

# FIQUE ATENTO AOS SINAIS FRACOS!

Os sinais fracos são pequenos elementos de informação que podem ser coletados em um ambiente de negócios de uma empresa. Quando combinados com outras informações, podem mostrar eventos que ainda não aconteceram. Na verdade, os sinais fracos são dificilmente detectáveis quando estão sozinhos porque são informações fragmentadas, de caráter informal ou de interpretação ambígua.

A professora e também ganhadora do Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva Raquel Janissek-Muniz afirma que é necessário a empresa identificar prioridades de alvo para que os sinais fracos sejam apontados. Por exemplo, verificar informações sobre um determinado ator (cliente fornecedor, concorrente, poderes) cujas decisões possam impactar (negativa ou positivamente) a vida da organização.

"A partir dessa definição de alvo, as pessoas podem estar em condições de alerta e de coletar informações. Nós chamamos isto de estar com os olhos e os ouvidos bem abertos para tentar captar esses sinais que são informações bem singulares e de difícil percepção", esclarece a professora.

Raquel acrescenta que existe um conjunto de termos ou palavras-chave que podem indicar onde existe um sinal fraco em uma empresa. "Termos como criação, inovação e contratação Por exemplo, quando um profissional é contratado em uma empresa, quando um

tipo de tecnologia surge ou quando novas instalações são efetivadas".

Após a coleta dos sinais fracos, é importante repassar essas informações para toda a equipe de trabalho que, em um segundo momento, irá opinar sobre a seleção delas. Para isso, os profissionais reunidos devem ter conhecimentos, experiências, formação e estilos cognitivos diversos. Assim, diferentes interpretações e análises podem surgir. A partir dessas interpretações, a equipe de trabalho define as ações, que podem ser decisões de caráter estratégico ou mesmo mais direta. Observa-se então que, além de o sinal ser o elemento principal de todo processo de Inteligência, ele ainda permite que a empresa identifique novas oportunidades e novas ameaças.

É impossível definir sinais fracos a partir de informações comuns; assim a atividade de Inteligência Competitiva não se desenvolve. Para Raquel, há muitas empresas brasileiras que afirmam fazer Inteligência Estratégica, mas utilizam apenas dados habituais e mais operacionais. "Eu não critico tais práticas voltadas apenas para dados quantitativos, mas aconselho que essas empresas prestem atenção igualmente aos sinais fracos ou informações qualitativas, a partir dos quais a empresa pode buscar um diferencial competitivo"

Ela explica que isso é uma característica das empresas no Brasil. "A maioria das empresas não tem tempo de se dedicar a essa prática, porque são consumidas pelas atividades diárias, o



Por Ana Carolina Ornelas

que dificulta a alocação de tempo e tarefas para designar um grupo de pessoas para trabalhar com esse tipo de informação".

Mesmo assim, a ganhadora do Prêmio enfatiza a importância do trabalho já presente nas empresas para a atividade de Inteligência. "São dois mundos complementares. De um lado, há essa massa de dados quantitativos mais operacionais e estruturados e de outro, os sinais fracos que são mais dirigíveis e principalmente qualitativos".

Raquel acredita que essa consciência ainda está por se desenvolver. Na França, de onde ela traz boa parte desses conhecimentos, este conceito é trabalhado há cerca de dez anos e as empresas francesas estão muito mais conscientes da importância de tal atividade e já conhecem métodos para a implantação dela. É um processo lento que exige muita comunicação e engajamento. Por outro lado, ela acha que apesar de as empresas francesas estarem em um patamar mais elevado que as empresas brasileiras, as organizações no Brasil são mais ágeis no sentido de aprender e desenvolver esses novos conceitos; boa parte disso se deve à informalidade necessária para o estabelecimento dessas práticas de Inteligência.



Raquel Janissek é professora adjunta na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na Escola de Administração, área Produção e Sistemas, Grupo de Pesquisas GESID e possui doutorado em Gestão pela Université Pierre Mendes France de Grenoble na França.

