

O QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA COLETIVA DA EMPRESA CVI REFRIGERANTES LTDA.

Autora: Jaqueline Fialho Vasconcellos
Orientadora: Lúcia Rejane Madruga

RESUMO

O presente trabalho busca narrar a trajetória do ser individual para o coletivo, destacando as características desse último enquanto organização e a sua inteligência como fator essencial para a sobrevivência e permanência na sociedade. Ressalta-se a importância do aprendizado contínuo, do relacionamento e do esforço em conjunto.

Também propõe a medição do Quociente de Inteligência Coletiva (QIC) a partir de dez indicadores que devem estar presentes nas relações de trabalho.

A seguir é apresentada a evolução da empresa CVI Refrigerantes Ltda. na área de Recursos Humanos, desde a sua criação.

A partir de uma pesquisa realizada com os integrantes desse ser coletivo, busca-se saber qual o nível de cada indicador presente no relacionamento coletivo e conseqüentemente o nível do QIC.

O trabalho está dividido em 4 itens, os quais são, respectivamente: Introdução; A Inteligência Coletiva nas Organizações, expondo o tema do Individual ao Coletivo: O desafio permanente das organizações, e os Indicadores da Inteligência Coletiva (sintonia de propósito, simpatia, comprometimento, aprendizagem coletiva, assertividade, simetria, criatividade, júbilo, parceria e informalidade); A Inteligência Coletiva, apresentando o caso da CVI Refrigerantes Ltda, a metodologia utilizada na pesquisa realizada, as questões relativas à identificação do nível de QIC e os resultados obtidos. O último item expõe a conclusão do trabalho realizado através das considerações da autora.

PALAVRAS CHAVES:

Inteligência; competência; organização; coletivo; aprendizado.

1. INTRODUÇÃO

Indiscutivelmente o homem é um ser social. E essa característica faz com que organizações sejam formadas de vários objetivos.

A organização com fins lucrativos, chamada de empresa, tem por finalidade não apenas sua sobrevivência, mas também, e principalmente, seu crescimento em uma sociedade competitiva. Para isso é necessário que as pessoas que a compõe estejam sintonizadas com os propósitos da organização e também ajustadas com as suas atividades somando esforços para alcançarem os objetivos estabelecidos.

Certamente que um dos fatores de maior importância para a sustentabilidade da organização é a sua equipe, pois é através dela que as decisões são tomadas e colocadas em prática.

As pessoas, com suas características individuais, interagem entre si formando um ente coletivo com uma identidade própria e uma inteligência relacional que é resultado da combinação das inteligências individuais em relações de grande significado, criando resultados inovadores.

Segundo Mattos (2004), assim como a inteligência de um indivíduo pode ser medida pelo Quociente de Inteligência (QI), a inteligência organizacional também pode ser medida através do Quociente de Inteligência Coletiva (QIC), o qual é representado por dez indicadores: Sintonia de Propósito, Simpatia, Comprometimento, Aprendizagem Coletiva, Assertividade, Simetria, Criatividade, Júbilo, Parceria e Informalidade.

O objetivo do presente estudo é fazer uma reflexão do conceito de Inteligência Coletiva, destacando o QIC e seus dez indicadores, e a relação destes com a sustentabilidade e o crescimento das organizações na sociedade. Essas ponderações deverão dar subsídios à análise dos resultados da pesquisa aplicada com uma amostra de colaboradores da empresa CVI Refrigerantes Ltda, estabelecendo o seu nível de QIC e dando oportunidade para a empresa buscar o desenvolvimento dos indicadores na sua equipe de trabalho.

2. A INTELIGÊNCIA COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Pessoas formam equipes, e essas formam as organizações. As transformações ocorridas diariamente no mundo globalizado interferem nas organizações, que precisam estar atentas para seguir essas mudanças.

Na ânsia pelo surgimento de soluções inovadoras e criativas, as equipes devem prestar atenção especial a um fenômeno resultante da sua sinergia: a Inteligência Coletiva.

2.1 DO INDIVIDUAL AO COLETIVO: O DESAFIO PERMANENTE DAS ORGANIZAÇÕES

Pode-se definir o ser humano como um sistema complexo, composto pelas partes física, mental e espiritual. Enquanto ser vivo, estas três partes devem estar presentes e atuantes.

O homem é um sistema aberto: a sobrevivência física necessita de insumos, e o que não é utilizado o organismo joga fora. O desenvolvimento da mente e do espírito precisa de interação com outras pessoas para a troca de idéias, emoções e experiências.

O homem não foi criado para viver só. Vários autores definem o homem como um ser social. Segundo Chiavenato (1985, p. 35) “pelos suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca, através da cooperação com seus semelhantes, a conjugação de esforços para atingir objetivos que sozinho não teria condições de atingir, ou, se tivesse condições de atingi-los individualmente com suas próprias forças e recursos, talvez levasse muito mais tempo e consumisse muito mais esforços.”

Essa busca da socialização, do conviver em grupo, resultou na formação de diversos tipos de organizações. São nessas organizações, tais como uma família, um clube, uma igreja, uma empresa, que o homem consegue sobreviver e se relacionar com outros.

Chiavenato (1985) afirma que a necessidade de cooperação entre as pessoas faz surgir as organizações, onde seus componentes interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingir objetivos comuns. Essa interação entre os indivíduos faz com que a organização esteja freqüentemente sujeita a mudanças,

caracterizando-se como um ser vivo e dinâmico.

Algumas organizações possuem como principal objetivo o atingimento de lucro como forma de sustentação. Essas organizações, chamadas de empresas, possuem regras e regulamentos que devem ser seguidos por seus membros, além de uma hierarquia onde cada indivíduo possui suas responsabilidades. Entretanto, uma responsabilidade comum a todos deve ser o aprendizado constante como forma de assegurar a continuidade das organizações. Segundo Wick (1997, p.130), nas organizações que aprendem “o aprendizado vai muito além do simples treinamento e desenvolvimento das pessoas. Nelas, o aprendizado permeia os processos usados em toda a organização, com o objetivo de criar o melhor produto possível para os clientes. Um aprendizado desse tipo, colocado em prática, cria novas competências, novas capacidades e melhora o desempenho.”

A sobrevivência e a longevidade de uma organização também dependem do conhecimento de quais fatores irão garantir sua sobrevivência no mercado. A identificação desses fatores possibilita o desenvolvimento da organização, fazendo com que ela atravesse várias gerações e garanta sua perpetuidade.

Geus (1999, p. 127) fala o seguinte sobre essas organizações: “O que há de tão especial sobre as empresas duradouras? As que eu passei a chamar de ‘empresas vivas’ têm uma personalidade que lhes permite evoluir harmoniosamente. Elas sabem quem são, entendem qual seu papel no mundo, valorizam novas idéias e novas pessoas e administram o dinheiro de uma maneira que lhes propicia controle sobre seu futuro.”

As organizações, através do relacionamento e do trabalho em conjunto, vão criando uma cultura própria. Robbins (1998, p. 374) define a cultura organizacional como “um sistema de significados partilhados mantido por seus membros que distingue a organização de outras organizações.”

O grupo de valores é formado por influências ambientais, as quais também podem vir de fora da organização à medida que seus membros vão sendo substituídos. São os valores que influenciam as atitudes e o comportamento das pessoas dentro de uma organização. Os valores expressam o que é certo e o que é errado, o que deve e o que não deve ser feito. Para Robbins (1998, p. 187) “os valores representam convicções básicas que um modo específico de conduta ou estado supremo de existência é preferível pessoal ou socialmente a um modo de

conduta ou estado supremo de existência oposto ou contrário. Eles contém um elemento julgador que conduz as idéias de um indivíduo ao que é certo, bom ou desejável.”

O equilíbrio entre os valores individuais e os da organização, o espírito de equipe que une seus integrantes e o saber onde se quer chegar, ajudam a traçar o caminho por onde ela deve andar. Segundo Geus (1999, p. 133) “na empresa viva, os membros entendem o que significa ‘nós’ e têm consciência dos valores comuns. Eles sabem a resposta à pergunta fundamental sobre identidade corporativa ‘O que valorizamos?’ Quem não conseguir conviver com os valores da empresa não pode e não deve fazer parte dela. A sensação de fazer parte do todo une até seus mais diferentes integrantes.”

A partir do relacionamento, do trabalho em equipe e da convicção de que o todo é maior do que a soma das partes, as competências individuais vão dando lugar às competências coletivas. Esse ambiente coletivo, não mais o “eu” mas sim o “nós”, caracteriza-se pela facilidade de troca de idéias e experiências, capacitando os membros a pensar e agir em conjunto.

Quando a competência coletiva destaca-se da individual, a organização passa a adquirir a inteligência coletiva, a qual é responsável pela preservação do grupo. É ela que permite à equipe ultrapassar os limites impostos pelo tempo.

A partir dessas afirmações, pode-se considerar a organização não mais como um conjunto de seres individuais que atuam isoladamente, mas sim como um ser coletivo, isto é, o conjunto de indivíduos que interagem e convivem entre si e que, através de suas atitudes, experiências e conhecimentos, formam características próprias. Nessa organização há a participação de todos os membros na construção da sua história, na tomada de decisões, na busca pelo alcance de seus objetivos.

O ser coletivo caracteriza-se pela congregação de pensamentos, idéias e esforços de pessoas que convivem entre si, mas que podem ser substituídas, e que buscam o atendimento de suas necessidades, a sua preservação e o seu crescimento. A sinergia entre os pensamentos e idéias, a inclusão e substituição de novos conhecimentos através da substituição dos integrantes do grupo forma a sua inteligência, a qual é denominada inteligência coletiva e que é responsável pela sua preservação enquanto ser dinâmico e social. A inteligência coletiva é a soma das

inteligências individuais, e é importante deixar claro que através dela ninguém se destaca individualmente, porém todos são responsáveis.

Nonaka (1991, p. 45) afirma que “criar conhecimento novo significa literalmente recriar a empresa e cada pessoa dentro dela em um processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional.”

A criação de novos conhecimentos permite que o ser coletivo tenha vida ilimitada mas sem perder sua identidade. Isso não acontece com o ser individual, cuja existência está limitada à sobrevivência do próprio indivíduo. Pode-se diferenciar o ser individual do coletivo da seguinte forma:

Há seres individuais e seres coletivos. Os primeiros são dotados de uma identidade anatômica, de uma inteligência cerebral e de uma vida biológica limitada no tempo, que se transcende pela reprodução, quando o indivíduo tenta manter-se vivo, por meio de seus descendentes. Por outro lado, o ser coletivo tem uma identidade relacional e simbólica, uma inteligência operacional e uma vida político-social potencialmente infinita, desde que se reorganize permanentemente, renovando seus elementos constituintes e mantendo sua essência vital intacta (Mattos, 2002, p. 55).

É fundamental para a permanência do ser coletivo a interação entre suas partes e a sua renovação permanente. Por isso é necessário que sejam identificados os fatores diferenciais, aqueles que trarão o fôlego necessário para a sua sobrevivência.

2.2 OS INDICADORES DA INTELIGÊNCIA COLETIVA

O desafio seguinte passa a ser como identificar e perceber a inteligência coletiva da organização, bem como a sua intensidade nas relações:

A empresa que conta com o QIC possui um elevado grau de inovação em seus processos de trabalho, fortalece a visão de futuro compartilhada por todos, trabalha o uso corriqueiro do diálogo nas interações e do consenso nas decisões, possui flexibilidade estrutural, tem abertura para receber *feedback* dos clientes internos e externos, destaca-se pela gestão participativa e valoriza o comportamento de cidadania de seus colaboradores. (Mattos, 2004)

Mattos cita dez indicadores de inteligência coletiva os quais resultam da formação de equipes comprometidas com o desenvolvimento da organização através da criação de processos de trabalho voltados para o atingimento dos

resultados:

Uma empresa ou uma comunidade de 'Baixo QIC' (Quociente de Inteligência Coletiva) está fadada a morrer cedo, mantendo-se viva, no máximo, até o limite da vida de seu dono ou fundador. Sua saúde e seu tempo de vida estão intimamente ligados àquele que a criou. Por outro lado, uma empresa de 'Alto QIC' caracteriza-se pelo dinamismo, pelo elevado nível de participação de todos na construção da excelência empresarial, na busca da superação permanente. (Mattos, 2002, p.56)

Quanto mais os indicadores estiverem presentes nos seres coletivos, mais significam que são seres saudáveis, criativos, produtivos e longevos:

2.2.1 Sintonia de Propósito: Visão de futuro compartilhada

Resulta da união dos esforços para que os objetivos sejam atendidos. Segundo Mattos (2002, p. 56) a sintonia de propósito “é responsável pela construção do próprio futuro empresarial, ao criar impulso orientado e convergente rumo a um 'norte' definido”.

2.2.2 Simpatia: Clima psicológico de confiança

Atitude de solidariedade para com os sentimentos dos outros. Dela depende o grau de credibilidade que as pessoas depositam umas nas outras. Mattos (2002, p.56) considera a simpatia como o “fenômeno relacional responsável pela criação do clima psicológico de confiança entre os participantes da organização”.

2.2.3 Comprometimento: Responsabilidade distribuída

Ser comprometido significa buscar alinhar o comportamento pessoal com as necessidades, prioridades e com os objetivos da organização. Segundo Mattos (2002, p.56) “o comprometimento é o fator responsável pelo sentimento de autoria na realização do trabalho coletivo”.

2.2.4 Aprendizagem Coletiva: Intercâmbio contínuo de conhecimentos e experiências

Não apenas o saber aprender com o outro, mas também compartilhar seus conhecimentos com os demais. É a troca de conhecimentos que permite a existência do ser coletivo. É através da aprendizagem coletiva que se move a inteligência coletiva. Conforme Stata (1989, p.8) “o aprendizado organizacional ocorre por meio de insights, conhecimentos e modelos mentais compartilhados.”

2.2.5 Assertividade: Transparência emocional

Estilo de comportamento que expressa calma, neutralidade e racionalidade. É

utilizar de respeito no tratamento com as outras pessoas, sabendo dos direitos de cada um. Mattos (2002) afirma que a ausência de assertividade gera inúmeros conflitos entre as pessoas, setores e clientes.

2.2.6 Simetria: Poder horizontalizado

Refere-se ao nível de igualdade no relacionamento entre as pessoas. As relações simétricas facilitam a comunicação e criam uma cultura de parceria entre os integrantes da equipe. Segundo Mattos (2002) a simetria relacional facilita a construção de relações cooperativas entre as pessoas na realização de seus objetivos coletivos.

2.2.7 Criatividade: incentivo à apresentação de novas idéias

A presença deste fator na força de trabalho de uma organização manifesta-se pela melhoria contínua na qualidade dos produtos e serviços. O estímulo a novas idéias permite um ambiente inovador e criativo onde as pessoas buscam desafios comuns e relações de apoio entre elas. Segundo Gramigna (2004, p. xiii), “a criatividade é a condição necessária para a inovação. Quando melhoramos um processo, um projeto ou uma estratégia empresarial, estamos inovando. A capacidade de criar e inovar é uma das competências mais requisitadas na atual conjuntura. A criatividade permite que uma empresa, ou uma organização, se diferencie das outras, destacando-se e angariando a adesão de clientes e novos mercados”.

2.2.8 Júbilo: Competências e sucessos valorizados e compartilhados

O júbilo significa a alegria e satisfação que as pessoas tem com o sucesso dos colegas. Esse sentimento resulta da ausência de competição destrutiva entre os membros de uma equipe. Quando ele está presente não há lugar para a inveja e a disputa, pelo contrário: o sentimento de vitória e o espírito de solidariedade são fatores visíveis no ambiente de trabalho. Para Bom Sucesso (2002, p. 124) “a empresa estimuladora de competição acaba por também estimular a inveja. Esse comportamento pode ser observado nos eventos de entrega de prêmios aos campeões de vendas. Os não contemplados são obrigados a aplaudir os vencedores, quando provavelmente sentem raiva dessa situação, porque se esforçaram e não foram recompensados”.

2.2.9 Parceria: Cooperação na implementação

A maior produtividade e melhor qualidade dos trabalhos realizados resultam

da efetiva participação dos membros, onde todos partilham os esforços, as vitórias e fracassos. Ser parceiro é ser solidário, é não apenas ter a intenção de cooperar, mas cooperar efetivamente. Bom Sucesso (2002, p. 121) fala que “dentre os perfis mais característicos da dificuldade de cooperar, observam-se os que só pensam em vencer, sendo capazes de usar da posição, do prestígio e de manipulações para obter aquilo que desejam... Instala-se a atitude de competição, a tendência a apontar erros do outro, esquivando-se de assumir responsabilidade, acusando sempre os outros até como forma de autovalorizar-se”.

2.2.10 Informalidade:

Relações alegres, espontâneas e afetivas estão presentes em um ambiente informal, o qual é construído com valores tais como a simplicidade e a humildade. A informalidade facilita a tomada de decisões e a solução de problemas. Relações ásperas e frias tendem a retirar o entusiasmo e o prazer de trabalhar. Segundo Bom Sucesso (2002, p. 156) “pessoas que têm como missão organizar esforços conjuntos e liderar equipes têm que reunir justiça, polidez, simplicidade e humildade, para assegurar o estabelecimento de um ambiente interno saudável e facilitador da qualidade de vida.”

Os dez indicadores formam a inteligência coletiva. Essa inteligência se manifesta quanto mais alta for a percepção desses indicadores nas equipes. A atuação em um dos indicadores vai interferir nos demais, pois há uma relação dinâmica e de conjunto entre eles.

3. A INTELIGÊNCIA COLETIVA: O CASO DA CVI REFRIGERANTES LTDA

Será apresentado, a seguir, o caso da CVI Refrigerantes Ltda., um ser coletivo que tem um determinado nível de QIC, o qual procurou-se medir através de uma pesquisa com seus integrantes.

3.1 A TRAJETÓRIA DA CVI REFRIGERANTES NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

A CVI Refrigerantes Ltda. é uma empresa santa-mariense com 25 anos de

atuação no Rio Grande do Sul. Foi a primeira fábrica a se instalar no Distrito Industrial da cidade, em cinco de dezembro de 1977.

No início de suas atividades a CVI buscou estruturar sua política de pessoal, levando em conta que o resultado ideal de suas atividades era a obtenção de um alto grau de produtividade aliado à satisfação pessoal de seus funcionários. Dessa forma, em janeiro de 1984, a CVI resumiu o espírito de sua política de Recursos Humanos no seguinte conceito:

“É ATRAVÉS DAS PESSOAS QUE SÃO DETERMINADOS O CARÁTER E A FORÇA DE NOSSA ORGANIZAÇÃO.”

Além de normas de conduta, a política baseava-se em seis princípios: RECRUTAMENTO ESMERADO, SELEÇÃO ADEQUADA, INTEGRAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO AMPLOS, AVALIAÇÃO FUNCIONAL E EFICIENTE, REMUNERAÇÃO ADEQUADA, PARTICIPAÇÃO INTEGRAL DO PESSOAL NO PROGRESSO DA ORGANIZAÇÃO. Esse foi um dos primeiros esforços da CVI na busca de um tratamento justo e responsável de sua equipe de trabalho.

Em processo de atualização constante, a CVI procurou estabelecer a razão de sua existência. Assim, no segundo semestre de 1993 foi instituída a Missão da empresa:

“TER PESSOAL QUALIFICADO, CLIENTES SATISFEITOS, LUCRO ADEQUADO E EXPANSÃO PERMANENTE.”

A empresa trabalhou cada item isoladamente lançando no editorial de seu informativo interno bimestral a definição de cada um. Como item primeiro na missão da empresa, foi apresentado o significado de “pessoal qualificado” como sendo “pessoal competente, motivado, comprometido, ambicioso, que tenha sentimento de equipe e entenda que o todo só vai bem quando cada parte buscar positivamente o seu objetivo individual”.

A empresa ainda identificou sete virtudes recomendadas aos funcionários, as quais buscou valorizar e incentivá-las nas atitudes de sua equipe: AGILIDADE, CRIATIVIDADE, DINAMISMO, ÉTICA, INICIATIVA, LEALDADE, PERSISTÊNCIA.

Em 1992 a CVI lançou para os colaboradores o programa de idéias Operação Time 2000, cujo objetivo era de envolvê-los na busca da racionalização dos trabalhos e na melhoria dos custos favorecendo o crescimento da empresa.

Em 1995 a Divisão de Atividades Públicas da Coca-Cola Indústrias Ltda lançou o Programa Compromisso Coca-Cola para os grupos fabricantes. O objetivo do Programa era de criar uma co-parceria com todos os funcionários para agirem no sentido de identificar problemas ou situações que poderiam impactar negativamente na qualidade ou na imagem do Sistema Coca-Cola. Com a implantação do Programa, criou-se uma cultura de comprometimento entre os colaboradores com os produtos e com a imagem da empresa.

Como forma de valorização dos seus funcionários e entendendo que o reconhecimento profissional é requisito indispensável para que se estabeleça uma verdadeira parceria com seus colaboradores, a CVI implantou o Programa de Participação nos Resultados (PPR) em janeiro de 1996.

Caracterizada como uma empresa inovadora, a CVI iniciou a caminhada em busca da qualidade total. Após várias tentativas de se “fazer” qualidade, a empresa optou pelo certificado ISO 9002, trabalho que iniciou em 1997. Foi a partir disso que os colaboradores iniciaram atividades intensas em equipe, estruturando processos e implementando práticas. Foi um trabalho árduo de cerca de oito meses, o qual resultou na certificação da empresa em junho de 1998.

A partir de 1997 a The Coca-Cola Company iniciou a implantação do Sistema de Qualidade Coca-Cola (SQCC), programa este dividido em quatro fases. Já estruturada pela ISO 9002, e com uma cultura de qualidade arraigada entre sua equipe, a CVI não teve dificuldades na certificação das três primeiras fases do SQCC. Com sua política da qualidade fundamentada no forte compromisso de agregar continuamente valor e qualidade a tudo que for feito, a CVI mudou sua estrutura organizacional e muitas atividades foram sendo incorporadas e desenvolvidas, tais como a pesquisa de clima e a retomada da avaliação de desempenho.

Em agosto de 2001 o time gerencial da CVI reuniu-se para redefinir sua visão de futuro e identificar seus valores. O Diretor Presidente da CVI, Sr. Emerson Vontobel, em texto publicado na intranet em agosto de 2001, escreveu o seguinte: “Ao traçar um planejamento estratégico para o Grupo, delineando a visão de futuro que deverá direcionar nosso trabalho até o ano de 2011, partimos para a identificação, entre tantos valores presentes nos acionistas, administradores e colaboradores, daqueles que são os mais importantes para nossa empresa neste

momento: a LIDERANÇA, A INTEGRIDADE, O PROFISSIONALISMO, A PERSEVERANÇA, A CLAREZA DE VISÃO, A INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE. Transformar estes princípios em ações, dia após dia, é o que orienta a empresa para onde desejamos. A participação de cada um de nós, envolvidos diretamente no trabalho do Grupo, é o que determinará a veracidade e continuidade destes valores. A partir de agora, estes valores deverão ser reforçados em nossas ações. O ideal é que nos dediquemos de forma especial a eles, para que possamos conquistar ainda mais nosso espaço no mercado com bons resultados.”

Em setembro do mesmo ano a inovação chegou na área da comunicação interna com o lançamento da intranet CVI. Os colaboradores ganharam um terminal na entrada da fábrica que permitiu o acesso à internet e à intranet.

O ano de 2002 foi dedicado à disseminação da visão de futuro e dos valores da CVI entre os colaboradores. Durante o ano foram trabalhados os valores e a visão sistêmica da organização em quatro módulos onde todos os colaboradores e a gerência participaram sob a orientação de profissionais da Universidade Federal de Santa Maria.

Também em 2002, ano em que comemorou 25 anos de fábrica em Santa Maria, a CVI preparou a Convenção CVI 25 Anos. O evento contou com a participação de todos os colaboradores da empresa. Foi um dia inteiro de atividades, inicialmente separadas por área e após todos juntos, quando assistiram a uma palestra que enfatizou o trabalho em equipe.

Em fevereiro de 2003 a CVI recebeu a visita do Sr. Brian J. Smith, presidente da Coca-Cola Divisão Brasil, o qual entregou o Certificado da Fase III do SQCC. A CVI foi a terceira fábrica da América Latina a obter a certificação.

Na busca pelo aprendizado constante, e como forma de estimular a inovação entre o grupo, em junho de 2004 a direção da empresa lançou o Banco de Idéias, evento que envolveu todos os Coordenadores e Encarregados das Seções na geração de idéias e oportunidades visando a redução de custos e a melhoria de receitas.

Observando a sua trajetória, percebe-se que a CVI preocupa-se não somente com o indivíduo enquanto funcionário, mas tem estimulado o desenvolvimento de sua equipe, a sua integração e identificação com os valores da empresa através de uma cultura de aprendizado, possibilitando a renovação de conhecimentos e de

práticas relativas às pessoas.

3.2 O QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA COLETIVA NA CVI REFRIGERANTES LTDA

Para identificar a presença dos dez indicadores de inteligência coletiva na CVI Refrigerantes foi aplicada, em julho de 2002, a pesquisa “Como está nossa Inteligência Coletiva?” na intranet. Nessa primeira edição, como não havia caráter científico, a pesquisa foi feita de modo empírico e contou com a resposta de 59 usuários de diferentes áreas da empresa, representando 22,69% do total de colaboradores da fábrica.

Em dezembro de 2003 o questionário foi revisado e aplicado novamente com os colaboradores da fábrica de Santa Maria. O formulário foi entregue diretamente para os funcionários.

Para um universo de 274 colaboradores, foi calculada uma amostra de 162 participantes, representando 59,12% dos funcionários. A distribuição dos questionários foi feita para 192 pessoas, sendo que retornaram 175 pesquisas respondidas, representando 63,87% do universo.

O estudo admitiu as seguintes hipóteses:

- Baixo nível de QIC – resultado de 1 a 2
- Médio nível de QIC – resultado maior que 2 e menor que 4
- Alto nível de QIC – resultado de 4 a 5

Os dados apresentados a seguir referem-se à pesquisa realizada em dezembro de 2003.

3.2.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa:

Tabela 1: Departamento em que trabalha

Departamento	Quantidade citada	Frequência
Não respondidas	9	5,00%
Industrial	101	58,00%
Comercial	28	16,00%
Planej. de Marketing	6	3,00%
Adm. Financeiro	23	13,00%
Sistemas	0	0,00%
Controladoria	7	4,00%
Não identificado	1	1,00%
Total	175	100,00%

Tabela 2: Seção em que trabalha

Seção	Quantidade citada	Frequência
Não respondidas	48	27,00%
Remessa	29	16,00%
Contr. Qualidade	17	10,00%
Produção	32	18,00%
Comercial	26	15,00%
Manutenção	13	7,00%
Segurança	1	1,00%
Post Mix	4	2,00%
Oficina	2	1,00%
Planej. de Marketing	1	1,00%
Contabilidade	1	1,00%
Finanças	1	1,00%
Total	175	100,00%

Tabela 3: Nível Hierárquico

Nível Hierárquico	Quantidade citada	Frequência
Não respondidas	11	6,00%
Operacional	127	73,00%
Tático	30	17,00%
Estratégico	7	4,00%
Total	175	100,00%

Tabela 4: Tempo de empresa

Tempo de empresa	Quantidade citada	Frequência
Não respondidas	3	2,00%
Até 5 anos	94	53,00%
De 5 a 10 anos	36	21,00%
De 11 a 15 anos	19	11,00%
Mais de 15 anos	23	13,00%
Total	175	100,00%

Tabela 5: Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Quantidade citada	Frequência
Não respondidas	1	1,00%
Nível de 1º grau	54	31,00%
Nível de 2º grau	81	46,00%
Nível de 3º grau	39	22,00%
Total	175	100,00%

Tabela 6: Faixa Etária

Faixa Etária	Quantidade citada	Freqüência
Não respondidas	2	1,00%
Até 25 anos	45	25,00%
De 26 a 35 anos	63	36,00%
De 36 a 45 anos	50	29,00%
Mais de 45 anos	15	9,00%
Total	175	100,00%

Tabela 7: Sexo

Sexo	Quantidade citada	Freqüência
Não respondidas	6	3,00%
Feminino	33	19,00%
Masculino	136	78,00%
Total	175	100,00%

De acordo com os dados apresentados, percebe-se que mais da metade dos pesquisados estão alocados no Departamento Industrial. Predominou o nível hierárquico Operacional, o tempo de empresa de até cinco anos e escolaridade a nível de 2º grau. Quanto à faixa etária, o número maior de respostas ficou na faixa de 26 a 35 anos. Predominou o sexo masculino, com 78% das respostas.

3.2.2 Questões Relativas à Identificação do Nível de QIC na CVI:

A fim de se verificar as respostas que identificam cada indicador, montou-se o Quadro I, o qual apresenta a média de respostas por questão, a média de cada indicador e o nível de QIC. Fazendo-se uma média dos resultados dos indicadores, chegou-se ao número de 3,8, indicando que a CVI apresenta médio nível de QIC. Esse número é comprovado pelos resultados individuais dos indicadores, os quais apresentaram nível médio, com exceção do item Simetria, que ficou classificado como um item de nível alto.

Quadro 1 – Média de cada Indicador:

Itens pesquisados	Média	Indicador	Média	Nível QIC
Superação dos obstáculos, dos riscos e das ameaças pela equipe	3,64	Sintonia de Propósito	3,72	Médio
Direção dos esforços e dos objetivos dos indivíduos para um mesmo rumo	3,82			
Sintonia das decisões e ações do grupo	3,70			
Solidariedade entre as pessoas	4,17	Simpatia	3,96	Médio
Sinceridade nas relações com os colegas	3,84			
Obtenção da colaboração dos colegas	3,87			
Responsabilidade assumida pela equipe quanto ao resultado obtido em seu trabalho	4,07	Comprometimento	3,52	Médio
Comprometimento da equipe diante de um trabalho do início até o seu término	4,09			
Ausência de cobrança dos resultados e da participação dos colegas	2,40			
Compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os indivíduos	3,77	Aprendizagem Coletiva	3,99	Médio
Liberdade das pessoas perguntarem algo que não entenderam	4,21			
Busca de oportunidades de aprendizagem	3,98			
Comunicação entre a equipe de trabalho	3,92	Assertividade	3,86	Médio
Objetividade e clareza no processo de informação	3,73			
Diálogo entre as pessoas	3,92			
Relacionamento entre os colegas/superior imediato	4,13	Simetria	4,07	Alto
Produtividade e clareza nas reuniões de trabalho	4,05			
Liberdade para as pessoas expressarem sua opinião	4,02			
Estímulo à geração de idéias no seu ambiente de trabalho	3,86	Criatividade	3,80	Médio
Colocação em prática e divulgação das idéias aos demais colegas	3,75			
Criatividade no trabalho da equipe	3,79			
Alegria das pessoas com o sucesso dos colegas	3,73	Júbilo	3,47	Médio
Ausência de competição entre os colegas	2,83			
Solidariedade e trabalho em conjunto na resolução de problemas	3,84			
Participação das pessoas nas diversas atividades propostas pela empresa	3,81	Parceria	3,74	Médio
Participação das pessoas nas atividades propostas pelos colegas	3,63			
Parcerias na execução das atividades	3,77			
Alegria nas relações entre os indivíduos	4,00	Informalidade	3,89	Médio
Informalidade nas relações entre chefias e subordinados	3,76			
Afetividade entre as pessoas	3,91			

Os resultados de cada indicador estão discriminados no modelo gráfico, apresentados em percentuais de resposta por questão:

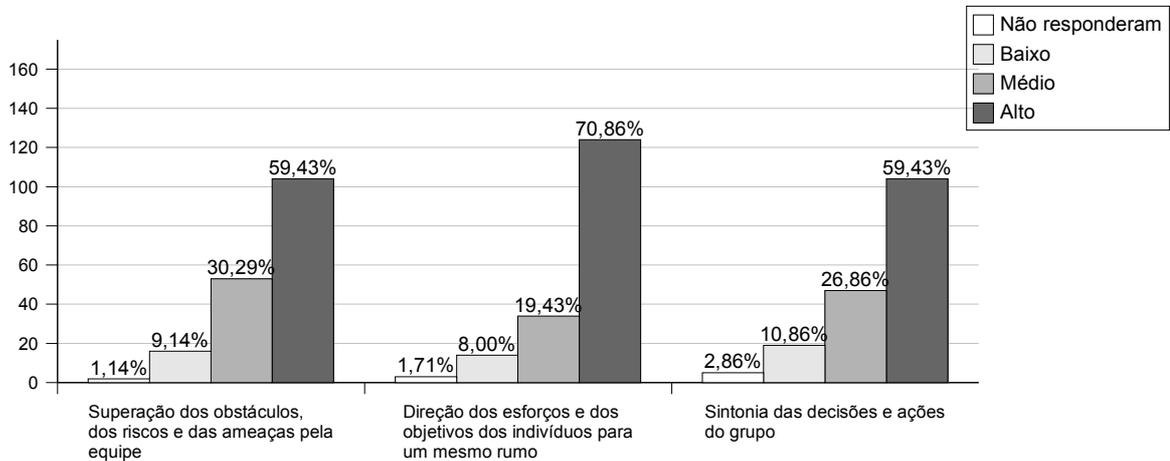


Gráfico 1: Sintonia de Propósito

De acordo com o gráfico observa-se que as três questões apresentaram tendência para o nível alto de QIC, entretanto fazendo-se a média das respostas de cada questão, todas elas apresentaram médio nível de QIC, resultando em 3,72. Observa-se que o item Direção dos esforços e dos objetivos obteve uma média de 3,82, quase atingindo o nível alto de QIC.

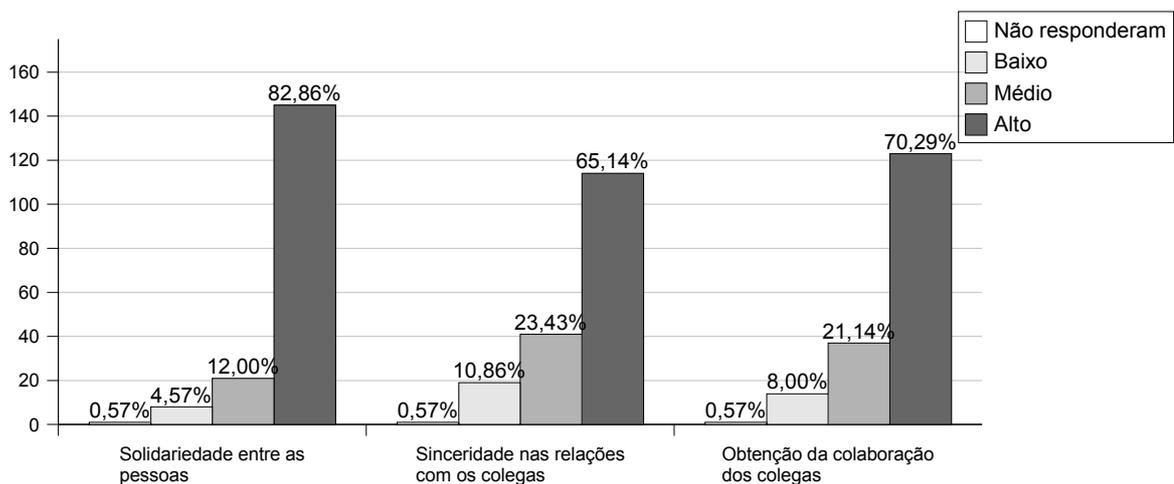


Gráfico 2: Simpatia

Este item indicou uma tendência para um alto nível de QIC, cuja média das respostas resultou em um índice de 3,96. Destaca-se a Solidariedade entre as pessoas, onde 82,86% consideram que há um alto nível de existência, resultando em uma média de 4,17.

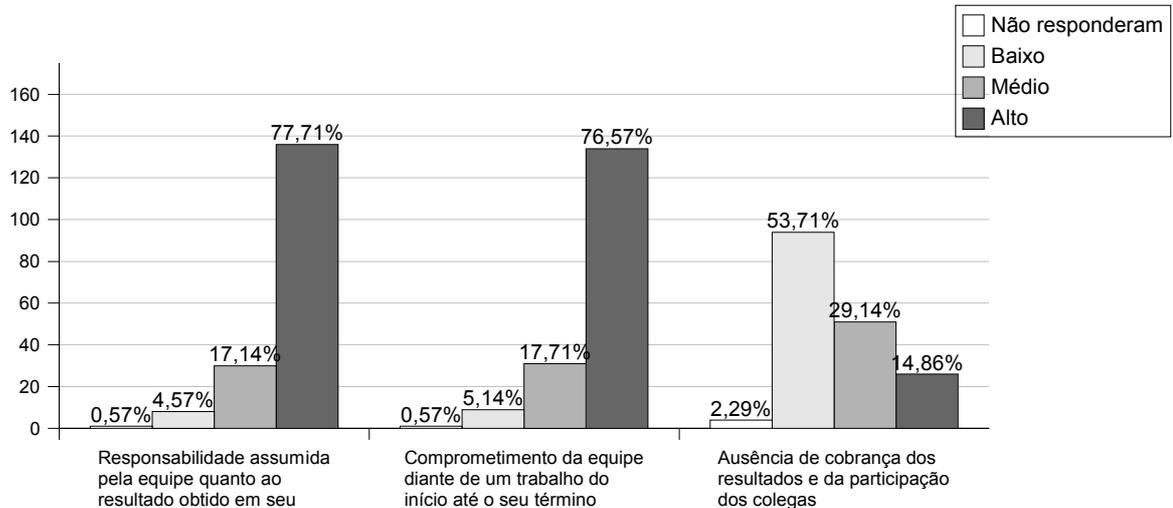


Gráfico 3: Comprometimento

A média das respostas sobre o item Comprometimento resultou em 3,52. Embora cerca de 77% dos participantes considerem um bom grau de existência de responsabilidade e comprometimento da equipe, ambos apresentando alto nível de QIC, notou-se que o item “Ausência de Cobrança” apresentou um baixo grau em sua média, que ficou em 2,40. Essa foi a menor média de todos os itens pesquisados.

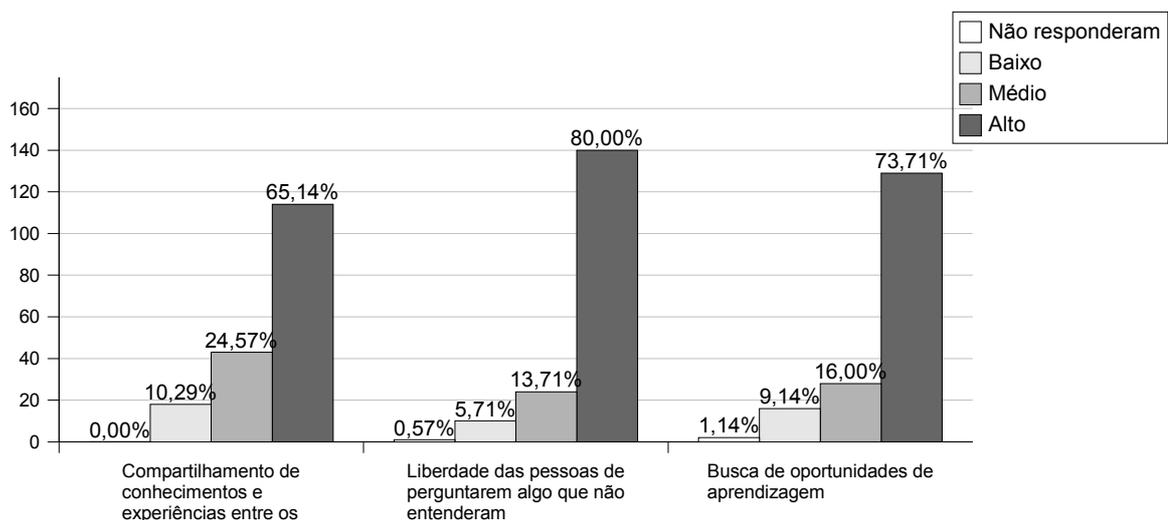


Gráfico 4: Aprendizagem Coletiva

A Aprendizagem Coletiva obteve uma média de 3,99, faltando apenas 0,01 para indicar nível alto. Destaca-se a liberdade das pessoas para perguntarem, cujo índice de respostas de 80% resultou em um valor de 4,21.

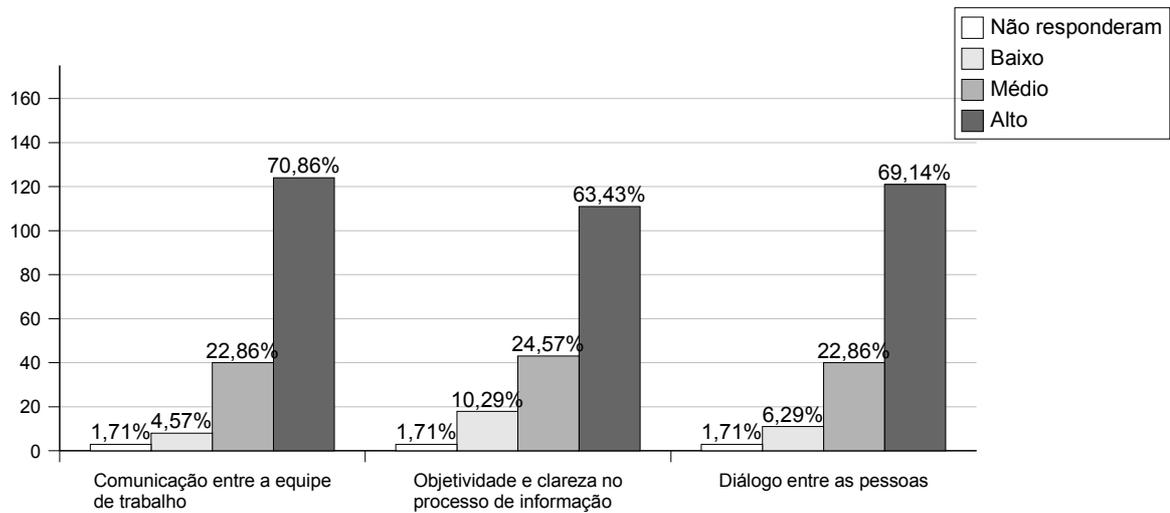


Gráfico 5: Assertividade

O item Assertividade obteve uma média de 3,86, caracterizando-se como um indicador de nível médio. Os itens comunicação e diálogo apresentaram a mesma média (3,92), quase atingindo o nível alto de QIC.

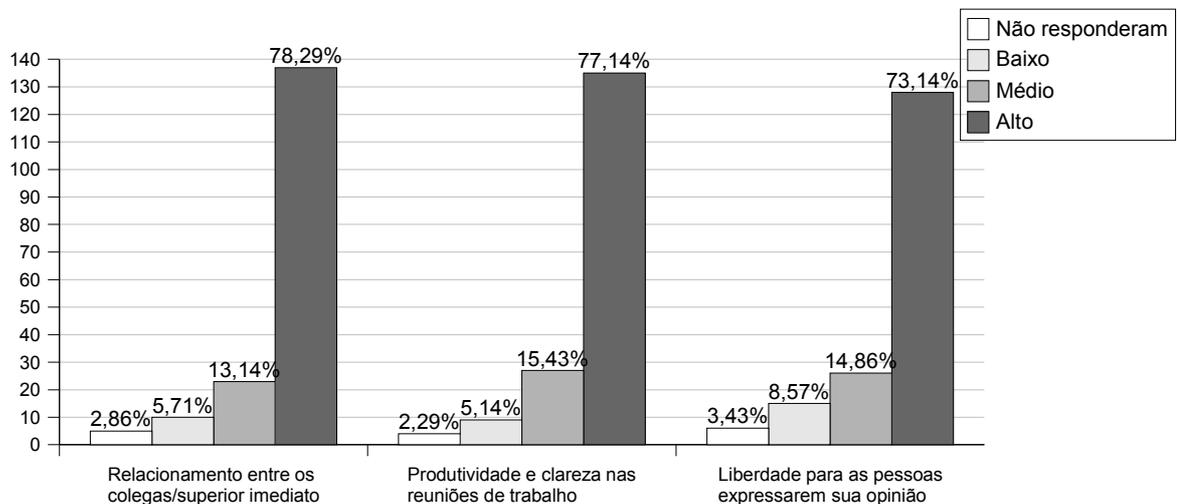


Gráfico 6: Simetria

Nas três questões relativas à Simetria os resultados ficaram acima de 4. Pode-se observar no gráfico que mais de 70% dos colaboradores marcaram maior grau de existência nas afirmativas, caracterizando a Simetria como o único indicador de nível alto. Destaca-se o relacionamento entre a equipe, que obteve o nível mais alto do indicador (4,13).

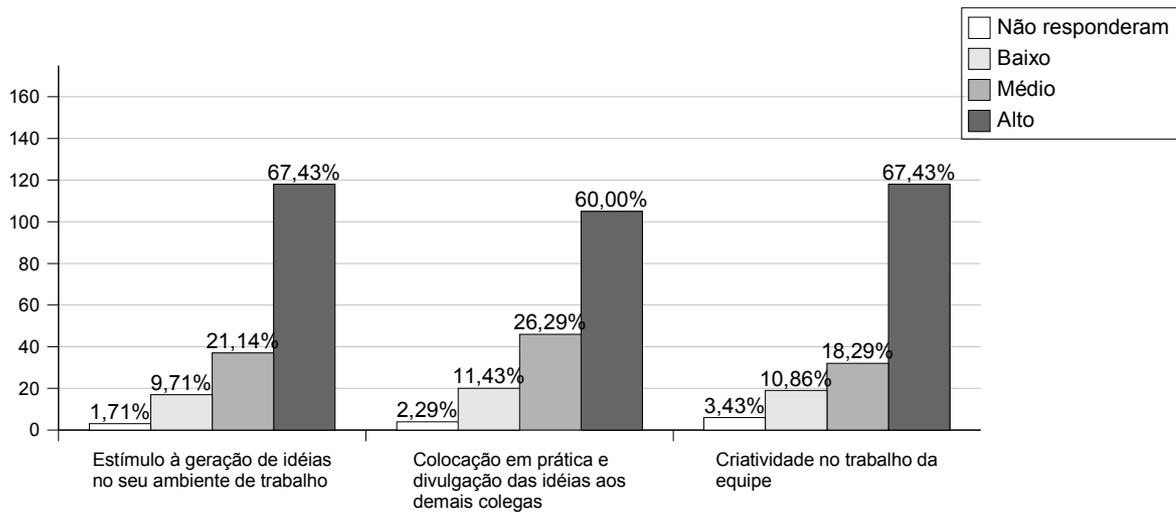


Gráfico 7: Criatividade

A criatividade obteve uma pontuação de 3,80 na média de respostas das três questões. Observa-se pelo percentual de respostas no gráfico que o estímulo à geração de idéias e a criatividade são vistos pelos pesquisados como ações de maior grau de existência do que a colocação das idéias em prática.

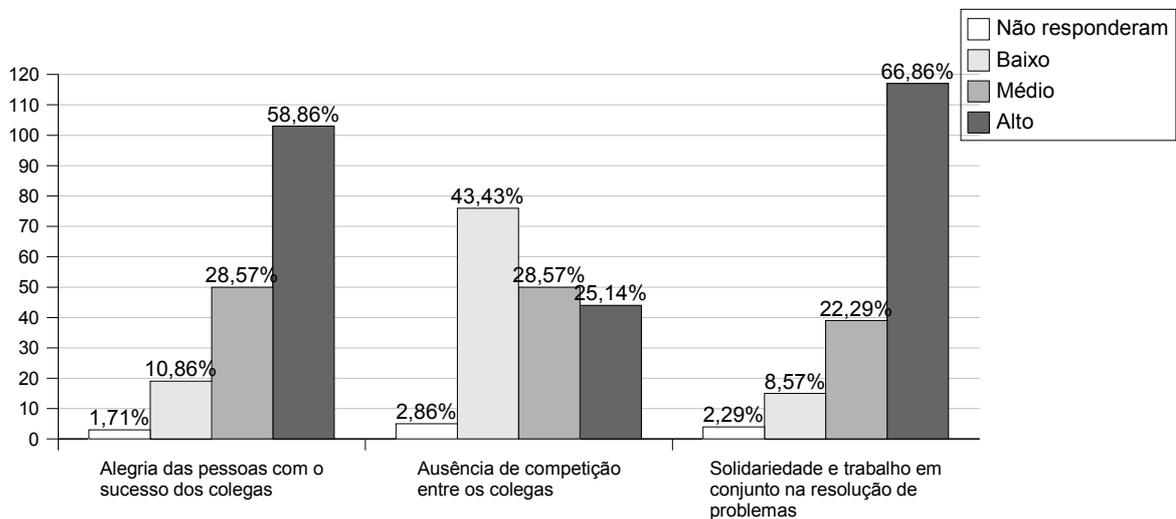


Gráfico 8: Júbilo

A média desse item ficou em 3,47, sendo a mais baixa de todos os indicadores. O gráfico 8 revela uma contradição entre a alegria e a solidariedade das pessoas e a ausência de competição entre os colegas, cuja média ficou em 2,83.

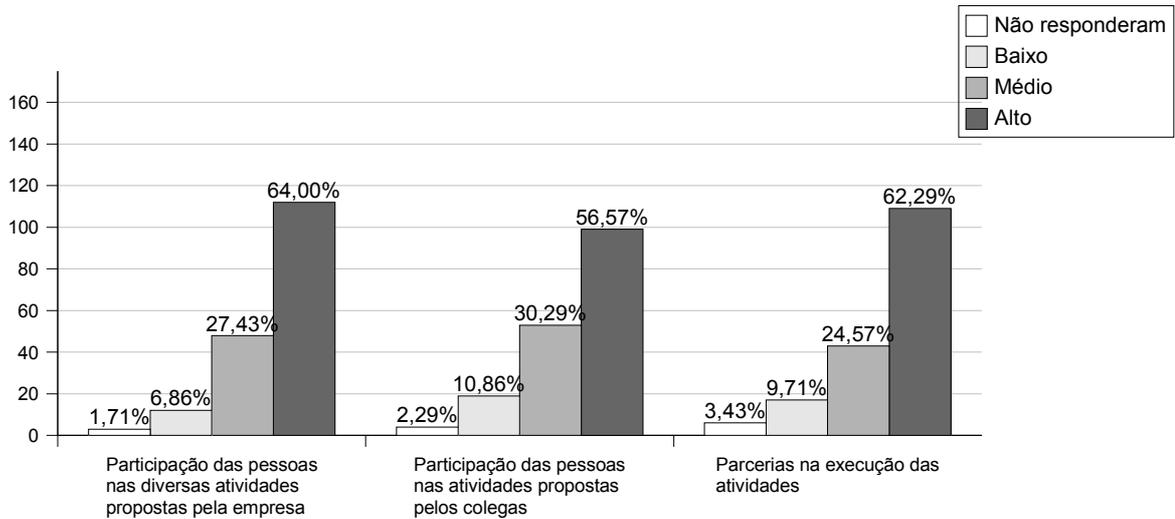


Gráfico 9: Parceria

O item Parceria atingiu uma média de 3,74. Percebe-se pelo gráfico que as pessoas consideram que há maior participação nas atividades propostas pela empresa do que nas propostas pelos colegas.

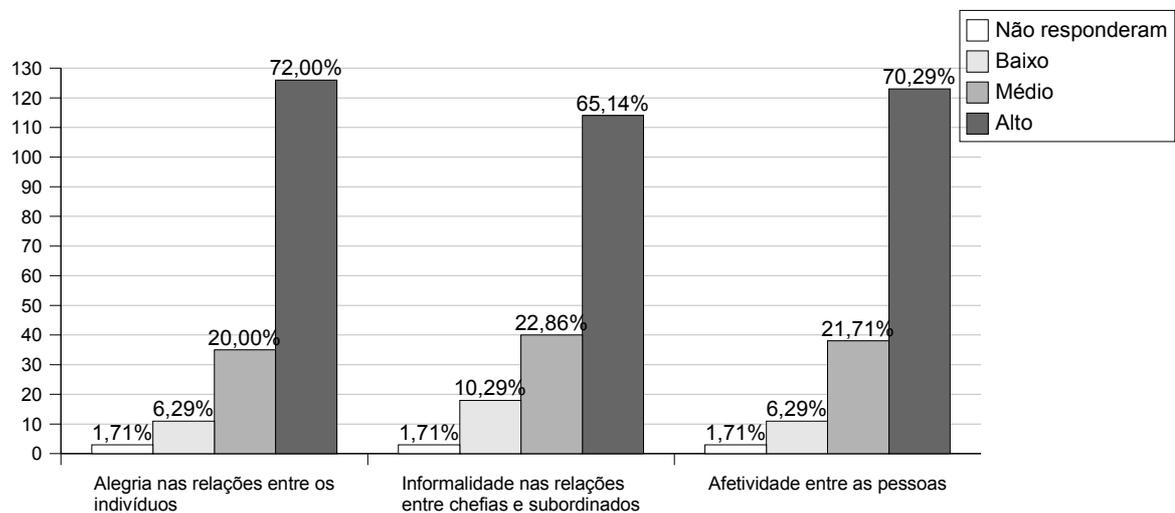


Gráfico 10: Informalidade

A Informalidade obteve média de 3,89, quase atingindo o nível alto. De acordo com o gráfico 10 percebe-se um forte grau de existência de alegria e afetividade nas relações das pessoas.

Através dos resultados da pesquisa pode-se observar que a CVI Refrigerantes possui um médio nível de QIC, entretanto as médias de alguns indicadores ficaram bem próximas do nível alto.

Os resultados também retratam traços que distinguem a CVI dos demais seres coletivos. Solidariedade entre as pessoas, liberdade de perguntar e o relacionamento entre o grupo foram os itens de maior pontuação. Alguns itens que tiveram pontuação alta contradizem com outros, como por exemplo a responsabilidade pelo trabalho obtido no trabalho e o comprometimento da equipe, cujos resultados ficaram acima de 4, contradizem com o item ausência de cobrança dos resultados e da participação dos colegas, cujo resultado foi de 2,4. Os itens alegria nas relações dos colegas e afetividade entre as pessoas também contradizem com o item ausência de competição entre os colegas.

4. CONCLUSÃO

A história da CVI mostra que este ser coletivo tem amadurecido, e isso é fruto do aprendizado posto em prática e da oportunidade que as pessoas têm de contribuir para que as mudanças ocorram.

Levando-se em conta que o item Relacionamento entre os colegas e superior imediato apresentou o valor de 4,13, um dos mais altos de todos os itens pesquisados, conclui-se que é de fundamental importância o papel da liderança para a elevação do nível de QIC na CVI. Este resultado deve ser considerado como um aliado para a média e alta administração na construção de relações coletivas de comprometimento com a cidadania da organização, com o ser humano e com a sociedade que mantém a empresa.

Comprovadamente a CVI não é uma organização cuja inteligência está centrada em apenas uma ou em poucas pessoas. Sua inteligência está alicerçada na inteligência dos seres individuais que compõem o coletivo. Os resultados mostram que os indicadores do QIC da CVI estão presentes nas relações de trabalho. Cabe a cada pessoa, que faz parte dessa inteligência coletiva, independentemente do nível hierárquico, cultivar e valorizar os sentimentos e as atitudes que irão alavancar esses indicadores, transformando a CVI em um ser coletivo de alto Quociente de Inteligência, o que será um grande diferencial para a sua longevidade.

BIBLIOGRAFIA:

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. HSM Management, março/abril, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Líderes inovadores**. São Paulo: M. Books, 2004.

HOWARD, Robert et al. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATTOS, Ruy de Alencar. **Inteligência coletiva nas empresas**. Disponível em <www.rh.com.br/ler.php?cod=3900&org=3>. Acesso em: 13 set. 2004.

_____. **Inteligência Coletiva: uma nova fronteira da competência**. ESARH em Revista, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

WICK, Calhoun W. & LÉON, Lu Stanton. **O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1997.