



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS

NATASHA MAIA LAURINDO BRITO DE MELO

IMPACTOS DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE NA
PERFORMANCE DE MERCADO INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO DA
AMBEV

FORTALEZA

2021

NATASHA MAIA LAURINDO BRITO DE MELO

IMPACTOS DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE NA PERFORMANCE DE
MERCADO INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO DA AMBEV

Monografia apresentada ao Curso de Graduação
em Engenharia de Alimentos do Centro de
Ciências Agrárias da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção de
título de Bacharel em Engenharia de Alimentos.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Audino Zambelli.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M486i Melo, Natasha Maria Laurindo Brito de.

Impactos de uma cultura organizacional forte na performance de mercado industrial: um estudo de caso da Ambev / Natasha Maria Laurindo Brito de Melo. – 2021.
41 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Curso de Engenharia de Alimentos, Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Rafael Audino Zambelli.

1. Cultura organizacional. 2. Diversidade e inclusão. 3. Engagement. 4. Comportamento organizacional.
I. Título.

CDD 664

NATASHA MAIA LAURINDO BRITO DE MELO

IMPACTOS DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE NA PERFORMANCE DE
MERCADO INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO DA AMBEV

Monografia apresentada ao Curso de Graduação
em Engenharia de Alimentos do Centro de
Ciências Agrárias da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção de
título de Bacharel em Engenharia de Alimentos.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Audino Zambelli.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rafael Audino Zambelli (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Ítalo Waldimiro Lima de França
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Júlio César Barbosa Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar todo dia uma nova oportunidade para recomeçar, me tornar melhor e fazer algo para um mundo melhor.

À minha família, em especial, à minha mãe, por todo amor, compreensão, apoio moral e financeiro para seguir lutando pela minha prosperidade pessoal e profissional. Você, sem dúvidas, é a minha maior inspiração, a mulher que mais tenho orgulho na minha vida e me sinto honrada e completa por ser sua filha. Você me deu asas, me ensinou a voar e nada disso estaria acontecendo se eu não a tivesse por perto, me mostrando que a resiliência é um dos segredos para o sucesso. Quero dedicar também à minha irmã Natássia, que me ajudou com seu talento e desenvoltura em atividades que requeriam certas habilidades que eu ainda não tinha tanta segurança, além de ter sido uma ótima conselheira e parceira. À minha irmã mais velha, Natália, que me deu todo suporte necessário para que minha caminhada fosse o menos desgastante possível, em especial, durante o período da pandemia (com aulas virtuais) e mesmo morando fora, sempre buscou estar presente para me ajudar a ser uma pessoa e profissional cada vez melhor. Muito obrigada, família, por esse privilégio de tê-las como base. Amo vocês!

Aos meus queridos amigos incríveis que a universidade me deu: Antonio Silva, que dividimos dores semelhantes e foi meu amigo do início ao fim do curso, entramos no mesmo semestre, vivemos a empresa júnior, vivemos as mesmas cadeiras e vivemos também nosso estágio na Ambev, além dos bastidores da vida social que tivemos. Sua história é incrível e sempre que eu pensava em desistir, você era a minha inspiração para seguir no curso. Ao meu amigo Augusto, que me ensinou muito mais além do que a universidade pode ensinar, me ensinou a ser melhor, como pessoa e como profissional, com ele aprendi a perdoar, a agir, a participar de projetos sociais, a ser ambiciosa comigo mesma e com os meus sonhos, me ensinou tanta coisa que não cabe nesse pedaço de página e só eu sei o quão importante você é para mim. Aos meus amigos Diego, Anderson, Leonardo (em especial, pois esse tema surgiu por meio de uma conversa que estávamos tendo sobre meu estágio e isso me despertou o interesse de finalizar meu curso falando sobre) e Natália, que conheci na Embrapa, mas estou levando comigo para o resto da minha vida, pois o meu estágio e graduação não teria sido o mesmo sem vocês, a nossa diversidade me ensinou muito sobre universidade, sobre nossas habilidades e sempre ajudamos um ao outro no que tínhamos de melhor para dar, sempre unidos desde o Team Borges. Vocês são incríveis demais e tenho muito orgulho de ter dividido essa caminhada com vocês. À minha amiga querida, Ingrid, que me surpreende com tamanha

inteligência e como consegue fazer ter tempo para tudo, empresária, estagiária, estudante, tem relacionamento sério, tem vida social, é uma pessoa linda por dentro e por fora, uma relíquia que a universidade me deu. Vocês são, sem dúvidas, a melhor coisa que ganhei nessa graduação. Sem vocês, estaria mais distante de chegar aonde cheguei e cada um de vocês me inspira. Somos todos diferentes, mas ao mesmo tempo, irmãos. E isso, além do conhecimento, ninguém pode tirar. Amo muito vocês!

Dedico também ao meu orientador professor doutor Rafael Zambelli, que me deu suporte necessário na elaboração desta monografia e é um excelente mestre. Um dos melhores que já tive o prazer de ter aula, ainda mais, de poder escrever esse trabalho de conclusão de curso. Você me inspira e me sinto lisonjeada em tê-lo como orientador! Muito obrigada por essa oportunidade. Serei eternamente grata e feliz por ter tido essa experiência sob sua supervisão.

Aos professores Ítalo e Júlio por comporem a banca examinadora por dedicar disponibilidade e compartilhar os seus conhecimentos para a lapidação deste trabalho.

À Universidade Federal do Ceará, que disponibilizou laboratórios, professores excelentes, restaurante universitário, bolsas (meu estágio na Embrapa foi por meio dela), empresa júnior, atividades de extensão etc., além de resistir como uma das melhores do Nordeste e do Brasil. A UFC me fez chegar aonde estou. Minha experiência na empresa júnior me fez entender um pouco mais como funcionava o mercado, a EMBRAPA eu tive o prazer de ser orientada pela ilustre Doutora Maria de Fátima Borges, onde me abriu as portas para o mundo da microbiologia de alimentos, no LMA. Me graduar com o peso do brasão da UFC é uma honra para mim, para minha família e amigos.

À Ânimo Kombucha e minhas amigas que fiz lá, Dayane e Érika, que me fizeram desenvolver habilidades de comunicação e venda, além de trabalhar diretamente com fermentação e conhecer a melhor bebida naturalmente gaseificada e que faço até hoje aqui em casa.

E à AMBEV e ao meu time incrível de logística, que me fazem sentir em casa quando estou trabalhando com eles e me dão todo suporte para que meu estágio seja bem feito sem atrapalhar minha vida acadêmica. Essa área, um pouco distante da engenharia de alimentos, e o meu time me fazem ter orgulho de estar onde estou e isso foi o motivo da inspiração desse trabalho de conclusão de curso. Nossa cultura é muito forte e esse estágio tornou-se uma segunda graduação para mim com o tanto de conhecimento e aprendizado contínuo que venho tendo nessa empresa.

“Sonhar grande e sonhar pequeno dá o mesmo trabalho.”

Jorge Paulo Lemann

RESUMO

Em um contexto cada vez mais globalizado e competitivo, a gestão e a aplicação da cultura organizacional em uma empresa se tornam necessários para que a companhia siga crescendo cada vez mais. Esta monografia tem o objetivo de compreender os impactos de uma cultura organizacional forte através de um estudo de caso. Nesse estudo foi avaliado uma pesquisa de *engagement* composta por 46 questões e respondida por 320 funcionários da transportadora da Ambev, obtendo um resultado anual de 91% de satisfação. Através desse questionário foi possível identificar uma relação entre *engagement*, diversidade e inclusão, cultura organizacional e desempenho. Mesmo em um cenário de incertezas causado pela pandemia da Covid-19, conclui-se que empresas que buscam pesquisas de *engagement* e aplicam planos de ações coerentes, permanecessem ou até faturam ainda mais apenas investindo no capital humano, ou seja, na implementação de diversidade e inclusão, na credibilidade, no engajamento, no sentimento de pertencimento, na retenção de talentos e no acolhimento, entre outras variáveis que explicam o sucesso nos resultados proporcionados por uma gestão e replicação diária de uma cultura forte em uma organização.

Palavras-chave: cultura organizacional; *engagement*; comportamento organizacional; diversidade e inclusão.

ABSTRACT

In an increasingly globalized and competitive context, the management and application of culture in a company become more comprehensive for the company to follow more and more. This monograph aims to understand the impacts of a strong organizational culture through a case study. In this study, an engagement survey consisting of 46 questions was evaluated and answered by 320 employees of the Ambev carrier, obtaining an annual result of 91% satisfaction. Through this engagement, it was possible to identify a relationship and inclusion, organizational culture and performance. Even in a scenario of uncertainties caused by the Covid-19 pandemic, it is concluded that companies that seek engagement and implement coherent action plans, still remain or even earn money only by investing in capital, that is, in the implementation of diversity and inclusion, in credibility, engagement, feeling of belonging, among other variables that explain the results of a management and daily replication of a strong culture in an organization.

Keywords: organizational culture; *engagement*; organizational behavior; Diversity and inclusion.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação de resultados da pesquisa de clima organizacional entre os tipos de cargos.....	33
Tabela 2: Comparação de resultados da pesquisa de clima organizacional entre os tempos de admissão dos funcionários.....	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Subcampos do Comportamento Organizacional.	17
Figura 2 – Porcentagem da população por tipo e grau de dificuldade e deficiência.	22
Figura 3 – Número total e percentual de membros IPA, por categoria funcional.	22
Figura 4 – Ampliação da representatividade negra em contratações e promoções.	24
Figura 5 – Conscientização sobre a pauta.	24
Figura 6 – Fomentação da diversidade e da inclusão no ecossistema.	25
Figura 7 – Proporção de ocupados em trabalho por tempo parcial, na semana de referência, por sexo.....	26
Figura 8 – Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos e razão de rendimentos, por sexo.....	27
Figura 9 – Total de empregados por gênero (Brasil).	27
Figura 10 – Perfil dos colaboradores da Ambev.	28
Figura 11 - Pesquisa de pulso realizada em julho de 2021.....	31
Figura 12 - Mapeamento de áreas a serem melhoradas.....	32
Figura 13 - Plano de ação.	32
Figura 14 - Café com o gerente.	34
Figura 15 - Café com o gerente.	35
Figura 16 - Resultado da pesquisa de engagement na visão geral.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
D&I	Diversidade e inclusão
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GTPW	<i>Great Place to Work</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
OPAS	Organização Pan-Americana de Saúde
PCDs	Pessoas com Deficiências Físicas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 OBJETIVOS	16
2.1 Específicos	16
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
3.1 Cultura organizacional.....	17
3.1.1 Tríade das organizações.....	18
3.1.2 A cultura organizacional da Ambev	19
3.2 Gerenciamento da diversidade e das diferenças individuais	20
3.2.1 Pessoas com Deficiência	21
3.2.2 Étnico-Cultural	23
3.2.3 Gênero	25
3.3 Engagement	29
3.4. Pandemia da Covid-19 e seus impactos socioeconômicos	29
4 METODOLOGIA.....	31
4.1 Hipóteses.....	33
5 RESULTADOS & DISCUSSÃO.....	33
6 CONCLUSÃO.....	37

1 INTRODUÇÃO

O setor cervejeiro é um forte indutor de economia no Brasil. Com mais de 2,2 milhões de pessoas empregadas ao longo da cadeia produtiva, é responsável por 1,6% do Produto Interno Bruto (PIB) e 14% da indústria de transformação nacional (CERVBRASIL, 2016). De acordo com a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), em um estudo realizado em 33 países aponta que quase metade dos entrevistados, 42%, no Brasil, relatou alto consumo de álcool durante a pandemia (OPAS, 2020).

Esse aumento do consumo de bebidas alcóolicas foi bem recebido pelas grandes indústrias cervejeiras no Brasil. A multinacional AMBEV, por exemplo, teve um aumento tanto no volume de vendas quanto no lucro durante a pandemia. A companhia obteve um lucro líquido de R\$2,7 bilhões no primeiro trimestre de 2021, tendo alta de 125,7% em comparação com os primeiros 3 meses de 2020, além de ter suas vendas aumentadas em 16% em comparação com o ano anterior (GLOBO, 2021).

Mesmo enfrentando um cenário de incertezas diante da pandemia causada pela Covid-19, estabelecer uma cultura organizacional forte se fez necessário para manter e até impulsionar resultados. Segundo o *Great Place To Work* (GPTW), instituto fundado na década de 80 que funciona como uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação, graduou a Ambev em 5º lugar no ranking '*melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2021 com mais de 10 mil funcionários*'. Segundo GPTW, empresas que cultivam um excelente ambiente para trabalhar, que inclua respeito, credibilidade, imparcialidade, orgulho e práticas culturais de ótima qualidade, tendem a obter melhor produtividade e prestígio.

Em um mundo globalizado e cada vez mais diversificado, onde a competitividade é a base fundamental do sucesso, uma cultura organizacional bem estabelecida se torna um pilar de suma importância. Chiavenato (2014) define o comportamento organizacional como o campo de estudo que abrange a dinâmica das organizações visualizadas como um todo, envolvidas em um ambiente dinâmico e mutável e internamente constituídas de pessoas, grupos, equipes e unidades táticas que buscam alcançar objetivos estratégicos, táticos e operacionais de curto, médio e longo prazo nos sentidos de garantir competitividade e sustentabilidade para atender às expectativas dos seus *stakeholders*.

Para Bass e Avolio (1993), a cultura organizacional afeta tanto as lideranças quanto as lideranças afetam a cultura. Quando a base até a liderança entende e conhece os valores e

regras internas, tem-se uma cultura organizacional forte. Essa cultura estabelecida pode afetar como as decisões são tomadas, desde a seleção até o recrutamento, e lideranças agem em respeito à cultura organizacional. Wagner III e Hollenbeck (1999) afirmam que a gestão do comportamento organizacional é uma fonte de vantagem competitiva de crucial importância diante de um mercado cada vez mais competitivo. Para obter vantagem, os líderes devem ser capazes de capitalizar as diferenças pessoais à medida que as demandas são projetadas, o trabalho é estruturado, o time é formado e conforme as mudanças são facilitadas.

Para Salanova (2000), o engajamento leva em consideração características como compromisso com o trabalho, motivação, entusiasmo, esforço e todos esses aspectos que promovem vínculos positivos entre o trabalhador e a organização. Ações de diversidade e inclusão, pesquisas de engajamento, melhorias no clima organizacional etc., promovem maior sentimento de acolhimento, engajamento e orgulho, promovendo retenção de talentos e melhores resultados nas operações.

Este estudo tem por objetivo um estudo de caso da multinacional Ambev e como sua cultura organizacional forte trouxe resultados positivos em meio a um cenário de incertezas e inseguranças causadas pela pandemia da Covid-19.

2 OBJETIVOS

Compreender os impactos de uma cultura organizacional forte através de um estudo de caso.

2.1 Específicos

Analisar os impactos da cultura nas organizações e em seus membros;
Como se desenvolve a formação da cultura organizacional.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Cultura organizacional

A pesquisa sobre o comportamento organizacional começou por meados do final da década de 40, quando pesquisadores das áreas de ciências humanas, como sociologia, filosofia, psicologia, ciência, economia, política e outras ciências sociais juntaram-se em um esforço para o desenvolvimento de um corpo abrangente de conhecimentos organizacionais (GREINER, 1978), produzindo três áreas distintas, delineadas na figura 1: comportamento micro-organizacional, comportamento meso-organizacional e comportamento macro-organizacional.

Figura 1 – Subcampos do Comportamento Organizacional.

QUADRO 1.1 Subcampos do comportamento organizacional		
Subcampo	Foco	Origens
Comportamento micro-organizacional	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
Comportamento meso-organizacional	Grupos	Comunicação, psicologia social e sociologia interacionista, mais as origens dos dois outros subcampos.
Comportamento macro-organizacional	Organizações	Sociologia, ciência política, antropologia e economia.

Fonte: Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva (2020 p. 05).

O comportamento micro-organicaional preocupa-se majoritariamente com os comportamentos de pessoas específicas, analisando-as individualmente. O comportamento meso-organizacional é a ponte, pois une os dois outros subcampos comportamentais. Basicamente se concentra na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipe. O comportamento meso-organizacional busca respostas para perguntas que envolvam socialização, liderança e dinâmicas de grupos, tais como: qual combinação de habilidades entre os membros da equipe aumenta o desempenho da equipe? Já o comportamento macro-organizacional foca no entendimento dos “comportamentos” de organizações inteiras, como estrutura, status social e relações institucionais. Empresas que trabalhem constantemente questões contemporâneas de gestão que incluam diversidade, produtividade da equipe,

adaptabilidade organizacional, desenvolvimento e crescimento e questões éticas, tendem a adquirir vantagem competitiva entre as concorrentes (WAGNER III E HOLLENBECK, 1999).

As organizações são dotadas de recursos materiais e financeiros, basicamente constituídos por pessoas que gerenciam esse ambiente. Como cada organização é diferente entre si, a cultura organizacional se preocupa em definir as bases e as características principais de seu comportamento (CHIAVENATO, 2014). Bass (1991) afirma que existe uma interação constante entre cultura e liderança. No seu desenvolvimento, a cultura organizacional é a “cola” que mantém a organização coesa como fonte de identidade e competência definitiva.

Para Bass e Avolio (1993), a cultura organizacional de uma empresa costuma ser moldada pelas crenças, propósitos e perspectivas de seus próprios fundadores. Mas à medida que uma empresa vai crescendo, sua cultura organizacional tende a ser reinventada. Assim, lideranças preocupadas com a renovação organizacional procuram fomentar culturas que propiciem a criatividade, resolução de problemas, assunção de riscos e experimentação, gerando novos modelos de comportamento organizacional sendo feitos e divulgados em toda a empresa.

Enquanto para Chiavenato as dinâmicas externas e internas das empresas moldam a cultura organizacional de cada uma, Bass e Avolio consideram a interação liderança-cultura responsáveis por semear ou, até mesmo, modificar a cultura organizacional de uma companhia. Para Wagner III e Hollenbeck (1999), o comportamento organizacional é uma área de estudo voltado a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano que ocorre no contexto organizacional, onde foca nos comportamentos observáveis, como falar ou agir, analisa também o comportamento das pessoas como indivíduo e como membro de grupos ou organizações e, desse estudo, avalia o “comportamento” desses grupos e organizações em si.

3.1.1 Tríade das organizações

No mundo corporativo existe uma tríade formada por: missão, valores e visão. São poucos os trabalhos que apresentam conceituações didáticas e detalhadas sobre a tríade das organizações. Majoritariamente, as conceituações encontradas são parciais, ou seja, não foi encontrado em uma referência bibliográfica o conceito da tríade das organizações, apenas por partes em referências distintas.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2020), toda organização funciona rumo a uma missão específica, que nada mais é que a o propósito ou razão de ser. A missão identifica o tipo de serviço a ser oferecido e o público-alvo a ser atingido.

A visão descreve o planejamento estratégico da organização. Ou seja, o que se espera ser e/ou realizar em um determinado tempo. Combina o cenário atual da empresa com a expectativa do que pretende se alcançar a longo prazo, os interesses que quer atingir e de que maneira utilizar os recursos para seguir essa trajetória (OLIVEIRA, L., 2009).

Os valores organizacionais são atitudes e crenças importantes aplicadas no negócio, objetivando conectar os processos internos à cultura organizacional e, assim, atrair cada vez mais funcionários alinhados com os valores da empresa, além de reter aqueles que já atuam nela (GPTW, 2021).

Por mais que a empresa tenha missão e visão bem definidas, sem os valores, o propósito da existência e o desejo de alcançar uma determinada meta, se perdem em meio a atitudes que seguem na contramão da empresa.

O *turnover* é uma métrica utilizada para calcular a retenção de capital humano que uma empresa possui. Segundo o website Siteware (2016), vários são os fatores que influenciam na decisão de saída de um talento e isso resulta em maiores custos à empresa, pois, além de despesas com salários, a companhia ainda tem que lidar com recrutamento, integração e benefícios, além da curva de crescimento, que pode durar até 2 anos para que o novo contratado seja totalmente produtivo. E um dos fatores que levam ao *turnover*, é uma cultura organizacional “tóxica”. Ou seja, quando os funcionários amam a cultura da empresa, se identificam com a respectiva tríade organizacional, eles são mais felizes e produtivos. Quando não se identificam, eles ficam infelizes e desmotivados.

A tríade organizacional reforça o estudo de Wagner III e Hollenbeck (2020), em que as empresas que têm uma cultura organizacional bem estabelecida, possuem vantagem competitiva em meio a concorrência.

3.1.2 A cultura organizacional da Ambev

Na Ambev, a tríade organizacional é dividida por: nossa gente, nosso sonho e nossa cultura, listadas em 10 princípios (AMBEV, 2021):

1. Sonhamos grande. Estamos construindo uma empresa que cresce de forma rentável.

2. Nossa gente é a nossa força. Pessoas excelentes que são reconhecidas e crescem no ritmo do seu talento. Grandes talentos entregam o hoje e transformam para o futuro.
3. Seleccionamos, desenvolvemos e retemos pessoas que podem ser melhores que nós. Somos reconhecidos pela diversidade e entrega de nossos times.
4. Somos uma companhia de donos(as). Donos(as) que lideram pelo exemplo e se responsabilizam pelos resultados.
5. Sempre buscamos melhores resultados. Lideramos mudanças, tomamos riscos e aprendemos com nossos erros.
6. Nos guiamos por nossos consumidores(as), que serão sempre a fonte do nosso crescimento.
7. Buscamos atender com excelência e criar parcerias sólidas com nossos clientes, que são a conexão com cada consumidor(a).
8. Acreditamos no bom senso e simplicidade. Operamos com excelência e eficiência em tudo que criamos, sempre orientados por nossos clientes e consumidores(as).
9. Gerenciamos os recursos como donos(as). So assim é possível crescer de forma rentável e sustentável.
10. Nunca pegamos atalhos. Integridade, trabalho duro, qualidade e responsabilidade são essenciais para construir nossa Companhia e nossa reputação.

3.2 Gerenciamento da diversidade e das diferenças individuais

O artigo 5º da Constituição Brasileira afirma que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza (BRASIL, 1998). Em um mundo cada vez mais globalizado e buscando garantir mais diversidade e inclusão nas companhias, no dia 21 de maio é celebrado o dia internacional da diversidade cultural para o diálogo e o desenvolvimento.

O termo diversidade vai além do que o senso comum pensa: somente étnico-cultural. Inclusão de pessoas com deficiência física (PCDs), indivíduos fora do padrão estabelecido pela sociedade (aqueles que possuem tatuagens, estão acima do peso, entre outros), além de outras classificações que podem ser agregadas diante do universalismo da diversidade.

Wagner III e Hollenbeck (2020) afirmam que um ambiente organizacional diverso permite vantagem competitiva pela imagem de responsabilidade social.

De acordo com a Pesquisa Global de Diversidade e Inclusão realizada pela comunidade de *solvers*, PwC, uma network de firmas presente em 156 escritórios e formado por mais de 295 mil profissionais, realizou um estudo plurianual investigando os programas de diversidade e inclusão (D&I) das empresas e seu impacto na experiência dos empregados em diferentes indústrias. Em 2020, após entrevistas realizadas em 25 indústrias, entre 40 países, e com mais de 3.000 participantes, apenas 5% das organizações estão tendo sucesso nas principais dimensões de um programa de D&I bem-sucedido e 79% do engajamento da liderança em D&I permanece nos níveis básico ou emergente.

Para Wagner e John A. (2020), as empresas que obtêm vantagem competitiva sustentável sistemática, são as que tentam capitalizar as diferenças para melhorar a competitividade. Elas identificam a seletividade na contratação e dão ênfase no treinamento, duas características centrais de empresas bem-sucedidas.

Além dos princípios bem definidos, a Ambev conta com grupos de representação que une diversas frentes de ação, desenvolvimento e inclusão, como os grupos: Lager, Weiss, Bock e IPA.

Toda essa cultura organizacional proporciona um sentimento de acolhimento por parte dos funcionários e fazem com que eles se sintam mais valorizados, gerando um time mais feliz e produtivo.

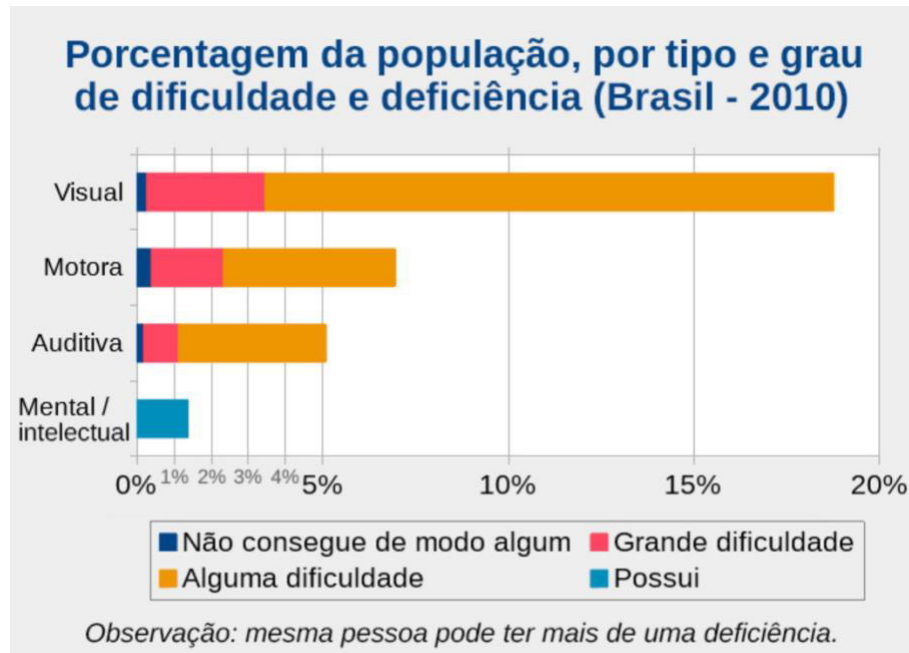
3.2.1 Pessoas com Deficiência

No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), há quase 46 milhões de pessoas que declararam grau de dificuldade em pelo menos uma das habilidades investigadas (enxergar, ouvir, caminhar ou subir degraus), ou possuir deficiência mental/intelectual (IBGE, 2010). Isso representa cerca de 24% ou quase 1/4 da população brasileira.

O Artigo 1º da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, mais conhecida como Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, destina-se a assegurar e a promover o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania em condições de igualdade (BRASIL, 2015). Apesar do esforço,

ainda não há um Censo que investigue o quão essa Lei garantiu melhorias na vida de PCDs e não há estudo de quantos PCDs estão inclusos no mercado de trabalho brasileiro. Somente a porcentagem da população por tipo e grau de dificuldade e deficiência como apresentado a seguir na Figura 2.

Figura 2 – Porcentagem da população por tipo e grau de dificuldade e deficiência.



Fonte: Censo Demográfico 2010, IBGE.

Na Ambev, o grupo IPA (Improve People Accessibility) desenvolve uma companhia mais acessível, ergonômica e inclusiva. São iniciativas focadas em valorizar diferentes pessoas com corpos não normativos na empresa (AMBEV, 2020).

Figura 3 – Número total e percentual de membros IPA, por categoria funcional.

NÚMERO TOTAL E PERCENTUAL DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA, POR CATEGORIA FUNCIONAL (BRASIL) - GRI 405-1

Categoria funcional	2017			2018			2019		
	Total		Pessoas com deficiência	Total		Pessoas com deficiência	Total		Pessoas com deficiência
	Ambev	Total		Ambev	Total		Ambev	Total	
Diretoria	290	0	0,00%	291	1	0,34%	310	2	0,65%
Gerência	3.145	28	0,90%	3.322	53	1,60%	3.885	60	1,54%
Liderança	4.636	62	1,36%	4.441	99	2,23%	4.318	107	2,48%
Operacional	21.249	765	3,73%	19.675	1.228	6,24%	18.952	1.299	6,85%
Aprendizes e estagiários	1.591	140	9,65%	1.784	39	2,19%	1.831	20	1,09%
Total	30.911	995	3,33%	29.513	1.420	4,81%	29.296	1.488	5,08%

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2019, Ambev.

É possível notar a evolução, de forma linear, da contratação de funcionários que se encaixam no perfil IPA.

3.2.2 Étnico-Cultural

A etnia é sociocultural de modo que uma raça como negra, amarela, branca podem ter várias etnias, já que essa é composta por indivíduos que possuem histórica ou mitologicamente, língua, cultura e território comum. Um conjunto populacional dito raça “branca”, “negra” e “amarela”, pode conter em seu seio diversas etnias (MUNANGA, 2004).

Quando se trata de inclusão étnica-cultural, no Censo de 2018 realizado pelo IBGE, mostrou que no mercado de trabalho, os pretos ou pardos representavam 64,2% da população desocupada e 66,1% da população subutilizada. E, enquanto 34,6% dos trabalhadores brancos estavam em ocupações informais, entre os pretos ou pardos esse percentual era de 47,3%. O rendimento médio mensal das pessoas brancas ocupadas (R\$2.796) foi 73,9% superior ao da população preta ou parda (R\$1.608).

Na Ambev, o grupo de D&I, BOCK (Building Opportunities for Colleagues of all Kinds), criado em 2017, garante uma empresa mais inclusiva: gerando oportunidades, promovendo a diversidade racial e tratamento igualitário para todos, contando com mais de 700 membros espalhados pelo país. Seu plano de ação é estruturado da seguinte forma (AMBEV, 2022):

Figura 4 – Ampliação da representatividade negra em contratações e promoções.

META	PRAZO	STATUS	DETALHAMENTO DO STATUS
1. Replicar programa de estágio para universitários negros e negras com bolsa de inglês e outros benefícios em todas as regiões do país em 2020	dez.-20	Realizado	126 estagiárias e estagiários já começaram na Ambev e mais 140 iniciaram em agosto.
2. 60 trainees negros e negras nos próximos 3 anos	dez.-23	Em andamento	21 trainees contratados em janeiro de 2021 e mais 29 iniciaram em agosto.
3. Criar programa de desenvolvimento específico para capacitar nossos funcionários negros a assumirem posições de liderança	abr.-21	Em andamento	Programa em diversas regionais já está em andamento. Padrão único em planejamento.
4. Garantir que a representatividade de negros nos treinamentos internos esteja de acordo com o censo	out.-20	Em andamento	Regionais já foram orientadas para seguir com esse direcionamento. Administração Central já segue essa diretriz.
5. Contratação de 200 negros para posições de liderança no próximo ano	dez.-21	Realizado	466 novos líderes negros contratados.

Fonte: Equidade Racial 2022, AMBEV.

Figura 5 – Conscientização sobre a pauta.

META	PRAZO	STATUS	DETALHAMENTO DO STATUS
6. Ativações trimestrais com grupos de afinidade em todas as regionais de vendas e supply com a participação dos líderes	NA	Pendente	Regionais já tiveram o treinamento e direcionamento, mas algumas ainda precisam colocar o calendário proposto em prática.
7. 100% dos líderes treinados sobre anti-racismo, viés inconsciente, diversidade e inclusão todo o ano.	NA	Em andamento	Líderes treinados anualmente desde 2016. Conteúdo de treinamento está sendo ampliado. Treinamento de viés inconsciente já aplicado em 2021.
8. Evolução na pergunta de D&I do censo anual em grupos diversos	dez.-20	Não alcançado	Queda de 3 pontos. Dados em análise.
9. Treinamento antirracista de terceiros	jul.-21	Em andamento	Piloto realizado em junho com a empresa terceira Grupo GR. Aprendizados serão coletados para construção de programa online.

Fonte: Equidade Racial, AMBEV, 2022.

Figura 6 – Fomentação da diversidade e da inclusão no ecossistema.

META	PRAZO	STATUS	DETALHAMENTO DO STATUS
10. Pelo menos 200 novos fornecedores liderados por negros cadastrados em 2021 e dobrar gastos com fornecedores liderados por negros em 2022	dez.-21	Em andamento	505 novos fornecedores liderados por negros cadastrados de Maio a Julho. 185 com pedidos de compra já realizados.
11. Definir com nossas agências de comunicação e marketing, compromissos, objetivos e prazos para maior diversidade e inclusão nos seus times.	jun.-21	Em andamento	Em definição de como será executado o projeto e desdobramento.
12. Implementar programa contra a violência doméstica, que afeta uma maioria de mulheres negras	dez.-21	Em andamento	Projeto finalizado e execução em andamento.
13. 100 empreendedores ou organizações lideradas por negros mentorados pela Ambev ou parceiros anualmente	NA	Em andamento	18 empreendedores negros mentorados em parceria com a Falconi e mais 17 no programa Ambev VOA voltado para empreendedores sociais (Censo em andamento).

Fonte: Equidade Racial, AMBEV, 2022.

Planos de ações concretizados ou em andamento geram credibilidade entre os funcionários, fazendo com que se sintam reconhecidos e mais motivados para trabalharem.

3.2.3 Gênero

A problematização da relação entre gênero e trabalho e seu impacto no sistema de produção e sustentabilidade da vida humana apenas recentemente entraram na agenda de debates. A igualdade de gênero é um componente crítico do crescimento econômico. As mulheres são um pouco mais da metade, 51,8%, da população brasileira (IBGE, 2019) e tem o um papel importante a desempenhar na criação de um mundo mais próspero. Mas não terão sucesso em jogá-lo se as leis de inclusão e direitos não são aplicadas na prática.

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) anunciou os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Alcançar a equidade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas é o ODS 5, denominada como igualdade de gênero (ONU, 2022). De acordo com o Banco Mundial (2019), apenas Bélgica, Dinamarca, França, Letônia, Luxemburgo e Suécia podem ser considerados países onde não há mais desigualdade de gênero em relação a questões financeiras e legais.

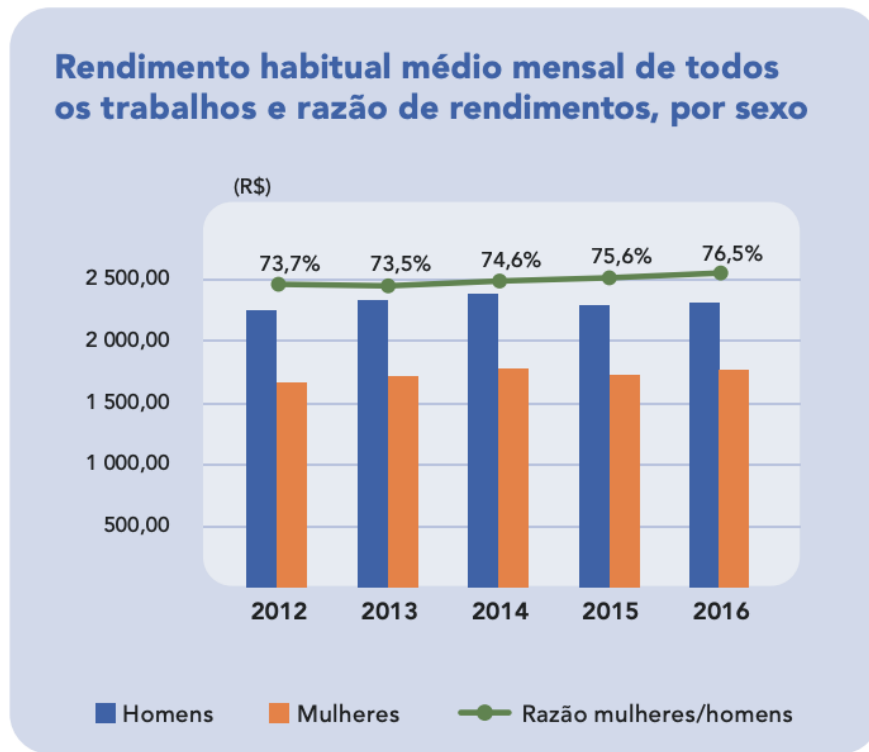
De acordo com o IBGE, em 2016, as mulheres seguem recebendo cerca de $\frac{3}{4}$ do que os homens recebem. Uma das razões se deve ao fato de que as mulheres seguem dedicando, relativamente, mais tempo aos afazeres domésticos e cuidados do que os homens. Mulheres que necessitam conciliar trabalho remunerado com os afazeres domésticos e cuidados, em muitos casos, acabam por trabalhar em ocupação com carga horária reduzida. Neste recorte, são as mulheres pretas ou pardas as que mais exerceram ocupação por tempo parcial, alcançando 31,3% do total, enquanto 25% das mulheres brancas se ocuparam dessa forma. Para homens, somente 11,9% dos brancos se ocuparam por tempo parcial, enquanto a população de pretos ou pardos, tinham 16% como ilustrados nas Figuras 7 e 8, respectivamente.

Figura 7 – Proporção de ocupados em trabalho por tempo parcial, na semana de referência, por sexo.



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016, IBGE.

Figura 8 – Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos e razão de rendimentos, por sexo.

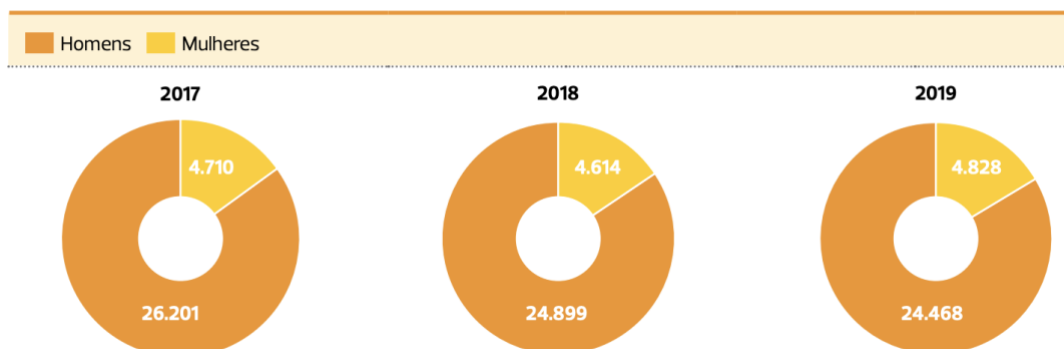


Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016, IBGE.

Na Ambev, o grupo WEISS (Women Empowered Interested in Successful Synergies) é um grupo que vai além: discute e promove ações relacionadas à pauta de gênero na Ambev. Ele foi criado para que tenha cada vez mais mulheres em cargos de liderança, se apoiando nos Princípios de Empoderamento das Mulheres (Women's Empowerment Principles), (AMBEV, 2020).

Figura 9 – Total de empregados por gênero (Brasil).

TOTAL DE EMPREGADOS POR GÊNERO (BRASIL) - GRI 102-8



Apenas os aprendizes e estagiários têm contrato com tempo determinado e meio-período; os demais funcionários são contratados por tempo indeterminado e em jornada integral. Todos os indicadores de funcionários deste relatório referem-se a funcionários ativos.

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2019, Ambev.

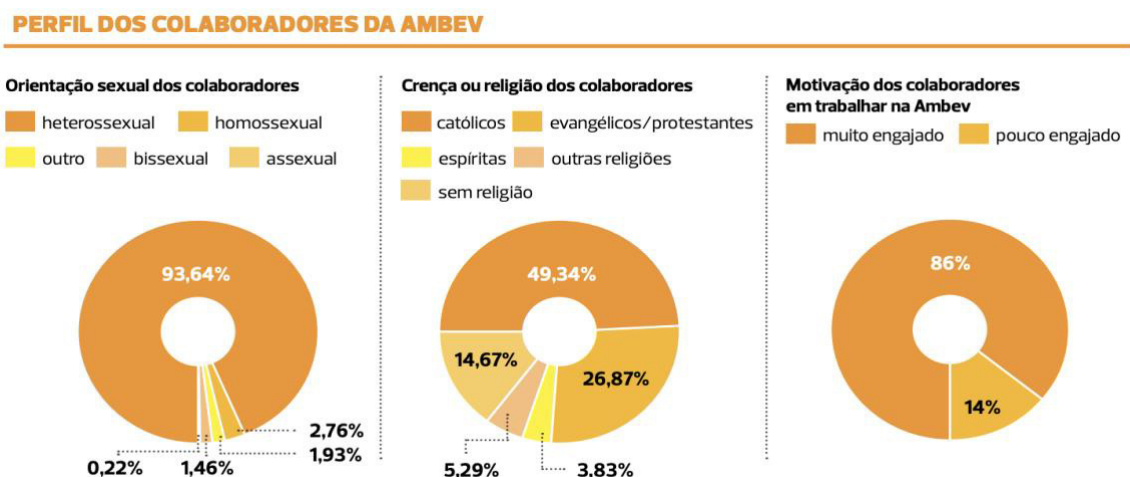
3.2.4 Orientação sexual e identidade de gênero

Geralmente essas duas nomenclaturas causam dúvidas e, as vezes, são usadas erroneamente. **Orientação sexual se refere à atração afetivossexual por algum(ns) gênero(s). Identidade de gênero remete a forma de se identificar e ser identificada como homem ou como mulher. Essas duas dimensões independem das outras, assim, nem todo homem ou mulher é “naturalmente” heterossexual (JACQUELINE, 2012).**

De acordo com o artigo 17 da Lei nº 12.852/2013, mais conhecida como “Estatuto da Juventude”, o jovem tem direito à diversidade e à igualdade de direitos e de oportunidades e não será discriminado por motivo de orientação sexual, etnia, raça, cor da pele, cultura, origem, idade e sexo (BRASIL, 1998). Apesar da pressão dos movimentos sociais LGBTQIA+ em busca de visibilidade e respeito, o IBGE não incluiu no Censo Demográfico de 2021 perguntas sobre sexualidade e identidade de gênero.

Mesmo com a invisibilidade censitária sobre o movimento social LGBTQIA+, a Ambev criou o grupo LAGER (Lesbian and Gay and Everyone Respected) que é responsável por promover um ambiente de trabalho no qual os funcionários podem ser eles mesmos. **Alinhado com a Carta de Compromisso do Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+, elaborada em março de 2013, iniciativas importantes, como eventos de atração de pessoas trans, igualdade de benefícios para casais fora do padrão heterocisnormativo, apoio à ONGs de acolhimento LGBTQIA+, entre outras foram apoiadas pela companhia (AMBEV, 2020).** Abaixo, temos o perfil de colaboradores da Ambev e a motivação dos mesmos em trabalhar na companhia.

Figura 10 – Perfil dos colaboradores da Ambev.



Fonte: Relatório de sustentabilidade 2019, Ambev.

Muitos preconceitos e estereótipos são enfrentados pelos membros LGBTQIA+, seja em um ambiente de trabalho ou até mesmo dentro do próprio lar. Incluí-los no mercado de trabalho se faz necessário para que esse grupo ganhe visibilidade e respeito, sintam-se pertencidos e acrescentem resultados positivos nas atividades designadas em sua organização. Isso é um dos fatores que explique a alta motivação dos colaboradores em trabalhar na Ambev, representado na Figura 10.

3.3 Engagement

Engagement, ou engajamento no português, define-se como o vínculo positivo do indivíduo para a organização, o que direta e indiretamente permite que ela melhore, gere maior rentabilidade, sucesso e estabilidade. O engajamento leva em consideração características como compromisso com o trabalho, motivação, entusiasmo, esforço e todos esses aspectos que promovem vínculos positivos entre o trabalhador e a organização (SALANOVA, 2000).

De acordo com um estudo realizado, 8 em cada 10 funcionários pedem demissão por causa do chefe. Desempenho abaixo do que se espera de um gestor é a principal causa (GLOBO, 2019). Portanto, transformar um gestor em líder faz toda diferença quando pensamos em engajamento, motivação e retenção de talentos, entre outros objetivos da gestão.

Pesquisas internas de engajamento, também conhecidas como pesquisas de clima organizacional, podem mapear a visibilidade de como o time se encontra e dessa forma traçar planos de ações para melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, os resultados. Não foi encontrado dados a nível nacional que possibilitem visualizar o impacto diretamente das ações e pesquisas de *engagement*.

3.4. Pandemia da Covid-19 e seus impactos socioeconômicos

A humanidade teve que readaptar seus hábitos de vida após uma grave crise sanitária global causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2). Os primeiros contágios começaram em dezembro de 2019, na China, e foi transmitido, ao longo de poucos meses, para todos os continentes. Diante do nível alto de contágio e riscos trazidos por essa enfermidade, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou, no dia 11 de março de 2020, uma pandemia (OMS, 2020). Segundo dados disponíveis pela OMS, até o dia 12 de janeiro de 2022, foram

reportados 312 milhões de caso de COVID-19, incluindo 5,5 milhões de mortes, no mundo todo. E no Brasil, 22,5 milhões de casos de COVID-19 confirmados e 620 mil mortes causadas pela pandemia (OMS, 2022).

Em meio a um cenário caótico, empresas, sociedades e governos tiveram de se adaptar a longos períodos de *lockdown*, mais conhecido como isolamento social, para evitar sobrecarga de hospitais e mais perdas de vidas enquanto não havia vacinas disponíveis no mercado. Com o isolamento social decretado, o comércio viu seu faturamento cair e gastos aumentarem. A economia global foi altamente impactada e isso foi sentido no Brasil. Segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), os impactos econômicos causados pela pandemia no Brasil poderão ser observados até 2045 (MCTI, 2021).

Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2021, reportou os seguintes dados: 6 em cada 10 empresas teve em 2020 um faturamento anual pior do que 2019. Não só a economia ficou impactada com as medidas de isolamento social, a saúde mental das pessoas também foi afetada. Campos (2020) observou em seu estudo que depressão, ansiedade e estresse, aumentaram 61,3%, 44,2% e 50,8%, respectivamente, na população brasileira.

Em um cenário de incertezas e inseguranças, medidas foram tomadas pelas empresas para evitar contágio entre seus funcionários, e a mais aplicada foi o *home office*. Na Ambev, os cuidados foram além do espaço físico.

Em apenas nove dias, transformaram o álcool das suas cervejarias em álcool gel envasado, sendo feita a doação de 1 milhão de garrafas de álcool em gel de 237 ml. Todos os estados do Brasil receberam remessas do produto. Garantiram 100% dos empregos e salários, não havendo reduções por conta da COVID-19 por três meses. Os funcionários que trabalharam em *home office* fizeram uma jornada reduzida, das 10 horas às 16 horas, com 1h30 de almoço. Nesse período, foram orientados a manter uma rotina saudável, com videoaulas de ioga, meditação, ginástica e dicas de entretenimento. Para aqueles que seguiram trabalhando nas operações fabris, reposição de mercados e logística para garantir o abastecimento, houve fornecimento de máscaras e de álcool em gel, além do reforço das medidas de higiene coletiva e distanciamento social, e *home office* aos grupos de risco. Os vendedores deixaram de visitar pontos de venda e atuaram remotamente (AMBEV, 2019).

Essas medidas foram utilizadas para amenizar os impactos causados pelo distanciamento social e para que os funcionários não ficassem desmotivados durante esse período incerto.

4 METODOLOGIA

Para elaborar este estudo foi realizado uma pesquisa de clima organizacional em uma investigação quantitativa que, segundo Polit & Hungler (1995), consiste na atribuição de valores numéricos às observações estudadas.

Logo, foi utilizada a pesquisa de *engagement* de uma das transportadoras vinculadas a um centro de distribuição da Ambev, localizado no município de Maracanaú-CE, durante o ano de 2021, para possibilitar visualizar o impacto das ações e das pesquisas de engajamento. Bimestralmente é feita uma pesquisa de pulso, com os 320 funcionários da empresa, para medir o clima organizacional ao longo do ano antes da conclusão anual da pesquisa de *engagement*. Cada resultado obtido pela pesquisa de pulso é traçado um plano de ação.

Figura 11 - Pesquisa de pulso realizada em julho de 2021.



Fonte: transportadora vinculada a Ambev, 2021.

Figura 12 - Mapeamento de áreas a serem melhoradas.



Fonte: transportadora vinculada a Ambev, 2021.

Figura 13 - Plano de ação.



Fonte: transportadora vinculada a Ambev, 2021.

A pesquisa realizada é feita através de um questionário online, composta por 46 questões divididas em 10 áreas: comunicação, lideranças, pertencimento, planejamento (férias e jornada), reconhecimento, remuneração e benefícios, segurança, segurança psicológica, serviços gerais e treinamento e desenvolvimento. Os detalhes serão discutidos no próximo tópico 5.

4.1 Hipóteses

De acordo com o dicionário Michaelis (2022), hipótese é uma suposição que se faz sobre algo, fundamentando-se em evidências incompletas ou pressentimentos, podendo ser verdadeira ou falsa.

Com base na problemática do estudo e nos objetivos delineados, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – O *engagement* varia entre o tipo de cargo.

Hipótese 2 – O *engagement* é maior entre os funcionários com menor tempo de companhia.

Hipótese 3 – Aplicação de planos de ação para aumento de *engagement* contribui para alto nível de satisfação.

5 RESULTADOS & DISCUSSÃO

Definida a metodologia, é importante proceder a análise dos dados, de modo a verificar se os resultados são confirmam ou não as hipóteses formuladas.

Para comprovar se a hipótese 1 é verdadeira, os tipos de funções foram divididos em 4 tipos: administrativo, lideranças, operacional (motorista, ajudantes e empilhadores) e outros operacionais (manobristas, mecânicos e conferentes). Os resultados obtidos estão representados na Tabela 1:

Tabela 1: Comparação de resultados da pesquisa de clima organizacional entre os tipos de cargos.

ÁREAS	Nº QUESTÕES	ADMINISTRATIVO (%)	LIDERANÇAS (%)	OPERACIONAL (%)	OUTROS OPERACIONAIS (%)
COMUNICAÇÃO	1	81,25	94,12	90,84	100,0
LIDERANÇAS	4	84,06	94,12	91,94	100,0
PERTENCIMENTO	6	85,0	93,63	92,94	99,29
PLANEJAMENTO (FÉRIAS E JORNADA)	5	80,50	87,29	87,50	95,71
RECONHECIMENTO	4	87,81	92,50	91,95	98,93
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	6	79,78	93,17	87,79	96,34
SEGURANÇA	3	87,50	96,47	94,19	98,57
SEGURANÇA PSICOLÓGICA	6	83,13	92,06	90,68	99,29
SERVIÇOS GERAIS	5	84,25	91,76	88,30	94,0
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6	83,13	93,14	94,89	98,57
TOTAL	46	83,52	92,55	91,0	97,85

Fonte: A autora.

Pelos dados obtidos, confirma-se que o tipo de cargo influencia no *engagement* da unidade. O grupo *outros operacionais* é o tipo de cargo que possui os melhores resultados enquanto o administrativo é o que possui o menor resultado dentre as 4 funções avaliadas, contudo, ainda continua acima da média desejada que é $\geq 75\%$.

Não foi encontrado trabalhos que corroborem para afirmar o que causa exatamente o motivo do administrativo ter menor nota de *engagement*. Provavelmente, o fato de que trabalhar nesse setor requer horas sentado em uma cadeira e em frente a uma tela de computador, além de reuniões e de estado sob pressão para atingir metas. Salve (2003) reforça que a postura também é prejudicada pelo excesso de trabalho, fadigando o sistema musculoesquelético, dificultando o processo de concentração e execução do trabalho.

Outra sugestão para que validem os argumentos do grupo *outros operacionais* terem tido o melhor resultado foi um plano de ação destinado para essa categoria. Realizada pelo gerente da respectiva unidade, conhecido como: café com o gerente. Um momento semanal em que as lideranças conversam com o time da base para melhorar *engagement*, ouvir o que eles anseiam e ter um momento mais descontraído.

Figura 14 - Café com o gerente.



Fonte: transportadora vinculada a Ambev, 2021.

Figura 15 - Café com o gerente.



Fonte: transportadora vinculada a Ambev, 2021.

Geralmente os outros 3 cargos comparados, *lideranças, operacionais e outros operacionais*, possibilitam uma sensação de maior liberdade, ou seja, movimentam-se enquanto trabalham além de ter maiores possibilidades de relacionamento interpessoal. Uma forma sugerida para correta identificação dessa diferença entre os setores seria propor uma pesquisa que possa ter respostas descritivas além das quantitativas para aplicar melhores planos de ação.

Para que a hipótese 2 seja comprovada, o tempo de casa foi dividido em 5 categorias, sendo: menos de 1 ano; entre 1 e 2 anos; entre 2 e 3 anos; entre 3 e 4 anos; entre 4 e 5 anos; acima de 5 anos. Os resultados obtidos estão representados na tabela a seguir:

Tabela 2: Comparação de resultados da pesquisa de clima organizacional entre os tempos de admissão dos funcionários.

ÁREAS	Nº QUESTÕES	MENOS DE 1 ANO (%)	ENTRE 1 E 2 ANOS (%)	ENTRE 2 E 3 ANOS (%)	ENTRE 3 E 4 ANOS (%)	ENTRE 4 E 5 ANOS (%)	ACIMA DE 5 ANOS (%)
COMUNICAÇÃO	1	88,66	89,84	86,56	95,71	97,0	93,33
LIDERANÇAS	4	89,22	92,63	87,42	94,64	98,13	94,22
PERTENCIMENTO	6	90,05	93,20	91,88	95,54	97,75	93,66
PLANEJAMENTO (FÉRIAS E JORNADA)	5	84,09	85,64	83,92	93,43	96,10	89,68
RECONHECIMENTO	4	90,26	91,84	89,05	96,79	96,25	92,23
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	6	86,42	85,34	87,13	92,98	93,92	89,41
SEGURANÇA	3	93,13	93,11	93,13	97,50	96,0	95,29
SEGURANÇA PSICOLÓGICA	6	89,33	88,47	88,80	95,18	96,25	92,09
SERVIÇOS GERAIS	5	88,17	87,24	85,97	92,29	92,10	88,82
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6	92,11	94,81	94,61	97,32	98,25	94,21
TOTAL	46	89,03	90,05	89,05	94,97	96,10	92,04

Fonte: A autora.

A hipótese 2 não é verídica, pelo contrário, foi notado que do 1° ao 3° ano de casa, houve menores resultados. O que pode explicar é a rotatividade e a promoção dos funcionários. Tendo em vista que ao ingressar em uma companhia, é realizado treinamento, retenção e ganho de experiência, os mais velhos já passaram por isso e, por conseguinte, geralmente tiveram promoções, fazendo sentirem-se reconhecidos e melhorarem seu salário, o que influencia bastante no quesito motivacional. Martins, Machado e Pereira (2013) afirmam que a promoção e baixa rotatividade (maior permanência de funcionários) elevam os níveis de *engagement*, uma vez que aumenta a credibilidade dos colaboradores com a empresa. Martins, Pereira e Machado (2003) compartilham de que esse investimento irá gerar vantagem competitiva, indo de encontro com ao que Wagner III e Hollenbeck (2020) defendem.

Para a validação da hipótese 3, os resultados da pesquisa obtida utilizam a visão geral, ou seja, incluem todos os tipos de cargo e tempo de função. A figura a seguir representa os resultados obtidos.

Figura 16 - Resultado da pesquisa de *engagement* na visão geral.



Fonte: transportadora vinculada a Ambev, 2021.

A hipótese 3 é confirmada por meio do resultado anual obtido, superando a meta traçada $\geq 75\%$. O estudo de caso mostra como aplicações das pesquisas de *engagement* realizadas periodicamente, aplicação dos planos de ações, melhorou o cenário do clima

organizacional, refletindo nos resultados operacionais tanto para a transportadora quanto para a Ambev, visto que trabalham em conjunto.

Com os planos de ações sendo executados, foi possível obter resultados de *engagement* acima dos esperados acumulados até o final do ano. Estudando os resultados obtidos, cabe a equipe de gente e gestão e liderança traçar oportunidades para melhorar a avaliação como citado na hipótese 1 aplicar planos de ação mais eficientes visando o bem-estar organizacional.

6 CONCLUSÃO

Uma cultura organizacional forte promove o desenvolvimento de inovações, maior produtividade e melhor retorno financeiro, visto que os funcionários sentem-se mais motivados em empresas que os façam sentirem acolhidos e valorizados e, conseqüentemente, produzem mais.

A Ambev é conhecida por sua cultura organizacional forte e por ser meritocrática. A empresa segue investindo em políticas internas voltadas para diversidade e inclusão como uma forma de buscar um mundo melhor, uma das missões da companhia estudada. Grupos de ativações e apoio voltados para equidade de gênero (WEISS), equidade étnico-cultural (BOCK), identidade de gênero e orientação sexual (LAGER) e pessoas com deficiência (IPA) garantem que experiências e informações sejam compartilhadas e sempre repassadas com o intuito de romper preconceitos ou outras formas de discriminação e proporcionar um ambiente mais agradável e mais amistoso para se trabalhar. Os resultados desse investimento no capital humano e nessa cultura de inclusão à diversidade estão sendo colhidos e reconhecidos, especialmente pela plataforma global de avaliação GPTW.

Ações e políticas de diversidade e inclusão podem ter sido a razão majoritária para que a empresa saísse, em 2016, da 31ª posição para 5ª posição em 2021 no ranking do *Great Place to Work* na avaliação de melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Além dos grupos de D&I, a forma como a empresa tratou seus funcionários durante a pandemia da Covid-19, os fez sentirem acolhidos, valorizados e orgulhosos de fazerem parte da companhia. Ações como fornecimento de máscaras e de álcool em gel, além do reforço das medidas de higiene coletiva e distanciamento social, funcionários que trabalharam em home office fizeram uma jornada reduzida etc., contribuíram para melhores resultados na companhia.

Ressalta-se que outros fatores internos e externos podem ter contribuído para tal avanço em pouco espaço de tempo, mas vale salientar que a companhia estudada não só teve boa posição no GPTW como obteve o maior faturamento e lucro desde 2014, mesmo em um cenário pandêmico causado pela COVID-19, que desfavorecia a produtividade devido ao isolamento social e ao home office. Mostrando, mais uma vez que, uma cultura organizacional forte bem estabelecida, independentemente de fatores externos, é capaz de manter uma empresa sólida economicamente e harmoniosamente entre os funcionários, como observado nos resultados obtidos nas pesquisas de *engagement*.

REFERÊNCIAS

AMBEV. Equidade Racial. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sobre/equidade-racial/>. Acesso em: 11 jan. 2022.

AMBEV. Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2020/05/relatorio-de-sustentabilidade-Ambev-2019.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2022.

AMBEV. Sobre a Ambev. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sobre/principios/>. Acesso em: 1 dez. 2021.

AMBEV. Somos autênticos. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/carreiras/somos-autenticos/>. Acesso em: 1 dez. 2021.

BANCO MUNDIAL. Women, business and the law 2019. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31327/WBL2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BASS, B. M., & Avolio, B. J. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 113.

BASS, B. M. (1991). *STOGDILL AND BASS HANDBOOK OF LEADERSHIP*. New York: Free Press.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 dez. 2021.

BRASIL. LEI Nº 13.146, DE 6 DE JULHO DE 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13146.htm. Acesso em: 14 dez. 2021.

BRASIL. LEI Nº 12.852, DE 5 DE AGOSTO DE 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12852.htm. Acesso em: 11 jan. 2022.

CAMPOS, J. A. D. B., MARTINS, B. G., CAMPOS, L. A., MARÔCO, J., SAADIQ, R. A., RUANO, R. (2020). Early Psychological Impact of the COVID-19 Pandemic in Brazil: A National Survey. *Journal of Clinical Medicine*. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667193X21001149?via%3Dihub#bib0027>. Acesso em: 12 jan. 2022.

CERVBRASIL - Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. Anuário 2016. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/anuarios/CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf. Acesso em: 25 nov. 2021.

CHIAVENATO, I. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: A DINÂMICA DO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES*. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

GREINER, Larry E., "A Recent History of Organizational Behavior," in Steven Kerr (Ed.), *Organizational Behavior*, Houston: Grid Publishing, 1978.

GLOBO – Lucro da Ambev mais que dobra no 1º trimestre e atinge R\$2,7 bilhões. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/06/lucro-da-ambev-mais-que-dobra-no-1o-trimestre-e-atinge-r-27-bilhoes.ghtml>. Acesso em: 25 nov. 2021.

GLOBO (2019). 8 em cada 10 profissionais pedem demissão por causa do chefe; veja os motivos. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/11/22/8-em-cada-10-profissionais-pedem-demissao-por-causa-do-chefe-veja-os-motivos.ghtml?_ga=2.255592264.198113756.1642080806-2141645766.1637856372. Acesso em: 13 jan. 2022.

GPTW – Great Place To Work. O que as melhores empresas têm em comum? Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/great-practices/semelhancas-melhores-empresas/>. Acesso em: 25 nov. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Rankings GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2021&tipo=Destaque&ranking=Gest%C3%A3o+Saud%C3%A1vel&corte=Todas>. Acesso em: 25 nov. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Valores Organizacionais: saiba como defini-los. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/valores-organizacionais/>. Acesso em: 1 dez. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Rankings GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2016&tipo=brLatam&ranking=Nacional&corte=1000ouMaisFuncionarios>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Rankings GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2017&tipo=brLatam&ranking=nacional&corte=Grandes>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Rankings GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2017&tipo=brLatam&ranking=nacional&corte=Grandes>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Rankings GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2018&tipo=brLatam&ranking=Nacional&corte=1000ouMaisFuncionarios>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Rankings GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2019&tipo=brLatam&ranking=Nacional&corte=Grandes>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Rankings GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2020&tipo=brLatam&ranking=nacional&corte=Grandes>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GPTW – Great Place To Work. Rankings GPTW. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2020&tipo=brLatam&ranking=nacional&corte=Grandes>. Acesso em: 14 dez. 2021.

IBGE. Estatística de gêneros. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 11 jan. 2022.

IBGE. Pretos ou pardos estão mais escolarizados, mas desigualdade em relação aos brancos permanece. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25989-pretos-ou-pardos-estao-mais-escolarizados-mas-desigualdade-em-relacao-aos-brancos-permanece>. Acesso em: 14 dez. 2021.

IBGE. Pessoas com deficiência. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/20551-pessoas-com-deficiencia.html>. Acesso em: 14 dez. 2021.

IBGE. Quantidade de homens e mulheres. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 11 de jan. 2022.

JESUS, G. J. (2012). Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos. Disponível em: <http://www.diversidadessexual.com.br/wp-content/uploads/2013/04/G%C3%8ANERO-CONCEITOS-E-TERMOS.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2022.

MICHAELIS. Dicionário da Língua Portuguesa Online. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=hipotese>. Acesso em: 17 jan. 2022.

MCTI (2021). Impactos econômicos da pandemia no Brasil poderão ser observados até 2045. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2021/10/impactos-economicos-da-pandemia-no-brasil-poderao-ser-observados-ate-2045>. Acesso em: 12 jan. 2022.

MUNANGA, K. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. In: BRANDÃO, A. (Org.). Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, p. 17-33, 2004.

MOURA, Isabel Dantas. Expressão da cultura organizacional em valores e práticas organizacionais: estudo de caso na Ambev. 2016. 88 f. TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza/CE, 2016. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/25337>. Acesso em: 25 nov. 2021.

OLIVEIRA, Larissa S. A., Os Conceitos de Missão, Visão e Valores como Parte Essencial no Desenvolvimento dos Colaboradores Focando em Resultados de Longo Prazo. 2009. 13f. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário UNA. Departamento de Gestão Estratégica de Pessoas, Belo Horizonte, 2009.

OMS. Organização Mundial da Saúde. Listing of WHO's response to COVID-19 (2020). Disponível em: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>. Acesso em: 12 jan. 2022.

OMS. WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard (2022). Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 12 jan. 2022.

ONU. Organização das Nações Unidas. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 11 jan. 2022.

OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde. Pesquisa da OPAS em 33 países aponta que quase metade dos entrevistados do Brasil relatou alto consumo de álcool durante a pandemia. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/12-11-2020-pesquisa-da-opas-em-33-paises-aponta-que-quase-metade-dos-entrevistados-no>. Acesso em: 25 nov. 2021.

Polit, D. & Hungler, B. (1995). Fundamentos de pesquisa em enfermagem. (3ª edição). Porto Alegre: Artes Médicas.

PwC – Pesquisa Global de Diversidade e Inclusão. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2020/pesquisa-global-de-diversidade-e-inclusao.html>. Acesso em: 11 jan. 2022.

Salanova, M. (2000), Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?: Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones. 16 (2), 119.

Salve, MGC; Bankoff, ADP Postura Corporal - um problema que aflige os trabalhadores. Rev Brasi Saúde Ocupacional, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/snFvdv5nSC4CPrFFFPJ5wxQ/?lang=pt>. Acesso em: 17 de jan. 2022.

SEBRAE. O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 10ª edição. Disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-10aedicao_diretoria-v4.pdf. Acesso em: 12 jan. 2022.

SITEWARE. 7 causas de alto número de turnover de funcionários. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/causas-alto-turnover/>. Acesso em: 1 dez. 2021.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. A. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, p. 5, 2020.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. A. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, p. 61-65, 2020.