesar da forte relação que existia entre a permanência das famílias nas novas habitações e sua capacidade de sustentar-se economicamente na região. Dessa forma, os **atores** escolhidos para serem o foco da análise foram as famílias beneficiadas por este Programa.

Os **sinais fracos** coletados foram os comentários espontâneos dos agentes relacionados com atitudes da população beneficiada e supostas ações ou intenções de empreendedores de investirem na área, gerando oportunidades de trabalho e renda. Assim, foi criada uma **base de dados identificando o ator, a fonte da informação (ou como foi coletada a informação) e a informação chave do comentário, de forma sucinta**.

As informações foram então agrupadas em subtemas, os quais foram identificados durante o próprio processo de agrupamento. Foi identificado uma predominância de informações que estavam relacionadas a **ameaças com relação ao sucesso do Programa no que diz respeito à geração de trabalho e renda**.

A partir deste processo, foram identificados vários fatores comportamentais da população que representaram uma reação negativa a algumas mudanças decorrentes da implementação do Programa. Um dos fatores identificados, por exemplo, foi **uma resistência da população em participar das ações do projeto**.

Este fato poderia estar relacionado com a influência de interesses particulares, como a falta de incentivos e recompensas mais imediatas e concretas, e também com a necessidade de uma mudança de comportamento e hábitos desta população. Houve um forte indício de que a coleta de lixo iria continuar sendo a atividade predominante da região, sendo realizada de forma precária, não estruturada ou organizada e sem a intervenção e controle do poder público.

Com base nas avaliações realizadas, foram sugeridas algumas ações:

- (a) buscar informações sobre estratégias alternativas para a geração de renda, com vantagens mais imediatas e fáceis de serem percebidas pela população;
- (b) buscar informações sobre oportunidades de trabalho com a triagem e processamento do lixo;
- (c) monitorar a ação de supostas lideranças (com interesses particulares);
- (d) compreender melhor o que esta população entende por benefícios e recompensas por trabalho e seu modo de trabalho (individual versus grupo).

Perante os resultados observados na primeira análise, foi realizado um novo processo de análise de informações, com o objetivo de identificar oportunidades para o sucesso do projeto de geração de trabalho e renda.

Neste processo, os comentários utilizados como sinais fracos foram combinados com notícias encontradas em jornais com publicação online. Foi observada a entrada de novos investimentos na área para a construção de empreendimentos habitacionais e de infraestrutura urbana, o que poderia contribuir para a geração de trabalho para aquela população.

A partir da segunda etapa de análise, as seguintes ações puderam ser sugeridas:

- (a) estar alerta para a valorização da área e possível evasão da população-alvo do Programa;
- (b) buscar informações sobre como atuam as empresas que trabalham com resíduos e averiguar formas de parceria com governos municipais;
- (c) Investigar a possibilidade de formar mão-de-obra para as obras realizadas na região;
- (d) investigar a possibilidade de gerar renda a partir dos resíduos produzidos por estes novos empreendimentos.

Foi possível identificar que esta **atividade possibilitou uma melhor compreensão de fatores que podem afetar o sucesso do Programa, gerando um estado de alerta para os indícios de mudanças e rupturas no ambiente (que podem representar tanto ameaças como oportunidades).**

Além disso, esta atividade permitiu um processamento sistemático de dados qualitativos, que já haviam sido considerados pelos gestores na prática, porém de forma pouco estruturada. Esta sistematização contribuiu para a **obtenção de resultados mais robustos**, aproveitando a diversidade de conhecimento de cada agente na criação de significados comuns sobre um alvo determinado e relevante à organização.

A atividade de IEAc possibilitou uma importante contribuição para práticas de gestão de caráter pró-ativo, e foi considerada juntamente com práticas tradicionais de gestão.