



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A INTELIGÊNCIA COMPORTAMENTAL COMO ELEMENTO DE FOMENTO AO RESULTADO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

EDSON CARLI

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

A INTELIGÊNCIA COMPORTAMENTAL COMO ELEMENTO DE FOMENTO AO RESULTADO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Introdução

Em um passado não muito distante, aprendia-se nas escolas de administração que empresas eram formadas por pessoas, processos e tecnologia(Lee and Dale, 1998a). Todavia com o crescimento na abrangência das operações e na complexidade de mercado estes fatores apresentaram alterações importantes no seu desenho e na forma de atuação. Os processos, que até o final do século passado eram tidos como ativos de conhecimento formadores de valor para as organizações (Teplá, 2000) deram lugar aos modelos atuação padronizados, definidos pelas boas práticas globais, impulsionando o mercado de aplicações ERP. A tecnologia, outro elemento de diferenciação e valor passou a ser acessível a quem pudesse pagar, homogeneizando as plataformas e criando padrões de conexão e troca de informações que reduziram significativamente a diferenciação pela posse e estimulando a diferenciação pela compreensão e uso dos dados processados por estas tecnologias.(Fan and Geerts, 2012). Por fim, mas não menos importante, as empresas passaram a operar não mais como elementos individuais, mas sim como estruturas em cadeia, envolvendo fornecedores de diferentes níveis, distribuidores e clientes em diferentes instâncias, no que se definiu como cadeias de valor ou em algumas literaturas, cadeias de suprimentos(Vivaldini and Soriano, [s.d.]) Não sendo possível afirmar que o capital humano de uma organização é formado unicamente pelas pessoas que nela trabalham, mas sim pelo conjunto de pessoas envolvidas nas diversas empresas que formam a cadeia de valor em contexto. Considerando estas alterações pode-se considerar que ao contrário da visão de Lee e Dale de 1998, empresas são formadas de boas práticas, dados e relacionamentos elevando a importância do comportamento humano seja na adoção das boas práticas, seja na forma como lidam com a qualidade dos dados capturados e processados e principalmente na forma como se comportam na construção dos relacionamentos com as demais pessoas dentre os elos da cadeia de valor (Fan and Geerts, 2012; Krapfl, 2016)

A importância do comportamento humano na estruturação e manutenção das cadeias de suprimentos tem sido alvo de estudos na última década dando origem a meta-teorias sobre o assunto (Schorsch, Wallenburg and Wieland, 2017) contudo, embora estes estudos tratem da relação do comportamento com a evolução das cadeias de suprimentos, são poucos os autores que identificam a importância do uso consciente da programação comportamental como elemento de geração de valor (Fahimnia *et al.*, 2019) a maioria dos estudos analisados para este trabalho busca a integração entre a chamada inteligência emocional e a capacidade das pessoas agirem de acordo com o modelo cultural, governança e limites operacionais associados à gestão dos elos da cadeia de suprimentos.

Este estudo tem como objetivo contribuir para a evolução destes estudos, através da apresentação de um caso em que os conceitos da inteligência comportamental, que representa a evolução da inteligência emocional na aplicação as relações humanas (Schafer, 1982) sob a ótica da construção de credibilidade e promoção da colaboração entre indivíduos e organizações na efetiva melhoria dos indicadores da cadeia de suprimentos. Tendo como foco a pergunta de partida:

Como a adoção dos pressupostos da inteligência comportamental podem contribuir para a melhoria dos indicadores das cadeias de suprimentos?

Para tanto, o estudo baseia-se nos conceitos com comportamento planejado (Ajzen, 1991) e seus impactos no desenvolvimento das cadeias de suprimentos (Schorsch, Wallenburg and Wieland, 2017) através de um estudo de caso envolvendo uma organização de biotecnologia, onze de seus executivos e sua expansão de negócios partindo de uma empresa no modelo start-up para uma multinacional brasileira operando em sete países com uma evolução de resultado da ordem de treze vezes o Ebitda em oito anos.

A metodologia utilizada respeita os modelos qualitativos e quantitativos partindo do modelo de avaliação de aderência aos pressupostos da inteligência comportamental apresentados pela Academia Brasileira de Inteligência Comportamental em sua publicação *Inteligência Comportamental – anova fronteira da inteligência emocional* constituído de um formulário padronizado com afirmações específicas mensuradas em escala Likert. O segundo passo consiste na formatação de um conjunto de indicadores específicos para a mensuração dos indicadores de performance da cadeia de suprimentos que possuam relação com os itens comportamentais de maneira a identificar os componentes relacionados aos níveis de incerteza, custo de transação e performance da cadeia. Por fim, os onze executivos foram entrevistados com um uso de roteiros semiestruturados de forma a identificar a progressão de seus indicadores de negócio, a evolução dos níveis de adoção dos pressupostos da inteligência comportamental e sua visão sobre o uso desta ferramenta cognitiva como fomento ao desenvolvimento dos indicadores de negócio.

No momento da apresentação deste artigo os estudos encontram-se em andamento, todavia com os dados iniciais já se percebem indícios da influência da alteração do modelo cognitivo associado a adesão dos elementos em estudo aos pressupostos da inteligência comportamental e a melhoria dos indicadores de performance da cadeia de suprimentos, sobretudo no que se refere a melhoria dos níveis de estoques de segurança, melhora do leadtime e redução dos custos de transação pela redução dos níveis de insegurança e assincronia das operações.

Contexto Investigado

Este artigo estuda a convergência de dois cenários de conhecimento em administração de empresas conhecidos e estudados em profundidade, contudo raramente estudados em conjunto: Supply Chain Management e Inteligência Comportamental.

O termo supply chain foi utilizado pela primeira vez em 1982 pelo especialista britânico em logística Keith Oliver em uma entrevista concedida ao jornalista Arnold Krandorff para a publicação Financial Times como uma forma simplificada de explicar a evolução das organizações que não mais atuavam como seres unicelulares, mas sim como ecossistemas integrados onde as fronteiras entre fornecedores, clientes e operadores se tornava cada vez mais fluída. Com o passar do tempo o modelo de operação em cadeias tornou-se não mais uma novidade, mas sim a forma mais eficiente de operar com diferenciação e custos competitivos. (Regina Durski, [s.d.]) entretanto, a estruturação em elos interligados requer que os atores possuam clareza de papéis e responsabilidades de maneira que os compromissos ao longo da cadeia sejam mantidos e os resultados sejam atingidos conforme definidos nas estratégias empresariais de cada elo e da cadeia como um todo. (Lee and Dale, 1998b)

Integração sistêmicas, trocas de dados em tempo real, automação de processos e adoção de plataformas ERP cumpriram adequadamente seu papel, tornando-se padrões de excelência e referência para estes processos.

Sobre a inteligência comportamental, atentamos unicamente aos aspectos relacionais e na percepção de valor de seus integrantes através dos comportamentos observáveis de acordo com os conceitos do chamado behaviorismo metodológico, estabelecido por John B. Watson em 1913, em cujo manifesto se atribui que:

“A psicologia como o behaviorista a vê é um ramo experimental puramente objetivo das ciências naturais. Seu objetivo teórico é a previsão e o controle do comportamento”

Watson desconsidera os aspectos mentais e introspectivos do comportamento, analisando unicamente aspectos observáveis, portanto perceptíveis a outros, na forma de constituição de juízo de valor. Desta forma podendo-se segmentar a identidade e pensamento dos indivíduos de sua atuação, restrito à resposta pública, específica em diferentes ambientes, independentemente de todos os comportamentos privados. Em resumo, trata-se de escolher o comportamento mais adequado, tendo em vista reconhecimento e valorização, para aplicá-lo de maneira consciente e coordenada, visto que todo comportamento é sustentado por uma intenção positiva (Bandler *et al.*, 1982) o que constitui o uso da inteligência comportamental como instrumento de gestão. A inteligência comportamental é definida como um conjunto de habilidades usadas para selecionar e executar de maneira consciente os comportamentos certos para ser eficaz, com pessoas e situações. A Inteligência Comportamental requer pensamento eficaz, tomada de decisão (em relação ao que se deseja realizar) e comportamentos eficazes. (GAFFNEY, 2012), contudo, o desenvolvimento e aplicação da inteligência comportamental não é inerente aos seres humanos e requer a adoção de um conjunto de pressupostos e o gerenciamento de barreiras de pensamento para sua plena utilização – (CARLI, E, 2019).

Este trabalho tem como contexto a verificação, através do caso específico em estudo, do processos de fomento dos indicadores e performance das cadeias de suprimentos de uma empresa de biotecnologia, indústria e comércio através da adoção dos pressupostos da inteligência comportamental, bem como da supressão das barreiras neurais atribuídas a esta competência, tendo como elemento de fundo, tanto o embasamento clássico dos behavioristas como a atualizada visão de estudiosos sobre a influência do fator humano nestas cadeias. (Schorsch, Wallenburg and Wieland, 2017)

Diagnóstico da Situação-Problema

Fundada em 2008, a Empresa de estudo é uma empresa 100% brasileira que nasceu com o propósito de aliar BEM-ESTAR ANIMAL, SEGURANÇA DE ALIMENTOS e SUSTENTABILIDADE, produzindo ADITIVOS naturais que substituem antibióticos para SAÚDE e NUTRIÇÃO animal. Por aditivos naturais, entenda-se um grupo específico de leveduras e prebióticos, que de maneira geral são componentes alimentares não-digeríveis que afetam benéficamente o hospedeiro (animal) pelo estímulo seletivo da proliferação ou atividade de populações de bactérias desejáveis no cólon. Os prebióticos são encontrados em alguns leites e fórmulas lácteas, na banana, cebola, alcachofra e cereais integrais. Quando estes alimentos não fazem parte natural da alimentação dos indivíduos (aves, suínos, bovinos, caprinos e peixes) a suplementação de faz obrigatória. Com o consumo regular de prebióticos, o sistema imunológico dos animais é reforçado em tal grau que o uso de antibióticos de baixa intensidade

se torna obsoleto, evitando a sobrecarga neural do indivíduo assim como a criação de proteína de consumo humano com traços destes elementos e/ou metais pesados utilizados em sua composição.

Origem

A empresa tem sua origem em 2008 quando três amigos, oriundos das melhores universidades federais do país encontram um quarto elemento, investidor que acabara de realizar seus investimentos na venda de uma fábrica de elementos pre-mix (proteínas, vitaminas e minerais) aplicados na fabricação de ração animal e que buscava investir em uma realidade de mercado relevante para o Brasil: A proibição do uso de antibióticos para produção de proteína animal. O encontro do capital intelectual com o capital financeiro dá origem a um conjunto de pesquisas e modelos de produção distribuída (fábricas alugadas) para a produção de linhas específicas de prebióticos associados à família de Beta Glucanos (promotores do sistema imunológico). A empresa segue crescendo lentamente, triplicando de tamanho em oito anos, quando suas invocações chamam a atenção de um fundo de investimentos (Fundo em Estudo) especialista em empresas de biotecnologia, que faz a proposta de aquisição, completa a negociação e assume o primeiro desafio da incorporação: Tornar a empresa relevante, com taxas de crescimento expressivas visando a venda e realização dos resultados econômicos. Para tanto, as taxas de crescimento de 25% ao ano deveriam ser incrementadas de maneira a atingir nove vezes seu tamanho nos cinco anos seguintes.

O desafio

Mesmo mercado, mesma linha de produtos, mesmas proposta de valor. Assim o elemento que deveria incrementar o crescimento das vendas estava associado diretamente ao capital intelectual e humano da companhia que deveria, em cinco anos construir uma rede de colaboração envolvendo o mundo universitário e seus ambientes de pesquisa avançada, distribuidores em diferentes países e continentes, unidades fabris próximas as zonas de produção de matéria prima (levedura e derivados) criando três conjuntos de ativos fundamentais:

Capital intelectual através de patentes e registros

Capital relacional através de uma rede sustentável de parceiros e clientes

Capital humano com perfil de internacionalização e cooperação interna

Seguindo o pensamento econômico tradicional e os princípios da racionalidade perfeita os investidores traçaram um plano de investimento e aquisição de talentos para cinco anos e iniciaram a realização do projeto considerando algumas hipóteses, entre elas:

Investindo junto às universidades e centros de pesquisa, nossos produtos terão melhor apelo

Expandindo para outros mercados, com a restrição de resíduos, teremos preferência

Nosso modelo de retenção e stock options garante o engajamento das equipes

Somos uma empresa de alta tecnologia com profissionais acostumados a colaboração

O que de fato se materializou foi uma dificuldade de estabelecer metas de colaboração interna, dificuldade de implementação dos processos de novas patentes pelas equipes de P&D e acima de tudo, um retrocesso na expansão territorial com a demonização do fundo de investimentos que trouxe uma visão pragmática de gestão focada no resultado econômico. Quando os executivos e gestores eram questionados tanto pelos colaboradores como pelos representantes e clientes sobre mudanças impopulares a resposta padrão era que isso era culpa do fundo de

investimentos e sua visão de resultado. As dificuldades se instalaram por dezoito meses até que um programa de desenvolvimento de inteligência comportamental foi instalado na organização, tratando dos três níveis hierárquicos superiores, considerando CEO, diretores técnico e comercial, gerente de P&D, Recursos Humanos, CFO e Diretor industrial. Complementa o desenho ainda a Gerente de novos negócios.

Diagnóstico

O primeiro passo para a composição do diagnóstico foi a construção de um modelo padrão de competências oferecido pelo grupo gestor de recursos humanos do fundo de investimento e que segundo eles é aplicado a todas as empresas investidas como guia de implementação da cultura empresarial esperada (tabela 01). Este modelo foi desdobrado em comportamentos observáveis para cada elemento do organograma proposta e à partir deste ponto, com o uso de entrevistas estruturadas e algoritmos específicos, (Carli, 2014) apurou-se o nível de aderência comportamental dos envolvidos. Ficando em média em 54,35% quando o mínimo esperado para implementação de uma nova cultura é de 75%. As entrevistas ainda identificaram que todos os profissionais envolvidos, sem exceção, buscavam atender às suas metas definidas pelo fundo investidor, contudo, buscavam a isso de maneira isolada, desconsiderando os impactos de suas ações e decisões sobre os demais processos da empresa.

Pesquisa e desenvolvimento testavam exaustivamente os protocolos garantindo 100% de garantia, mas, perdiam o time de liberação da documentação. Academicamente perfeito e comercialmente inviável.

A sistema financeiro garantia a melhor taxa de inadimplência, contudo, deixava de considerar vendas com até 21 dias de atraso que são a prática do mercado, reduzindo as vendas para novos e potenciais clientes.

Equipe comercial sobre estocava seus distribuidores para conceder descontos de volume sem considerar o fluxo de vendas e a sazonalidade forçada.

A equipe de produção otimizava as máquinas e se orgulhava de criar “pontos de corte” quando os pedidos sobrepujavam a capacidade produtiva dizendo “atingimos 100% de utilização”.

A falta de olhar para o ambiente como um todo e a má compreensão do cenário, mormente fomentada pelos comportamentos individualistas impediam a organização de progredir.

O diagnóstico da empresa em estudo demonstrou que de acordo com os modelos de análise das cadeias de suprimentos sob a ótica do comportamento e do fator humano (Fahimnia *et al.*, 2019; Schorsch, Wallenburg and Wieland, 2017; Zielińska-Tomczak *et al.*, 2021), as lacunas de habilidade referentes a aplicação consciente da inteligência comportamental potencialmente afetariam os indicadores de performance identificados como “abaixo do esperado”

Aderencia funcional - parâmetros observáveis

#	Comportamento	Descrição	Critério de medição	Alto	Médio	Baixo	Peso
1	Auto desenvolvimento	Ser responsável pela sua capacitação, preparação e criação das competências requeridas pela empresa	% de tempo dedicado ao auto desenvolvimento, suplementação	> 40%	21% a 40%	< 20%	4
2	Atenção	Ter visão de longo prazo e estar preparado para mudanças de rumo no mercado e na estratégia da empresa	Percentual das iniciativas de planejamento que superam os 24 meses de execução	> 30%	10% a 30%	< 10%	4
3	Dominância	Conhecer o know-why do processo decisório do cliente, que permita dialogar com decision makers	Percentual de tempo dedicado a atividades de campo como suporte e assessoria a clientes nos últimos 18 meses	> 20%	5% a 20%	< 5%	4
4	Compartilhamento	Gerar, manter e reter capital humano em volume e qualidade para sustentação do negócio da empresa	ICCH (índice combinado de capital humano) da equipe subordinada -- Não constar do questionário	?	?	?	4
5	Compromisso	Possuir dedicação e manter-se em dia com os compromissos assumidos	% de tarefas concluídas no prazo	> 90%	60% a 90%	< 60%	4
6	Integridade	Apresentar e perpetuar de maneira efetiva dos valores e crenças da corporação	# de ações, decisões ou iniciativas que possam ser consideradas contrárias ou em dúvida frente aos valores da empresa nos últimos 12 meses (verificar com gestor)	zero	uma	> 1	4
7	Inovação	Ter como hábito apresentar idéias para melhorias e/ou inovações	Número de propostas apresentadas formalmente em 12 meses que podem ser consideradas como uma inovação de processos ou negócios	> 4	até 4	< 2	4
8	Agilidade	Oferecer resultados e soluções no menor prazo com efetividade	Na opinião do seu superior, quantas soluções de melhoria, ganho rápido e implementação de curto prazo foram apresentadas nos últimos 12 meses	> 4	até 4	< 2	3
9	Flexibilidade	Capaz de oferecer respostas rápidas e mudanças de rumo se necessário, oferecendo resultados satisfatórios em diferentes posições	Média da quantidade de funções exercidas na companhia pelo tempo de casa em meses	< 24	24 a 36	> 36	3
10	Execução	Capaz de transformar ideias em ações e resultados efetivos, de valor sustentável no tempo	Quantidade de projetos apresentados, aprovados e implantados nos últimos 12 meses	> 2	1 a 2	zero	3
11	Estruturação	Fornecer instruções, demandas e missões de maneira clara, coordenada e ser capaz de acompanhar os resultados parciais, orientando a equipe no caminho correto	Percentual de projetos levados à cabo obedecendo o escopo e prazos iniciais nos últimos 12 meses	> 90%	60% a 90%	< 60%	3
12	Relacionamento	Manter o nível de relacionamento com os diversos players (fornecedores, órgão de regulação, clientes, concorrentes) em nível acima do satisfatório e diferenciado	% do tempo produtivo dedicado a contato e relacionamento com os players	> 20%	5% a 20%	< 5%	3
13	Criticidade	Manter a visão crítica sobre sua área de atuação indo além da melhoria contínua	Quantidade de propostas de melhoria de processos apresentadas e implementadas nos últimos 12 meses	> 4	até 4	< 2	3
14	Planejamento	Manter planos detalhados de ação para curto, médio e longo prazo, agindo de acordo com os mesmos	% de iniciativas implementadas nos últimos 12 meses que possuíam projeto detalhado e foram desenvolvidas de acordo com o planejado	> 90%	60% a 90%	< 60%	2
15	Motivação	Estimular a geração de idéias e a participação da equipe na evolução da empresa	Número de idéias apresentadas pelos subordinados que foram implementadas nos últimos 12 meses	> 4	até 4	< 2	2
16	Foco	Conhecer e manter-se atualizado em relação aos negócios da empresa e seus mercados de atuação (aves, suínos, grãos e bovinos)	Número de participação em eventos ligados aos segmentos de mercado específicos nos últimos 12 meses	> 2	até 2	zero	2
17	Articulação	Aglutinar e relacionar-se com grupos externos (holding, fornecedores, clientes e potenciais alianças estratégicas)	% do tempo produtivo dedicado a contato e relacionamento com os players	> 30%	Até 30%	zero	2
18	Coerência	Trabalhar de maneira equitativa, justa e harmoniosa com colegas e/ou subordinados, distribuindo oportunidades e responsabilidades iguais	% de pessoas na equipe que receberam oportunidade de crescimento e desenvolvimento nos últimos 12 meses	> 75%	30% a 75%	< 30%	2
19	Atenção	Manter-se interessado em atender pessoas (colegas, parceiros, clientes) mesmo quando isto não faça parte de suas funções formais	Frequência pela qual interagiu, auxiliou e tratou com pessoas às quais não está obrigado a atender por força de cargo	Frequentemente	Normalmente	Raramente	2
20	Colaboração	Capacidade de atuar em grupo, seja como líder, parceiro ou liderado	Percentual das atividades correntemente desempenhadas que não dependam de interação com demais pessoas ou áreas	< 50%	50% a 70%	> 70%	1
21	Equilíbrio	Manter a serenidade em momentos de stress.	# de vezes que pode considerar perda de controle nos últimos 12 meses (checar com gestor direto)	zero	Até 2	> 3	1
22	Tolerância	Aceitar e lidar com a diversidade cultural, racial, sexual e religiosa e manter-se firme diante situações adversas	Frequência pela qual o indivíduo lida com pessoas incluídas no conceito de diversidade seja como líder, colega ou liderado	Frequentemente	Normalmente	Raramente	1

Tabela 01 – Parâmetros para aderência funcional – fonte: Academia Brasileira de inteligência Comportamental

Intervenção Proposta: mecanismos adotados para solucionar o problema

Tomando como ponto de partida os dados coletados na etapa de diagnóstico descrita neste estudo de caso, desenvolveu-se um modelo de interação e modelagem comportamentais (Carli, E; 2019) cujo foco foi o fortalecimento da adesão aos pressupostos da inteligência comportamental e a redução dos efeitos das barreiras limitantes no modelo de atuação dos onze principais executivos da empresa em estudo, sendo pressupostos: O ambiente é definido pelo interesse dos envolvidos, todas as pessoas são plurais em suas ações; o ambiente e suas regras são soberanos, comportamentos são construções e levam tempo, todo comportamento é uma resposta. Da mesma forma, modelo considerou as seguintes barreiras de pensamento: Singularidade – incapacidade de compreender vários papéis, renúncia – apego a percepção de identidade, referências – dogmas comportamentais herdados, desconto hiperbólico – imaturidade para investir hoje e colher amanhã, limitação determinística – necessidade de controlar tanto causas quanto efeitos nos fatos. Visando dar maior robustez ao modelo de análise, este trabalho propôs e implementou um conjunto de indicadores específicos e mensuráveis para a dimensão da inteligência comportamental. Equiparando sua capacidade de interpretação com os indicadores de performance da cadeia de suprimentos em análise, na seguinte composição:

1. CP – Coerência aos pressupostos (intervalo 0-100) – Percentual
2. FB – Força das barreiras limitantes – (intervalo 0-100) – percentual
3. QIC – quociente de inteligência comportamental – $700 \cdot CP \cdot (1 - FB)$, onde:

0	180	Rigidez comportamental e limitação de atuação
181	350	Flexibilidade baixa demandando ambientes conhecidos
351	530	Boa flexibilidade alto potencial em poucos ambientes
531	700	Alto nível de adaptabilidade e evolução

O formulário de autoavaliação considera trinta e cinco afirmações referentes ao modelo de interpretação do ambiente de negócios com uma escala Likert de cinco pontos variando de discordo totalmente até concordo totalmente

NOME

John Doe

Quociente de Inteligência Comportamental

07/06/2022

Atribua uma nota sendo 1 - discordo totalmente e cinco, concordando totalmente.

Nota 1-5

23	Mais atitudes me são de ambiente social do que eu sou	5
24	Compreendo que tudo o que eu faço em casa também é social	5
25	Percebo que alguns ambientes são mais propícios aos meus planos	5
26	Basta identificar nos ambientes as oportunidades de atingir meus objetivos	4
27	Desejo participar por mim em um ambiente de acordo com meus objetivos	4
28	Trabalho com meu mundo, independentemente do ambiente onde estou atuando	5
29	Percebo que, às vezes, meu jeito de ser não combina com o ambiente onde eu sou	5
30	Fico atento à reação das pessoas quanto às minhas atitudes	5
31	Prefiro me insinuar das regras do ambiente de modo a não se adaptar	5
32	Adoto sempre comportamentos adequados ao ambiente onde sou	5
33	Mais comprometido dependente da minha identidade e não do ambiente	3
34	Percebo que, em determinados ambientes, meus comportamentos divergem do que se espera	3
35	Fico sempre atento a como o ambiente afeta minhas reações, para só bem para mal	4
36	Cuido para controlar meu instinto e apressar as coisas adequadas ao momento	4
37	Utilizo apenas racionalmente o reagente do material que tenho ao ambiente	4
38	Mais os comportamentos refletem quem sou	4
39	Gostaria adotar comportamentos que me façam sentir	5
40	Sabe-se que em certos casos precisamos abandonar certos comportamentos ou pacotes	5
41	Relembro minhas atitudes de acordo com o momento, no instante quando sou	5
42	Quando muito atitudes com foco no objetivo que quero alcançar	4
43	Minhas atitudes são ao estilo de minha forma de pensar e idênticas ao pensamento	4
44	Percebo que as pessoas tendem a repetir atitudes quando estas são melhor aceitas	5
45	Sabe-se que atitudes afetivas e ações afetivas e práticas não agem de maneira igual	4
46	Conheço a mim e acredito que sou capaz de ações visando a melhor orientação	5
47	Respostas aos outros e a mim mesmo quando tanto atitudes adequadas ao ambiente	5
48	Comportamentos são nos países instintivos	4
49	Percebo quando passo escolho as comportamentos diferentes do que sou	4
50	Prefiro antes de agir, ouvir o que me acontece	5
51	Prefiro antecipar o diálogo do ambiente e adaptar minhas atitudes a ele	5
52	Controlo meus comportamentos de acordo com os interesses no ambiente	5
53	Prefiro ser mais ativo e minhas atitudes refletem minha identidade	3
54	Aguarda coisas que faço através para avaliar meu jeito de pensar	4
55	Prefiro que Ninguém possa medir meu nível de sucesso	5
56	Acredito que podemos nos programar para pensarmos como desejamos	5
57	Ela acredita como me sinto, e isso define minha identidade	4

QIC		
O	180	Riscos comportamentais e limitação de atuação
LRI	300	Prescrições baseadas em demandas ambientais conhecidas
SI	500	Atividade humana potencializada por recursos ambientais
SHI	270	Nível médio de adaptabilidade e avaliação

Academia

Figura 01 – Assessment do nível de inteligência comportamental – Pressupostos e Barreiras
fonte: Academia Brasileira de Inteligência Comportamental

O objetivo da reprogramação comportamental aplicada aos onze principais executivos da organização esteve focada na construção de compromissos sólidos, construção de credibilidade e formação de alianças de baixo custo de transação com os demais elementos da cadeia de suprimentos da empresa em estudo, assim como na melhoria das relações interpessoais de maneira a permitir a sustentação do conhecimento interno, através da redução do turn-over espontâneo nas equipes.(Zielińska-Tomczak *et al.*, 2021).

Resultados Obtidos:

Da equipe original de gestores, 80% permanecem na empresa e a equipe de P&D que não considerava a hipótese de ser “transformada” de acadêmica para corporativa foi reconhecida pelos investidores como um exemplo de transformação e adaptabilidade. Clientes, fornecedores, distribuidores e órgãos de fiscalização declaram abertamente que o “custo de gestão” (custo de transação) com a empresa em estudo é declaradamente menor que suas concorrentes, dada a resiliência, flexibilidade e comportamento de suas equipes. Fato que materializa evidência de resposta à pergunta original deste caso de estudo. A média do QIC saltou de 178 para 535 no mesmo período que a empresa conseguiu por quatro exercícios seguidos superar a meta de Ebitda proposta pelo fundo investidor controlador em 23,78% em média através da melhoria significativa nos indicadores de leadtime, estoques de segurança de matéria prima, tempo de produto acabado no chão esperando embarque e custos de salvaguardas contratuais, o que corrobora para a hipótese inicial destes estudo respondendo de maneira positiva sobre os impactos da aplicação da inteligência comportamental como instrumento de fomento para a melhoria dos indicadores da cadeia de suprimentos. A intervenção perdura no momento de escrita deste trabalho em função dos movimentos do fundo investidor para a conclusão do procedimento de venda da operação e realização dos lucros estimados.

Contribuição Tecnológica-Social.

Este trabalho contribui para a compreensão do processo de mensuração e aplicação do behaviorismo como ferramenta de gestão, demonstrando através de estudos aplicados como o uso de comportamentos modelados e observáveis atuam na construção de credibilidade, reduzindo incertezas e assim otimizando indicadores da cadeia de suprimentos e os custos de transação(Boyatzis, 2018). Ao mesmo tempo eleva os estudos que se limitam ao uso da inteligência emocional como formador do elemento humano. Doravante, se pode evoluir na construção de indicadores apurados para análise do que se entende como aspectos intangíveis, com a aplicação replicável do framework para a avaliação dos níveis de adoção do modelo de pensamento associado a inteligência comportamental, a mensuração de elementos como maturidade e cadeias de compromissos e seus impactos, agora mensuráveis, sobre os principais indicadores e performance de uma cadeia de suprimentos.

É preciso reconhecer que este trabalho apresenta limitações visto que se trata de um trabalho ainda em andamento, assim como seu processo de captura de dados se utiliza de instrumentos de autoavaliação e entrevistas o que oferece risco de interpretação e subjetividade o que finalmente culmina com a aplicação, na íntegra, em uma organização específica. Demandando e sugerindo a novos estudiosos sua aplicação em outros cenários para o aprimoramento e aprofundamento do conjunto dos conhecimentos propostos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Referências

- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179–211, 1991.
- BANDLER, RICHARD. *et al.* **Reframing : neuro-linguistic programming [Trade mark symbol] and the transformation of meaning**. [s.l.] Real People Press, 1982.
- BOYATZIS, R. E. **The behavioral level of emotional intelligence and its measurement***Frontiers in Psychology* Frontiers Media S.A., , 13 ago. 2018.
- FAHIMNIA, B. *et al.* Behavioral Operations and Supply Chain Management—A Review and Literature Mapping. **Decision Sciences**, v. 50, n. 6, p. 1127–1183, 1 dez. 2019.
- FAN, W.; GEERTS, F. Foundations of Data Quality Management. **Synthesis Lectures on Data Management**, v. 4, n. 5, p. 1–217, 31 jul. 2012.
- KRAPFL, J. E. Behaviorism and Society. **The Behavior Analyst**, v. 39, n. 1, p. 123–129, 2016.
- LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 214–225, 1 jan. 1998a.
- _____. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 214–225, 1 jan. 1998b.
- REGINA DURSKI, G. **Revista da FAE Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos**. [s.l.: s.n.].
- CARLI, E. **Inteligência Comportamental – a nova fronteira da inteligência emocional**. Segunda edição, 2020.
- SCHAFER, E. W. P. Neural Adaptability: A Biological Determinant of Behavioral Intelligence. **International Journal of Neuroscience**, v. 17, n. 3, p. 183–191, 1 jan. 1982.
- SCHORSCH, T.; WALLENBURG, C. M.; WIELAND, A. The human factor in SCM: Introducing a meta-theory of behavioral supply chain management. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 47, n. 4, p. 238–262, 2017.
- TEPLÁ, L. **Optimal Hedging and Valuation of Nontraded Assets***European Finance Review*. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://academic.oup.com/rof/article/4/3/231/1588518>>.
- VIVALDINI, M.; SORIANO, J. E. Processos de Negócios na Cadeia de Suprimentos: Um Estudo em Incubadoras de Empresas. **RAIMED-Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 286–299, [s.d.].
- ZIELIŃSKA-TOMCZAK, Ł. *et al.* How to effectively promote interprofessional collaboration? – a qualitative study on physicians’ and pharmacists’ perspectives driven by the theory of planned behavior. **BMC Health Services Research**, v. 21, n. 1, 1 dez. 2021.