



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO ACADÊMICO ORIENTADO**

**VENCESLAU DUARTE CAVALCANTE**

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA O ALCANCE DE METAS E  
DESAFIOS DA FORÇA DE VENDAS DA AMBEV**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

**VENCESLAU DUARTE CAVALCANTE**

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA O ALCANCE DE METAS E  
DESAFIOS DA FORÇA DE VENDAS DA AMBEV**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: **Profa. Ms. Maria Dilma Guedes**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

C376a Cavalcante, Venceslau Duarte.  
Análise motivacional para o alcance de metas e desafios da força de vendas da Ambev [manuscrito]/ Venceslau Duarte Cavalcante. – 2010.  
85 f. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.  
“Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Motivação. 2. Gestão de pessoas. 3. Recursos humanos. 4. Cultura organizacional. I. Título.

21. ed. CDD 658.409 5

VENCESLAU DUARTE CAVALCANTE

10,0 (dez)  
M. Guedes

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA O ALCANCE DE METAS E  
DESAFIOS DA FORÇA DE VENDAS DA AMBEV**

Aprovada em: 23 de dezembro de 2010

**COMISSÃO EXAMINADORA**

*Maria Dilma Guedes*

**Profa. Maria Dilma Guedes (Orientadora)**  
(Mestra em Recursos Humanos e Organizações – UFPB)

*Maria Marluce Delfino da Silva*

**Profa. Maria Marluce Delfino da Silva (Examinadora)**  
(Especialista em Contabilidade Geral – UEPB)

*Luis de Sousa Lima*

**Prof. Luis de Sousa Lima (Examinador)**  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

**D**edico este trabalho, a instituição mais valiosa da sociedade, a minha família, em especial ao meu pai **Ornilo Pinto Cavalcanti** (in memorian), pois, onde quer que esteja se orgulha da conquista pessoal do seu querido filho. Assim como a minha mãe **Vilma Duarte Pinto** e a minha esposa **Ana Carla Matos Duarte**, incentivadoras e companheiras presentes em todas as horas de dificuldades e realizações.

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, força maior que me abençoou com o dom da vida. Conhecedor de todos os nossos desejos e planos, tornando-os possíveis de acordo com seu consentimento e nosso merecimento.

Aos **meus pais**, que com um amor incondicional fizeram de tudo que estava diante de suas possibilidades para me proporcionar esta imensa satisfação e realização de mais um sonho, que por muitas vezes se privaram de suas necessidades em prol de seus filhos.

A minha irmã **Valcileia** testemunha de todas as nossas dificuldades, mas, ainda sim exemplo de força e trabalho.

A minha querida amiga, grande mulher, maravilhosa esposa **Ana Carla** com quem compartilho, admiro, aprendo e ensino diariamente, o verdadeiro sentido da palavra amor, e agora excepcionalmente agradeço ao fruto desse relacionamento, o nosso filho (a) que está por vir, para assim darmos continuidade a mais uma etapa da vida.

A estimada professora **Maria Dilma Guedes**, uma pessoa com características e atitudes que vão além de simples orientadora. Onde, com sua paciência, dedicação e exemplo profissional contribuiu de maneira grandiosa para minha formação acadêmica e desenvolvimento pessoal. E aos professores **Marluce** e **Luís** que aceitaram participar da banca examinadora deste trabalho.

Agradeço também por todos os percalços, dificuldades e obstáculos da vida, encontrados durante todos esses anos para o alcance desse objetivo pessoal, pois, são nas dificuldades que encontramos oportunidades, é se perdendo que achamos novos caminhos e é com muita luta que comemoramos a vitória.

A todos que de maneira direta ou indireta me ajudaram a transformar este sonho em realidade.

"Sua vida não muda quando seu chefe muda, quando sua empresa muda, quando seus pais mudam, quando seu (sua) namorado (a) muda. Sua vida muda... quando você muda! Você é o único responsável por ela. O mundo é como um espelho que devolve a cada pessoa o reflexo de seus próprios pensamentos. A maneira como você encara a vida é que faz toda diferença."

(Luis Fernando Veríssimo)

## RESUMO

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas, ainda assim permanece como um dos aspectos mais preocupantes no dia a dia das organizações modernas. Assim, este trabalho partiu da seguinte problemática: O que a Ambev poderá fazer para melhorar o nível motivacional dos vendedores para o alcance das metas e desafios estabelecidos? Face ao exposto, teve como objetivo investigar a opinião da força de vendas o que a Ambev poderá fazer para melhorar o nível motivacional e conseqüentemente o alcance das metas determinadas. Em termos metodológicos, o modelo adotado foi um estudo de caso, seguido de pesquisa descritiva, bibliográfica e qualitativa. Para a coleta de dados foi aplicada uma enquete a um a amostra composta por 15 vendedores. A maioria destacou, dentre outros, fatores: questão salarial, reconhecimento, relacionamento interno, distribuição de metas, o que provavelmente servirão com estímulos para a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho. Diante do exposto, espera-se que a organização leve em consideração os resultados apresentados, bem como as estratégias propostas, haja vista que a motivação tem sido analisada como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito quanto a saúde da organização e a satisfação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Motivação. Teorias da motivação. Fatores Motivacionais.



## ABSTRACT

The motivation has been one of the studied subjects more in management of people, still thus remains as the one of the aspects most preoccupying in the day of the modern organizations. Thus, this work left of following the problematic one: What the Ambev will be able to make to improve the motivational level of the salesmen for the reach of the goals and established challenges? Face to the displayed one, had as objective to investigate the opinion of the force of sales what the Ambev will be able to make to improve the motivational level consequently and the reach of the definitive goals. In methodological terms, the adopted model was a study of case, followed of descriptive, bibliographical and qualitative research. For the collection of data enquete to one was applied one the composed sample for 15 salesmen. The majority detached, amongst others, factors: wage question, recognition, internal relationship, distribution of goals, what probably they will serve with stimulations for the motivation and the satisfaction in the work environment. Ahead of the displayed one, one expects that the light organization in consideration the presented results, as well as the strategies proposals, has seen that the motivation has been analyzed as an exit to improve the professional performance in what it says respect how much the health of the organization and the satisfaction of the collaborators.

**Keywords:** Motivation. Theories of the motivation. Factors Motivational.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b>	Modelo simples do processo motivacional .....	21
<b>Figura 1.2</b>	A pirâmide das necessidades de Maslow e suas implicações .....	24
<b>Figura 1.3</b>	O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais.....	26
<b>Figura 1.4</b>	As conseqüências do comportamento .....	38
<b>Figura 2.1</b>	Logomarca da empresa .....	43
<b>Figura 2.2</b>	Marcas de cervejas .....	45
<b>Figura 2.3</b>	Marcas de refrigerantes .....	45
<b>Figura 2.4</b>	Extensão de linha Bohemia.....	46
<b>Figura 2.5</b>	Extensão de linha Skol.....	46
<b>Figura 2.6</b>	Extensão de linha Antártica .....	47
<b>Figura 2.7</b>	Extensão de linha cervejas escuras .....	47
<b>Figura 2.8</b>	Extensão de linha Brahma.....	47
<b>Figura 2.9</b>	Extensão de linha cervejas sem álcool.....	48
<b>Figura 2.10</b>	Extensão de linha guaraná Antártica.....	48
<b>Figura 2.11</b>	Extensão de linha Pepsi.....	48
<b>Figura 2.12</b>	Extensão de linha Soda limonada .....	49
<b>Figura 2.13</b>	Extensão de linha Sukita .....	49
<b>Figura 2.14</b>	Extensão de linha água tônica.....	49
<b>Figura 2.15</b>	Extensão de linha chás e isotônicos .....	50
<b>Figura 2.16</b>	Extensão de linha H2OH! .....	50
<b>Figura 2.17</b>	Organograma geral da empresa (proposto).....	62
<b>Figura 2.18</b>	Organograma local da empresa (proposto) .....	64

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.1</b>	Grandes correntes históricas de motivação .....	19
<b>Quadro 2.1</b>	Diretores executivos da AMBEV .....	44

## LISTA DE TABELA

<b>Tabela 2.1</b> Balanço consolidado 2009 da Ambev .....	60
---	----

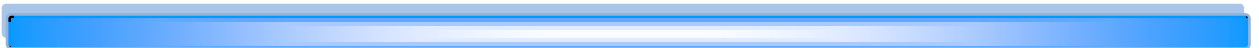
## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
<b>1.1 O QUE É MOTIVAÇÃO?</b> .....	18
<b>1.2 MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	19
<b>1.3 PROCESSO MOTIVACIONAL</b> .....	20
<b>1.4 TEORIA MOTIVACIONAIS</b> .....	22
1.4.1 TEORIA DO CONTEÚDO MOTIVACIONAL .....	23
1.4.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow .....	23
1.4.1.2 Teoria ERC .....	24
1.4.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	25
1.4.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland .....	27
1.4.2 TEORIA DO PROCESSO MOTIVACIONAL .....	28
1.4.2.1 Teoria da equidade .....	28
1.4.2.2 Teoria da definição de objetivos .....	29
1.4.2.3 Teoria da expectância .....	30
1.4.3 TEORIA DO REFORÇO .....	31
<b>1.5 ESTRATÉGIAS DE COMO MOTIVAR PESSOAS</b> .....	32
1.5.1 COMUNICAÇÃO GERENCIAL .....	33
1.5.2 TEORIA X – TEORIA Y .....	34
1.5.3 DESENHO DE CARGOS .....	35
1.5.4 MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO .....	37
1.5.5 INCENTIVOS MONETÁRIOS .....	39
1.5.6 INCENTIVOS NÃO – MONETÁRIOS .....	39
<b>CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	42
<b>2.1 DENOMINAÇÃO EMPRESARIAL</b> .....	43
<b>2.2 NOME DE FANTASIA</b> .....	43
<b>2.3 LOGOMARCA</b> .....	43
<b>2.4 ENDEREÇO</b> .....	43
<b>2.5 FORMA JURÍDICA</b> .....	43
<b>2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA - CNPJ</b> .....	44
<b>2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL</b> .....	44
<b>2.8 RAMO DE ATIVIDADE</b> .....	44
<b>2.9 ADMINISTRADORES</b> .....	44
<b>2.10 NÚMERO DE COLABORADORES</b> .....	45
<b>2.11 PRINCIPAIS MARCAS AMBEV</b> .....	45
2.11.1 CERVEJAS .....	45
2.11.2 REFRIGERANTES .....	45

<b>2.12</b>	<b>PRINCIPAIS LINHAS DE PRODUTOS</b> .....	46
<b>2.13</b>	<b>ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO</b> .....	50
<b>2.14</b>	<b>CLIENTELA ATINGIDA</b> .....	50
<b>2.15</b>	<b>MISSÃO</b> .....	51
<b>2.16</b>	<b>VISÃO</b> .....	51
<b>2.17</b>	<b>VALORES</b> .....	51
<b>2.18</b>	<b>DIANÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	52
2.18.1	ANÁLISE INTERNA.....	52
<b>2.18.1.1</b>	<b>Pontos fortes</b> .....	52
<b>2.18.1.2</b>	<b>Pontos fracos</b> .....	52
2.18.2	AMBIENTE EXTERNO .....	53
<b>2.18.2.1</b>	<b>Oportunidades</b> .....	53
<b>2.18.2.2</b>	<b>Ameaças</b> .....	53
<b>2.19</b>	<b>HISTÓRICO DA EMPRESA</b> .....	53
2.19.1	HISTÓRICO DA EMPRESA – CDD CAMPINA GRANDE.....	55
<b>2.19.1.1</b>	<b>Colaboradores</b> .....	56
<b>2.19.1.2</b>	<b>Gerente de vendas CV Campina Grande</b> .....	56
<b>2.19.1.3</b>	<b>Número de colaboradores do CV Campina Grande</b> .....	57
<b>2.19.1.4</b>	<b>Sociedade</b> .....	57
<b>2.19.1.5</b>	<b>QVT</b> .....	58
<b>2.19.1.6</b>	<b>Consumo responsável</b> .....	58
<b>2.19.1.7</b>	<b>Fornecedores</b> .....	58
<b>2.19.1.8</b>	<b>Necessidades de inovação</b> .....	59
<b>2.19.1.9</b>	<b>AMBEV em números</b> .....	59
<b>2.19.1.10</b>	<b>Relacionamento externo</b> .....	60
<b>2.19.1.11</b>	<b>Valores sociais</b> .....	60
<b>2.19.1.12</b>	<b>Valores ambientais</b> .....	61
<b>2.19.1.13</b>	<b>Comunicação com o consumidor</b> .....	61
<b>2.20</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	62
2.20.1	ORGANOGRAMA GERAL (PROPOSTO).....	62
2.20.2	DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES .....	62
2.20.3	ORGANOGRAMA LOCAL (PROPOSTO).....	64
2.20.4	DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES .....	64
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....		66
<b>3.1</b>	<b>TIPO DE PESQUISA</b> .....	67
<b>3.2</b>	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	68
<b>3.3</b>	<b>INTRUMENTO DE COLETA DADOS</b> .....	68
<b>3.4</b>	<b>PRÉ-TESTE</b> .....	68
<b>3.5</b>	<b>COLETA DE DADOS</b> .....	69
<b>3.6</b>	<b>TRATAMENTO DOS DADOS</b> .....	69

<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>79</b>
<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>84</b>

# *Introdução*





Atualmente um dos grandes desafios das organizações é criar um ambiente de trabalho cada vez mais motivador para seus colaboradores, onde a participação ativa de todos os setores da empresa é extremamente necessária para conquistar e manter qualidade, buscar resultados sustentáveis, inovar, agregar valor e ser competitivo.

Neste contexto, sabe-se que há muito tempo o envolvimento dos funcionários é essencial para quaisquer organizações que buscam a excelência através de seus produtos e serviços, independente do ramo de atuação, atividade e do tipo de gestão utilizada. Logo, os investimentos em capital humano deixaram de serem vistos como um custo, e passaram a interagir com as metas estratégicas das organizações.

Assim, a organização precisa envolver seus colaboradores, deixando claro que os objetivos organizacionais são fundamentais para o alcance dos resultados coletivos entre a relação empresa-funcionário. Logo, torna-se imprescindível contar com equipes motivadas, comprometidas com os objetivos da organização e dispostas a encarar desafios. Assim, pergunta-se: O que a Ambev poderá fazer para melhorar o nível motivacional dos vendedores para o alcance das metas e desafios estabelecidos?

Face ao exposto, este trabalho teve como objetivo investigar na opinião da força de vendas o que a Ambev poderá fazer para melhorar o nível motivacional e conseqüentemente o alcance das metas determinadas.

Como objetivos específicos, pretende-se, ainda:

- Permitir que os vendedores relatassem livremente suas opiniões e expectativas sobre a satisfação no ambiente de trabalho.
- Identificar as reais necessidades dos vendedores e apresentar alternativas para melhorar a satisfação.
- Propor estratégias para motivar e estimular o envolvimento dos vendedores em busca do alcance das metas estabelecidas pela empresa.

Desta forma, para que ocorra o envolvimento é necessário conhecer as expectativas dos colaboradores, tanto no nível das necessidades básicas como no nível das psicológicas e, a partir daí, tentar construir um clima organizacional agradável, buscando alternativas, além da remuneração e benefícios convencionais, medidas que permitam ao colaborador enxergar o trabalho como um fator de satisfação pessoal, capacidade de realização, aprendizado, orgulho e responsabilidade social, enfim que o trabalho por si só, seja uma fonte de motivação. Face ao exposto justifica-se a importância do tema.

Para compreensão das idéias propostas e sua conseqüente identificação, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: apresenta conceitos sobre o tema escolhido e orientação ao desenvolvimento da pesquisa.
- **Capítulo 2** – Caracterização da Organização: descreve dados referentes a AmBev.
- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: compreende as etapas da elaboração do trabalho desenvolvido, apresenta a técnica utilizada na pesquisa, a definição das variáveis, população e amostra, instrumento de coleta e tratamento de dados.
- **Capítulo 4** – Apresentação dos Resultados: disponibiliza os depoimentos dos vendedores e seus resultados.

Como etapa final do trabalho, tem-se ainda as conclusões e recomendações, as respectivas referências utilizadas na sua elaboração, bem como o apêndice.

*Capítulo 1*  
*Fundamentação Teórica*

---

## 1.1 O QUE É MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação é importante em todos os aspectos do ambiente de trabalho, tendo suas raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo. Sabe-se que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos e graus de dificuldade.

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de objetivos. [...] começa com uma deficiência fisiológica, psicológica ou necessidade que ativa o comportamento ou com um impulso ou, orientado para um objetivo inativo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos (CHIAVENATO, 2005, p. 243).

A motivação de um funcionário refere-se na quantidade de tempo, e na atenção dedicada às suas atividades. Sem motivação, os dons mais novos permanecem estéreis, as capacidades adquiridas ficam em desuso e as técnicas mais sofisticadas sem rendimento.

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingi-lo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos há motivação; quando são extrínsecos há apenas movimento ou apenas satisfação.

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de seus objetivos.

Segundo Cavalcanti (2005) o papel da liderança é atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se transforme em ação, em prol dos objetivos organizacionais, sendo para isso necessário conhecer os aspectos gerais do ser humano, em suas várias dimensões, e nos aspectos particulares de cada indivíduo no tocante de sua singularidade e subjetividade.

Diferentemente do movimento, o alcance dos objetivos (o fim do potencial motivador) gera no indivíduo um sentimento de auto-realização que lhe traz satisfação e o leva a desafios cada vez mais ousados, em busca de concretização de novas necessidades e potencialidades.

Diante do exposto é importante considerar que a motivação está no interior a cada indivíduo e o leva a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, mas sim criar um ambiente compatível com seus objetivos num

ambiente em que a pessoa se sinta motivada. Por sua vez, todo o conceito sobre motivação precisa ser revisto e implantado dentro das empresas, pois o trabalho parece estar perdendo o sentido central na vida das pessoas como referencial de auto-estima. Sujeitos aceitam qualquer tipo de emprego para sobreviver, e já não questionam mais suas expectativas motivacionais.

## 1.2 MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Várias teorias sobre motivação têm sido propostas ao longo dos anos. A maior parte delas tem sido classificada em dois tipos básicos: teorias de processo e teorias de conteúdo. As teorias de processo motivacional são explicações de motivação que enfatizam como os indivíduos são motivados. Enfocam, essencialmente, as etapas que ocorrem quando um indivíduo está motivado. As teorias de conteúdo motivacional são explicações de motivação que enfatizam as características internas das pessoas. Elas enfocam a necessidade de entender quais as necessidades que as pessoas têm e como elas podem ser satisfeitas. As correntes que surgiram são apresentadas esquematicamente no Quadro 1.1, exposto a seguir:

ÉPOCA	CORRENTE/AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima Auto-realização

**Continuação...**

## Continuação...

ÉPOCA	CORRENTE/AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima Auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivada da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta-necessidades auto-realização
1975	Programação Neurolingüística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching/Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!	Participação, comunicação eficaz, autonomia reconhecimento.	Estima Auto-realização

**Quadro 1** – Grandes correntes históricas da motivação

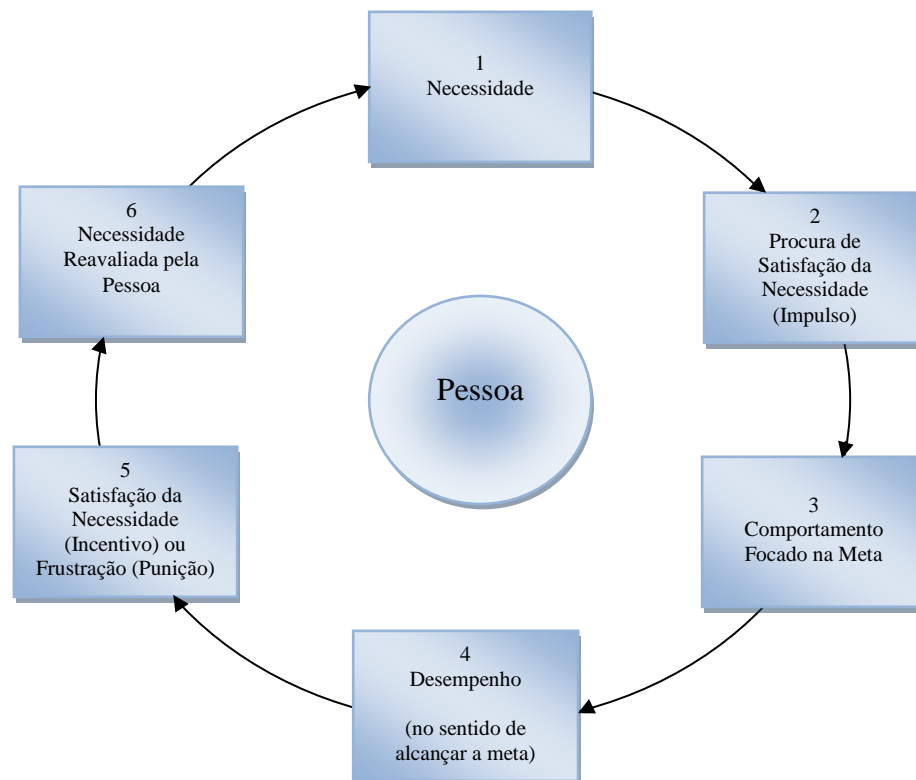
Fonte: Hering (1996, p. 246).

**1.3 PROCESSO MOTIVACIONAL**

De acordo com Chiavenato (2005), é importante conhecer como funciona o processo motivacional, pois os seres humanos são motivados por diferentes fatores e o que motiva alguém hoje, pode não motivar amanhã. Para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas ou necessidades. As metas são os resultados procurados pelas pessoas

e agem como impulso. O alcance das metas desejadas reduz as necessidades humanas, já o contrário pode levar a frustração. As necessidades são carências ou deficiências que a pessoa experimenta em um determinado período de tempo, podendo ser fisiológica, psicológica ou sociológica.

As necessidades agem como energizantes do comportamento. Assim, a pessoa se torna mais suscetível aos esforços motivacionais dos gerentes (ver figura 1.1).



**Figura 1.1** – Modelo simples do processo motivacional

Fonte: Chiavenato (2005, p. 245).

Segundo Chiavenato (2005, p. 245), o processo motivacional pode ser assim explicado:

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar essa tensão.
2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência, e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade o processo motivacional é bem-sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por

algum obstáculo ou impedimento, a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou stress.

4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional, e segue-se outro padrão circular.

As pessoas agem de diferentes formas quando passam por frustração devido a uma necessidade não satisfeita. O comportamento defensivo ocorre em geral como necessidade de proteger a própria imagem. O absenteísmo é uma atitude de defesa para fugir de um ambiente de trabalho desagradável, podendo manifestar-se pela ausência física ou não-física, significando a não preocupação com o trabalho e com os colegas, onde a pessoa está fisicamente, mas não mentalmente. Pode-se ainda manifestar um comportamento agressivo a uma pessoa, objeto ou organização. Pode ser verbal, ou física, levando a injúrias pessoais e danos às instalações e conseqüentemente aos equipamentos. A regressão é outra reação a frustração, onde a pessoa regride a um comportamento infantil, tornando-se “emburrada”, retomando comportamentos passados em circunstâncias iguais. Diante desses comportamentos, os gerentes precisam enfrentar com tato e inteligência quando lidam com pessoas no trabalho.

Esforço e habilidade são fatores internos ao indivíduo e importantes no processo motivacional, como também as variáveis organizacionais: desenho de tarefa, estilo de liderança, amplitude de controle, filiação grupal. Também a satisfação é importante no processo, pois significa auto-realização provocada por várias atividades e recompensas, causando em decorrência, o êxito no processo motivacional. De acordo com Chiavenato (2005), a satisfação é uma conseqüência das conseqüências e punições ligadas ao desempenho passado.

#### 1.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Chiavenato (2005) classifica as teorias sobre motivação em três grupos, a saber:

- **Teorias de conteúdo.** São explicações de motivação que enfatizam as características internas da pessoa.
- **Teorias de processo.** São explicações de motivação que enfatizam como os indivíduos são motivados



- **Teorias de reforço.** Baseiam-se nas conseqüências do comportamento bem ou mal sucedido.

Para maiores esclarecimentos, é válido ressaltar com maior clareza cada uma dessas teorias.

#### 1.4.1 TEORIA DO CONTEÚDO MOTIVACIONAL

Segundo o autor citado anteriormente, essas teorias partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. Na maioria das vezes trata-se de necessidades de amor-próprio, de respeito, promoção e crescimento psicológico.

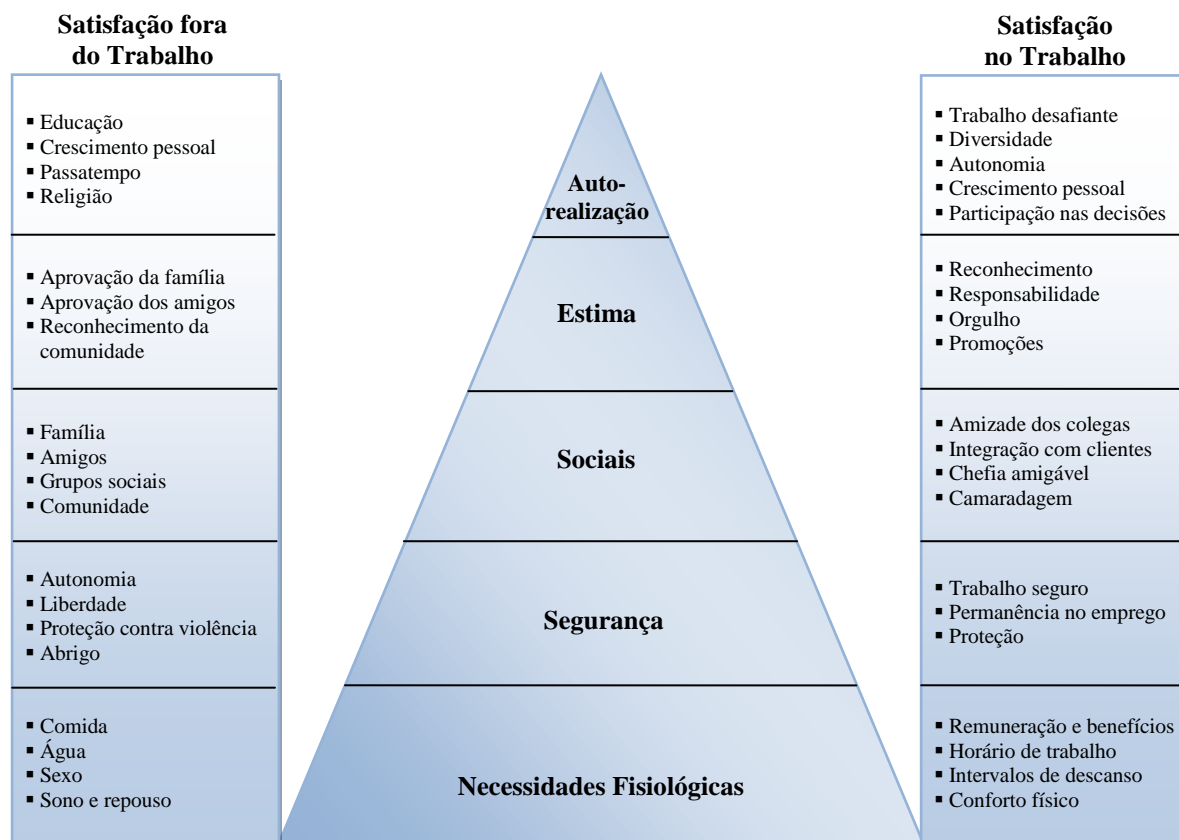
Neste contexto destacam-se as seguintes teorias: (1) Teoria das necessidades de Maslow; (2) Teoria ERC; (3) Teoria dos dois fatores de Herzberg; (4) Teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

##### 1.4.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

O fundamento da sua teoria mostra que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência de comportamento humano. Segundo Chiavenato (2005), Maslow afirma que os seres humanos possuem as 5 necessidades básicas descritas a seguir.

- **Necessidades fisiológicas.** Relacionam-se ao funcionamento normal do corpo. São as necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra a dor e o sofrimento. São também denominadas – necessidades biológicas – e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo.
- **Necessidades de segurança.** É a necessidade de estar livre de perigos e de proteção contra ameaças externas ou ambientais, desde acidentes corporais até problemas econômicos.
- **Necessidades sociais.** Ênfase no surgimento de sentimentos como o amor, afeto, filiação a grupos e de amizade. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas, surgindo assim à relação de dar e receber afeto.
- **Necessidade de estima.** São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e auto-avalia, como a auto-estima, auto-apreciação e auto-confiança.

- **Necessidades de auto-realização.** Referem-se ao desejo de maximizar qualquer potencial que um indivíduo possua. São as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura ao longo da vida (ver figura 1.2).



**Figura 1.2** – A pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações  
**Fonte:** Idem (2005, p. 249).

A teoria de Maslow representa a busca constante do alcance de cada uma das necessidades do indivíduo, sendo necessário para a empresa descobrir em qual nível de necessidades encontram-se seus empregados, para desta forma conseguir a satisfação dos mesmos, simultaneamente ao alcance de metas e objetivos das organizações.

### 1.4.1.2 Teoria ERC

Para alguns autores, a exemplo de Krumm (2005), esta teoria apresenta-se com a sigla ERG (E=existence, R=relatedness, G=growth).

A teoria ERC (existência, relacionamento, crescimento) de Alderfer é parecida com a teoria de Maslow, exceto em três aspectos importantes. Primeiramente, Alderfer identificou apenas três ordens de necessidades humanas, comparadas as ordens de Maslow, quais sejam:

- 1. Necessidade de existência:** são as necessidades de bem-estar físico, constituem todos os desejos materiais e fisiológicos.
- 2. Necessidade de relacionamento:** são as necessidades de relações interpessoais, referem-se ao desejo de interação social com outras pessoas.
- 3. Necessidades de crescimento:** são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano, motivam as pessoas a transformar seu ambiente ou a si mesmas de forma criativa ou produtiva.

Em segundo lugar, em contraste com Maslow, ele verificou que as vezes as pessoas ativam suas necessidades de nível superior antes de terem satisfeito completamente todas as suas necessidades de nível inferior. Em terceiro lugar, ele concluiu que o movimento em sua hierarquia das necessidades humanas nem sempre é para cima. Por exemplo, isto está refletido em seu princípio de frustração-regressão; ele descobriu que um funcionário frustrado por seu fracasso em satisfazer uma necessidade de nível superior poderia regredir, tentando realizar uma necessidade já satisfeita de nível inferior (CERTO, 2003).

De maneira geral a teoria ERC é um aprimoramento da teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez da hierarquia das necessidades, ela torna-se mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especialidades culturais de diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento, em relação às necessidades de crescimento.

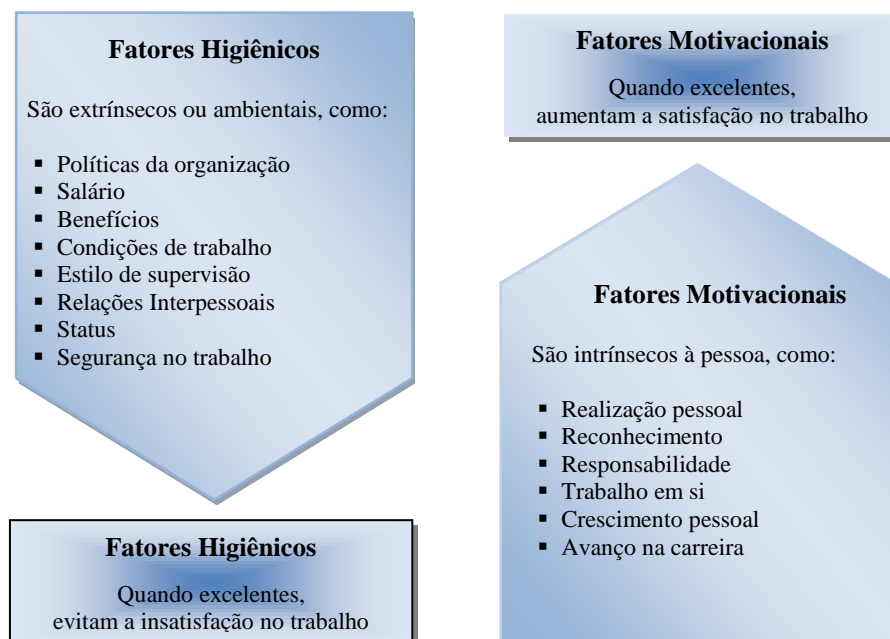
#### **1.4.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

A insatisfação é causada pela ausência do que ele chamou de fatores de higiene, que tem a ver com o ambiente de trabalho, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, como salário e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança recebido, clima de relações entre direção e os empregados, oportunidade de crescimento, segurança no cargo, dentre outros.

De acordo com Krumm (2005, p. 115-116),

Frederick Herzberg desenvolveu sua teoria dos dois fatores em consequência de um controverso estudo realizado por Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell (1957). Estudos anteriores Brayfield & Crockett (1955) não mostraram qualquer satisfação no cargo e desempenho no trabalho, mas o estudo de Herzberg encontrou relações definidas entre atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Seu pressuposto básico foi que atender às necessidades motivacionais dos trabalhadores causa satisfação e desempenho elevados no cargo. Ele achava que os outros estudos não tinham encontrado uma relação por causa da pressuposição de que a satisfação no cargo (motivação) e a insatisfação no cargo são duas extremidades de um *continuum*, quando, na verdade, são conceitos distintos.

Para alcançar altos níveis de satisfação no cargo, os fatores motivacionais devem estar presentes, como o conteúdo do cargo, as tarefas e atividades relacionadas com o cargo em si (ver figura 1.3).



**Figura 1.3** – O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais  
**Fonte:** Chiavenato (2005, p. 259).

Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação não é insatisfação e sim nenhuma satisfação. E o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim nenhuma insatisfação.

#### 1.4.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

McClelland pesquisou padrões motivacionais em diferentes indivíduos, identificando três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Cada indivíduo possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade desenvolvida ao longo da vida, a partir de sua história, e experiências englobando a família, escola, religião e cultura a qual nasceu.

Para McClelland (apud CHIAVENATO, 2005)

- A necessidade de realização é a medida de êxito competitivo, de uma busca de excelência, de realização a determinados padrões, e luta pelo sucesso.
- A necessidade de poder é a necessidade de controlar ou influenciar as outras pessoas, de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente.
- Necessidade de afiliação é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado pelos outros.

Cavalcanti (2005), assinalam que funcionários orientados para realização, dão valor a trabalhar com pessoas tecnicamente capazes, e a receber uma avaliação detalhada do seu gerente sobre seu comportamento no trabalho. Pessoas com motivação para afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes de cooperação, valorizando trabalhar entre amigos. Já indivíduos com orientação para o poder, buscam criar impacto em suas organizações, assumindo riscos ao fazê-lo.

A grande contribuição da teoria das necessidades adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos, nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes. Em outras palavras, alocam pessoas no lugar errado. Essa situação causa problemas como baixo desempenho, stress, e outras consequências negativas que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil do profissional com as características e atividades do cargo.

## 1.4.2 TEORIAS DO PROCESSO MOTIVACIONAL

De acordo com Chiavenato (2005), as teorias: da equidade; da definição de objetivos; e da expectativa, enfocam essencialmente o processo pelo qual o comportamento é ativado.

### 1.4.2.1 Teoria da Equidade

Segundo Chiavenato (2005, p. 255), “Essa teoria foi desenvolvida por Adams e se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros”.

As pessoas querem um retorno satisfatório, em comparação com outras, pelas habilidades, experiências e outros elementos que elas trazem para seu cargo. Quando percebem que estão sendo tratadas com desigualdade, elas reagem de uma das seguintes maneiras:

- Modificar suas entradas (contribuições), redefinindo seu esforço no trabalho.
- Modificar seus resultados (recompensas recebidas), mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho.
- Distorcer sua auto-imagem: percebendo que trabalha mais ou menos que os outros.
- Distorcer a imagem dos outros, percebendo que o trabalho dos outros não é tão interessante para uma comparação.
- Buscar outro ponto de referência para obter outra base de equilíbrio, comparando-se com outra pessoa que ganhe mais ou que ganhe menos, e procurando meios de fazer a situação parecer melhor.
- Abandonar a situação, deixando o emprego ou saindo da organização (idem, p. 256).

De acordo com Certo (2003), as percepções das desigualdades podem surgir em qualquer situação gerencial, mas ocorrem com mais frequência na área de pagamento. Todas essas questões têm uma carga emocional, pois envolvem sentimentos de auto-estima das pessoas. O que um gerente pensa ser uma pequena injustiça pode ganhar vulto e adquirir extrema importância para o funcionário.

A teoria da equidade procura explicar a justiça distributiva, ou seja, a maneira como se percebe a distribuição e alocação das recompensas entre as pessoas na organização. Em

termos organizacionais, a teoria tem forte relação com a remuneração e distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários.

Esses processos, se não forem bem conduzidos, podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação no trabalho.

#### 1.4.2.2 Teoria da Definição de Objetivos

Para Locke (apud CHIAVENATO, 2005), a intenção de lutar pelo alcance de um objetivo constitui a maior fonte de motivação. Essa teoria parte do pressuposto de que as pessoas concentram seus esforços em direção ao objetivo de modo que o estabelecimento de metas energiza o indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade. Assim, surgiu a teoria da definição de objetivos para avaliar o impacto da especificação do objetivo, o desafio e a retroação sobre o desempenho das pessoas. Neste contexto, o autor procura mostrar vários aspectos da definição de objetivos.

De acordo com Krumm (2005), algumas variáveis moderadoras podem influenciar o bom êxito na aplicação desse modelo pra motivar o comportamento do trabalhador, como:

- **Habilidade.** Trabalhadores de alta e baixa habilidade melhoram seu desempenho quando são estabelecidas metas mais difíceis, mas a proporção que as metas se aproximam do impossível, os trabalhadores de baixa habilidade vão diminuindo o ritmo.
- **Variáveis de personalidade.** Empregados com alta necessidade de realização têm melhor desempenho quando lhe são designadas metas e recebem feedback. Já os de baixa necessidade se saem melhor quando participam do processo de estabelecimento de metas.
- **Complexidade da tarefa.** Quando as tarefas são simples, os ganhos de produtividade do estabelecimento de metas aumentam. Quando mais complexas, os ganhos de produtividade diminuem.
- **Fatores situacionais.** Quando a situação do cargo torna mais difícil para os empregados a conclusão de uma tarefa, existe um vínculo menos estreito entre o estabelecimento de metas e o desempenho.

- **Controle interno X controle externo.** Os trabalhadores que acham que seu desempenho é determinado pela forma como os outros se comportam são focalizados externamente. Os que acreditam que seu desempenho é causado pelas opções que eles mesmos fazem são focalizados internamente. Estes têm um melhor desempenho nas condições do estabelecimento de metas por acreditarem mais na capacidade de controlar a situação.

### 1.4.2.3 Teoria da Expectância

A teoria da expectativa, de Vroom, se baseia na preposição de que as pessoas optam por aqueles comportamentos que julgam ter relação com a obtenção de resultados atrativos. São motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa e as recompensas decorrentes são maiores que o esforço feito. Para Vroom, de acordo com Chiavenato (2005), existem três construtos básicos da teoria da expectativa. São eles:

1. **Valência.** É o valor ou importância focada em uma recompensa específica. Uma valência positiva indica o desejo de alcançar determinado resultado, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final.
2. **Expectância.** É a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado. A motivação é um processo que governa escolha entre comportamentos. A pessoa percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados, representando uma cadeia de relações entre o meio e o fim.
3. **Instrumentalidade.** É o objetivo que indica quanto um empregado acredita que seu desempenho no trabalho irá influenciar um determinado resultado do trabalho e quanto é provável que ele venha obter esse resultado.

A teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo. É a integração existente entre o esforço e o desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa, e finalmente entre recompensa e alcance das metas pessoais. Essa teoria reconhece que não existe um princípio universal que aplique a motivação de todas as pessoas.

Para que uma pessoa seja capaz de estabelecer uma relação clara entre o desempenho e os resultados que vai obter, é necessário ter uma gama de informações, analisá-las e tirar conclusões, o que em termos práticos não é fácil de realizar.



### 1.4.3 TEORIA DO REFORÇO

A teoria do reforço é uma abordagem comportamental que depende do esforço que é depositado, podendo ser negativo ou positivo, causando assim o aumento ou a diminuição desse comportamento se repetir.

De acordo com Krumm (2005), o reforço positivo é uma consequência que estimula um comportamento quando o empregado obtém algo bom, como um pagamento extra, a aprovação da atitude de um funcionário pela gerência ou um escritório melhor por exemplo. Já o reforço negativo é uma consequência que incentiva um comportamento quando o empregado evita ou se livra de algo ruim, como ter de permanecer até mais tarde pra concluir um projeto sem pagamento extra. Os reforços negativos e positivos fortalecem o comportamento porque o resultado final é bom ou recompensador.

Não se deve omitir a utilidade do reforço como ferramenta motivacional. O reforço tem uma influencia muito importante no comportamento. Alguns autores propõem a modificação do comportamento organizacional: a utilização dos princípios do reforço para encorajar o comportamento desejável e desencorajar o indesejável no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2005), a punição pode ser usada para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável como repreender o funcionário ou suspender o pagamento de ônus. Na maioria dos casos, é melhor usar reforçadores em vez de punições, pois esta muitas vezes deixa ressentimentos. Na melhor das hipóteses, a punição só consegue fazer com que o empregado pare de se comportar de uma certa maneira. Já a evitação serve para eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável e contingente a sua ocorrência. A extinção não encoraja nem recompensa. O gerente observa que um funcionário faltoso recebe aprovação social de seus colegas e os aconselha a não lhe dar mais tal aprovação.

Essas estratégias servem como alternativas para influenciar as pessoas em relação à melhoria no trabalho. Tanto o reforço positivo quanto o negativo servem pra fortalecer o comportamento desejável. A punição e a extinção servem para enfraquecer ou eliminar comportamentos indesejáveis. Assim, cabe ao gerente colocar a melhor estratégia para que seus funcionários produzam melhor no ambiente de trabalho.

## 1.5 ESTRÁTEGIAS DE COMO MOTIVAR PESSOAS

Diante do que foi visto, motivar pessoas no trabalho constitui uma das tarefas mais difíceis, considerando que, para a maioria dos estudiosos, ninguém motiva ninguém, mostrando que a motivação é intrínseca, o que se pode fazer é estimular as pessoas.

Dr Richard Bolstad (2008) em artigo publicado no site: <[www.golfinho.com.br](http://www.golfinho.com.br)> relata que os gestores querem estimular seus empregados apenas com incentivos monetários. Neste contexto diz que, para Deming – estudioso da qualidade – recompensas econômicas constituem o mais poderoso inibidor da qualidade e da produtividade do mundo ocidental, pois quanto mais as pessoas prestam atenção a quantidade de dinheiro que podem obter através do trabalho, menos elas apreciam seu trabalho como tal. É função de o líder transmitir aos colaboradores a importância do trabalho de cada um, e isso deve ser feito de forma autêntica e empática, buscando alocar os indivíduos em tarefas, que por si só, valham a pena, bem como fornecer autonomia na medida em que os funcionários passem a assumir mais responsabilidades e desenvolvam competências.

A criação de motivação para funcionários envolve também a realização dos valores que eles realmente consideram importantes. Uma das formas de motivar é dar autonomia, significando segurança e oportunidades de melhoria no trabalho, o tratamento respeitoso, oportunidade igual, flexibilidade e relações de apoio na equipe. Os gestores devem se relacionar de forma própria com cada indivíduo, compreendendo a sua singularidade e percebendo o que energiza cada um, bem como o que traz sofrimento e frustração.

Bueno (2008), em artigo publicado no site <[www.fineprind.com](http://www.fineprind.com)>, cita o resultado da pesquisa feita por Shari Caudin, HSM em 1º de março-abril de 1997, junto aos maiores gurus americanos da motivação, incluindo autores, teóricos, consultores e especialistas em treinamento. A pergunta dirigida a eles era simples e direta: “Como motivar os entediados empregados de hoje?”. Comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por esses experts foram combinados e disso tudo saiu uma lista de vinte melhores fatores de motivação. Não existe uma fórmula única e milagrosa, mas sim uma combinação de fatores em função da necessidade individual e do senso gerencial, conforme exposição, a seguir:

1. Dar aos empregados as informações necessárias para realização de um bom trabalho.
2. Dar *feedback* regular aos funcionários.
3. Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.

4. Criar canais de comunicação fáceis de usar.
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre.
7. Cumprimentar pessoalmente um funcionário por um trabalho bem feito.
8. Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente.
9. Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.
10. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
12. Dar ao empregado uma tarefa interessante a executar.
13. Verificar se o empregado dispõe de ferramentas para realizar o melhor trabalho.
14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
15. Usar o desempenho como base para promoção.
16. Adotar uma política abrangente de promoção de funcionários.
17. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego em longo prazo.
18. Estimular o sentido de comunidade.
19. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.

### 1.5.1 COMUNICAÇÃO GERENCIAL

As organizações estão se preocupando cada vez mais com o processo comunicativo. É somente pela comunicação que as organizações conseguem agir ou exercer influência sobre os colaboradores. Ela permeia todas as atividades e tomadas de decisão da empresa. É o fator essencial para o desenvolvimento interpessoal e a mais básica de todas as necessidades, depois da sobrevivência fisiológica.

Conforme Muniz (2007, p. 159),

O líder deve assegurar-se de que as relações entre membros da organização sejam de suporte e baseadas em sentimentos de confiança, de respeito e de valor pessoal tal sustentação resulta em um grau elevado de lealdade do grupo, assim como atitudes de confiança entre superiores e subordinados. A participação é usada para estabelecer os objetivos organizacionais que integram as necessidades e os desejos de todos os membros da organização com os objetivos e metas da organização, produzindo, desta forma, um sistema social altamente eficaz e eficiente com interação organizacional.

Como regra geral, os gerentes devem lutar para se comunicarem muitas vezes com outros membros da organização, não só porque a comunicação é o meio básico de conduzir as atividades organizacionais, mas também porque é uma ferramenta primordial para satisfazer as necessidades humanas.

### 1.5.2 TEORIA X – TEORIA Y

As teorias X e Y apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

Mc Gregor (apud ROBBINS, 2005) lista as quatro premissas negativas da teoria X:

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
2. Como eles não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com o trabalho e mostrará pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a teoria Y:

1. Os funcionários podem ver o trabalho como descanso e lazer.
2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar responsabilidades.
4. A habilidade de tomar decisões esta amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Lacombe (2005, p. 172) ressalta que “McGregor estudou as formas mais adequadas de administrar e de conduzir subordinados para alcançar melhores resultados e identificou dois estilos de gestão, a que chamou de Teoria X e Teoria Y.

A razão básica para usar a Teoria Y em vez da Teoria X na maioria das situações é que as atividades gerenciais que refletem as suposições da Teoria Y em geral conseguem satisfazer melhor às necessidades humanas da maioria dos membros da organização do que as

atividades gerenciais que refletem as suposições da Teoria X. Portanto, as atividades baseadas nas suposições da Teoria Y são mais aptas a motivar os membros da organização do que as atividades baseadas nas suposições da Teoria X.

A Teoria X, segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõe forte dependência dos subordinados em relação às chefias. Ela pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho, e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz.

A Teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano, aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto interessante.

### 1.5.3 DESENHO DE CARGOS

As técnicas de desenho de função foram criadas para resolver problemas de desenho humano causados por atividades muito especializadas, com tarefas muito simples e repetitivas. Para Maximiano (2004) os cargos que são formados com tarefas desse tipo, as pessoas cansam-se, tornam-se alienadas e sua capacidade de atenção e concentração diminui como tempo, assim como o seu desempenho.

Neste contexto, o conjunto de tarefas, simples, repetitivas e rotineiras, compõe um cargo simples, por outro lado, o conjunto de atribuições, compõe as funções, que por sua vez compõem os cargos mais complexos.

Conforme Certo (2003) as primeiras estratégias de desenho de função e também as mais recentes são:

#### ➤ **Rodízio de Função**

O rodízio de cargos tem a intenção de aliviar o enfado dando às pessoas diferentes coisas para fazer.

Segundo Maximiano (2004, p. 212), “o rodízio de cargos consiste em fazer as pessoas trocarem de posição dentro de uma unidade de trabalho. A cada período, por exemplo, a cada

dia, as pessoas assumem atividades diferentes, de maneira que todos desempenhem todas as atividades, e o processo recomeça continuamente”.

O rodízio de cargos permite aos colaboradores um aumento de suas experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas idéias e pode oferecer também oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

### ➤ **Ampliação de Cargos**

A ampliação de cargos é bastante parecido com o rodízio de função, no que se refere ao desempenho diversas tarefas pela mesma pessoa, mas o rodízio de função envolve o desempenho de um conjunto de tarefas dentro de um período de tempo e posteriormente, iniciava outras tarefas em um novo local e em outro período, a ampliação de cargos refere-se a atribuir a um funcionário um conjunto adicional de tarefas.

De acordo com Certo (2003), outra estratégia desenvolvida para superar a monotonia das tarefas muito simples e especializada é a ampliação de cargos, ou o aumento do número de operações que um indivíduo executa para melhorar sua satisfação de trabalho. Os programas de ampliação de cargos geralmente têm provado ter mais sucesso em aumentar a satisfação no trabalho do que os programas de rodízio de função.

Sendo assim percebe-se que ampliação dos cargos é uma forma simples de reduzir as desvantagens de uma especialização excessiva. A ampliação refere-se apenas ao aumento de atividades, sem afetar o poder de decisão do funcionário.

### ➤ **Enriquecimento de cargo**

As conclusões gerais de Herzberg são de que os membros da organização mais produtivos são aqueles envolvidos em situações de trabalho que apresentam tanto os fatores de higiene como os fatores de motivação.

Lacombe (2005, p. 137) diz que,

Segundo Herzberg, os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas. Isto é, se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, por isso não influiria na motivação.

Mediante o que foi ressaltado pelo autor acima citado o enriquecimento de cargos pode vir a ser uma maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante aumentando de maneira liberada e gradativa os objetivos, responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante.

### ➤ **Horário Flexível**

O horário flexível permite ao funcionário autonomia e maior responsabilidade pelo trabalho, alguns funcionários podem chegar mais cedo e sair mais cedo, já os que gostam de dormir podem chegar um pouco mais tarde e sair mais tarde, pode também proporcionar aos funcionários de atender a compromissos familiares entre outros, contando que se cumpra 40 horas semanais e haja trabalho.

Conforme Certo (2003, p. 357),

O principal objetivo dessa inovação de programação não é reduzir o número total de horas de trabalho, mas dar maior flexibilidade aos funcionários para programarem suas horas de trabalho. A força principal do horário flexível, ou de programas de horas de trabalho flexível, é que ele permite que os funcionários completem suas atividades dentro de uma jornada semanal com um número normal de horas que eles mesmos distribuem. As opções de horário de início e de término podem ser tão flexíveis quanto a situação organizacional permitir. Para assegurar que a flexibilidade não se torne contraproducente dentro da organização, no entanto, muitos programas de horário flexível estipulam um período central durante o qual todos os funcionários devem estar no trabalho.

Nesse sentido, programas de horários flexíveis permitem que as horas extras sejam acumuladas e transformadas em um dia de folga por mês.

#### 1.5.4 MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO

O conceito de modificação de comportamento está sendo aplicado ao controle de custos nas organizações, para tornar os funcionários mais conscientes da necessidade desse controle. Certo (2003) ressalta que a modificação do comportamento enfoca incentivar o comportamento controlando suas conseqüências. De acordo com esse tipo de programa de

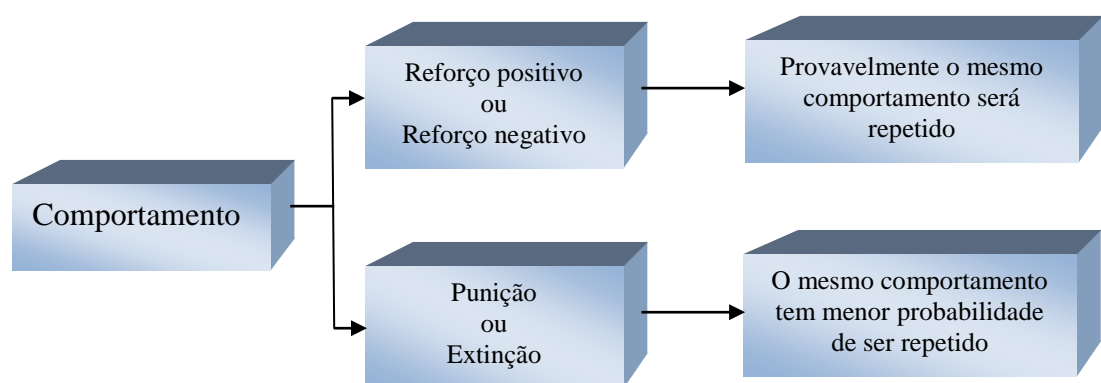
modificação de comportamento, os funcionários são recompensados quando a empresa consegue reduzir seus custos e são penalizados quando os custos aumentam.

Embora programas de modificação de comportamento tipicamente envolvam a administração tanto das recompensas quanto das punições, são as recompensas que em geral são enfatizadas, porque são mais eficazes do que as punições em influenciar o comportamento.

Robbins (2005) menciona que os gerentes *modelam* o comportamento, reforçando sistematicamente cada etapa sucessiva que leva o funcionário para mais perto da resposta desejada. Se alguém que tem constantemente chegado com meia hora de atraso para o trabalho, chega com um atraso de apenas 20 minutos, pode-se reforçar essa melhoria. O reforço aumentaria à medida que as respostas se aproximassem do comportamento desejado.

Conforme Bateman (2006), existem quatro conseqüências fundamentais do comportamento que encorajam ou desencorajam o comportamento das pessoas:

1. Reforço positivo: aplicar uma conseqüência apreciada que aumenta a probabilidade da pessoa repetir o comportamento que conduziu até ela.
2. Reforço negativo: retirar ou afastar uma conseqüência indesejável. O reforço negativo ocorre quando as pessoas têm um bom desempenho e evitam ser punidas.
3. Punição: é a aplicação efetiva da conseqüência indesejável os gerentes utilizam a punição quando acham que se justifica ou quando acreditam que os outros esperam que façam isso e, normalmente, se preocupam em seguir a política e procedimento da empresa.
4. Extinção: retirar ou deixar de fornecer uma conseqüência reforçadora. Quando isso ocorre, a motivação é reduzida e o comportamento é extinto ou eliminado.



**Figura 1.4** – As conseqüências do comportamento

Fonte: Bateman (2006, p. 426).



As duas primeiras conseqüências, o reforço positivo e o negativo são positivas para as pessoas que o recebem: ou a pessoa ganha algo ou evita alguma coisa negativa. Portanto, a pessoa que experimenta essas conseqüências terá motivação para se comportar do modo que levou ao reforço. As duas últimas conseqüências são resultados negativos para as pessoas que as recebem: a motivação para repetir o comportamento que levou aos resultados indesejáveis será reduzida.

### 1.5.5 INCENTIVOS MONETÁRIOS

Os incentivos monetários desempenham um papel importante sobre os indivíduos. Podem funcionar como um reforço na vida das pessoas Por estar relacionado às necessidades do indivíduo como alimentação, vestuário, recreação.

O salário representa o elemento mais importante. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo. Chiavenato (2005) diz que a compensação financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões.

Muitas organizações têm verificado que, ao colocar uma parte maior do pagamento de seus funcionários em risco, podem atrelar a maior parte dos custos totais de salário às vendas, o que torna as despesas mais controláveis em tempos de baixa produção.

Para Chiavenato (2005, p. 268), “o dinheiro pode funcionar como um incentivo ou uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades. Ele funciona como um incentivo anterior à ação da pessoa ou posterior, como recompensa após ação”. Sendo assim a premiação em dinheiro é a mais simples que uma empresa pode usar. Os incentivos monetários também podem ser combinados com outras modalidades de premiação.

### 1.5.6 INCENTIVOS NÃO MONETÁRIOS

Os incentivos não monetários já passaram a ser uma idéia e encontra-se na base da teoria da motivação intrínseca, que sucintamente, estabelece que as pessoas preferem fazer aquilo de que gostam. De acordo com essa hipótese, recompensa que funciona é a que a pessoa julga importante.

Na visão de Certo (2003, p. 361),

Uma empresa pode ainda manter seus funcionários comprometidos e motivados por meios não monetários. Por exemplo, algumas empresas têm uma política de promoção interna. Passam por um elaborado processo de anunciar cargos internamente antes de procurar preencher as vagas externamente. Outro incentivo não monetário enfatiza a qualidade, seguindo a teoria de que a maioria dos funcionários sente-se descontente quando sabe que seu trabalho é dedicado a produzir um produto de má qualidade.

O pode-se observar é que é importante não é ganhar dinheiro nem o que pensam os outros; o motivo importante é a felicidade íntima que se alcança com a realização pessoal.

Para Chiavenato (2005) às necessidades sociais e de estima de Maslow, e envolvem reconhecimento, prestígio e status. Para melhor relacionar as recompensas não-monetárias com o desempenho, os planos organizacionais e grupais parecem mais adequados que os planos individuais, pois se as pessoas acreditam que há outras recompensas ligadas ao desempenho procuram incentivar esse desempenho entre os colegas.

Várias empresas usam incentivos não monetários como forma de motivar seus colaboradores a exemplo indicando um funcionário como o melhor do mês e o premiando com viagens, passeios, folgas entre outras.

Além dos fatores motivacionais expostos anteriormente, Bekin (2004) afirma que o treinamento constitui-se também em um fator motivacional, haja vista que:

[...] contém dois aspectos: treinamento formal (técnico ou de conteúdo) e treinamento ligado à atitude, aos valores da cultura organizacional. Aí está a concepção mais produtiva de treinamento: a que integra a capacitação técnica e motivação do funcionário, satisfazendo aqueles aspectos de educação e desenvolvimento [...] (idem, p. 73).

Logo, verifica-se que o treinamento precisa corresponder a uma necessidade mútua do empregador e do empregado. Assim, traz benefícios à empresa estimulando-a para competir com maior eficiência no mercado.

Outro fator que poderá estimular o colaborador são os programas de bem estar adotados pelas organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus colaboradores. Neste contexto Chiavenato (2005, p. 451-452) diz que:

Um programa de bem-estar tem geralmente três componentes:

1. Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde;

2. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sangüínea;
3. Encorajar os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoração da saúde.

Diante do exposto, fica evidente que as organizações desenvolvam e apliquem programas de bem-estar, visando o equilíbrio entre as reivindicações dos funcionários e os interesses da organização sobre produtividade e qualidade. É evidente que é através da aplicação e valorização da qualidade de vida no trabalho que os colaboradores podem elevar a satisfação no ambiente de trabalho.

*Capítulo 2*  
*Caracterização da Empresa*

---

## 2.1 NOME EMPRESARIAL

- Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV

## 2.2 NOME DE FANTASIA

- AMBEV

## 2.3 LOGOMARCA



**Figura 2.1** – Logomarca da Empresa  
Fonte: Ambev (2010)

## 2.4 ENDEREÇO

- CDD - Paraíba  
Av. Walter Bellian, 2230 Distrito Industrial  
CEP- 58082-005 – João Pessoa- PB  
Telefone – (83) 3215-3151
- CDD – Campina Grande  
Av. Assis Chateaubriand, 3800 Distrito Industrial  
CEP – 58105-421 – Campina Grande – PB  
Telefone – (83) 3331-8904

## 2.5 FORMA JURÍDICA

- Multinacional de Capital Aberto.

## 2.6 CADASTRO NACIONAL PESSOA JURÍDICA – CNPJ

- 02.808.780.0057-53

## 2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL

- 16.132.781-8

## 2.8 RAMO DE ATIVIDADE

- Industrialização e distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, refrigerantes, isotônicos, chás e sucos.

## 2.9 ADMINISTRADORES

<b>DIRETORIA EXECUTIVA</b>	<b>CARGO</b>	<b>ENDEREÇO COMERCIAL</b>
<b>João Mauricio Giffoni de Castro Neves</b>	Diretor Geral	São Paulo
<b>Nelson José Jamel</b>	Diretor Financeiro e Relações com Investidores	São Paulo
<b>Ricardo Tadeu Almeida Cabral de Soares</b>	Diretor de Vendas	São Paulo
<b>Carlos Eduardo Klützenschell Lisboa</b>	Diretor de Marketing	São Paulo
<b>Nicolas Ernesto Bamberg</b>	Diretor Industrial	São Paulo
<b>Milton Seligman</b>	Diretor de Relações Corporativas	São Paulo
<b>Pedro de Abreu Mariani</b>	Diretor Jurídico	São Paulo
<b>Rodrigo Figueiredo de Souza</b>	Diretor de Logística	São Paulo
<b>Márcio Fróes</b>	Diretor de Gente e Gestão	São Paulo

**Quadro 2.1** – Diretores executivos da AMBEV.

Fonte: Autoria própria (2010).

## 2.10 NÚMERO DE COLABORADORES

- De acordo com as informações fornecidas pela Cia, a empresa dispõe de um total de 39 mil funcionários, com 23 mil no Brasil, sendo 155 no Centro de Distribuição Direta (CDD) Paraíba, e 58 colaboradores em Campina Grande.

## 2.11 PRINCIPAIS MARCAS AMBEV

### 2.11.1 CERVEJAS



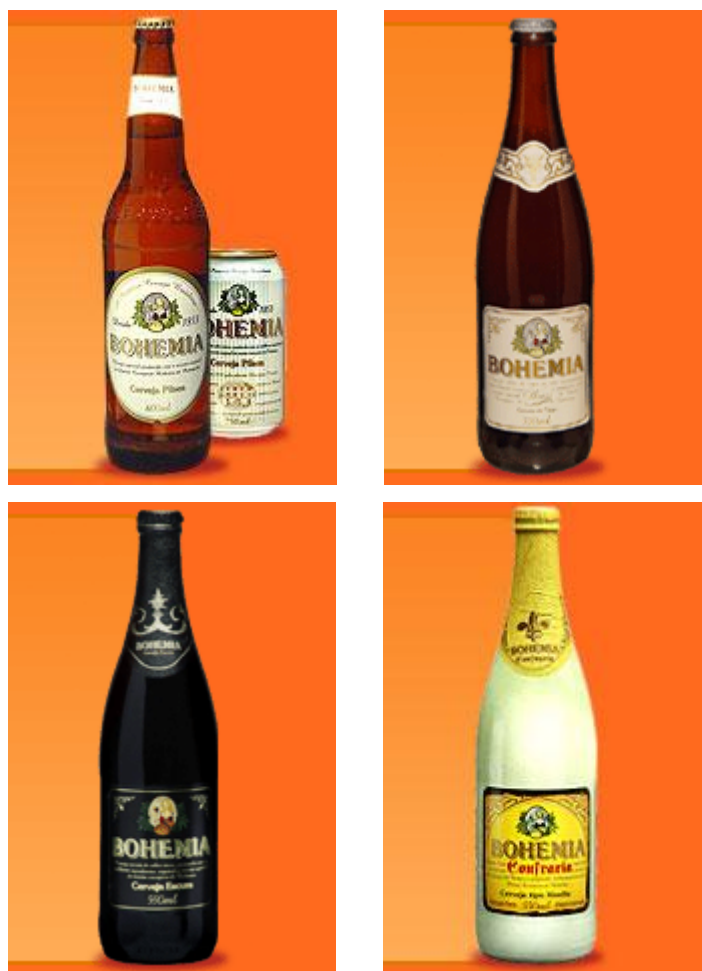
**Figura 2.2** – Marcas de cervejas  
Fonte: Ambev (2010)

### 2.11.2 REFRIGERANTES



**Figura 2.3** – Marcas de refrigerantes  
Fonte: Ambev (2010)

## 2.12 PRINCIPAIS LINHAS DE PRODUTOS

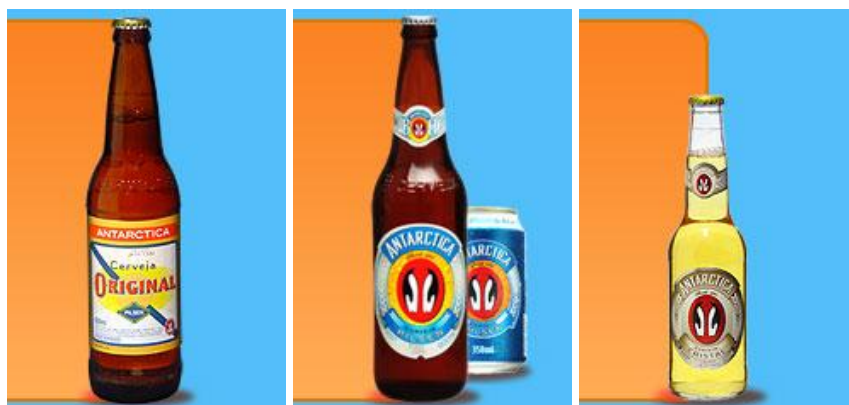


**Figura 2.4** – Extensão de linha Bohemia  
 Fonte: Ambev (2010)

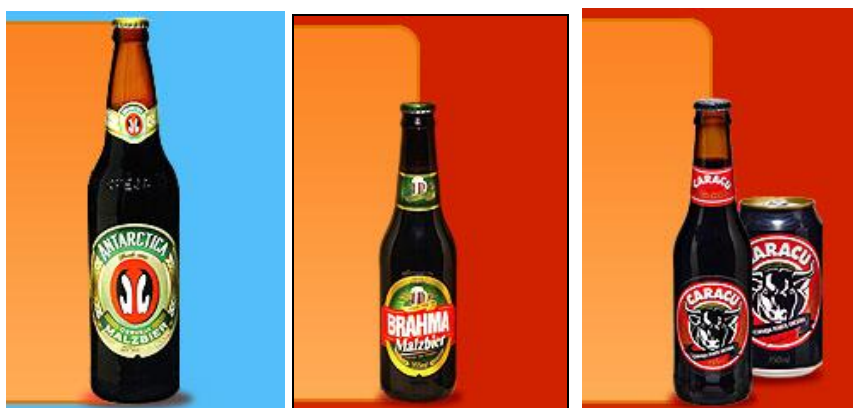


**Figura 2.5** – Extensão de linha Skol  
 Fonte: Ambev (2010)





**Figura 2.6** – Extensão de linha Antarctica  
 Fonte: Ambev (2010)



**Figura 2.7** – Extensão de linha cervejas escuras  
 Fonte: Ambev (2010)



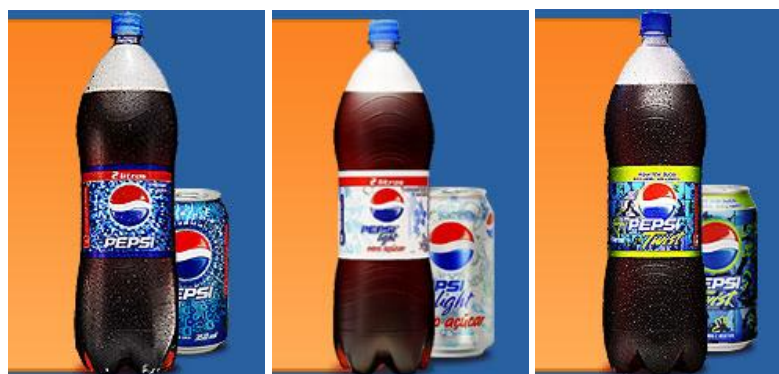
**Figura 2.8** – Extensão de linha Brahma  
 Fonte: Ambev (2010)



**Figura 2.9** – Extensão de linha cervejas sem álcool  
 Fonte: Ambev (2010)



**Figura 2.10** – Extensão de linha guaraná Antarctica  
 Fonte: Ambev (2010)



**Figura 2.11** – Extensão de linha Pepsi  
 Fonte: Ambev (2010)



**Figura 2.12** – Extensão de linha Soda limonada  
**Fonte:** Ambev (2010)



**Figura 2.13** – Extensão de linha Sukita  
**Fonte:** Ambev (2010)



**Figura 2.14** – Extensão de linha água tônica  
**Fonte:** Ambev (2010)



**Figura 2.15** – Extensão de linha chás e isotônicos  
**Fonte:** Ambev (2010)



**Figura 2.16** – Extensão de linha H2OH!  
**Fonte:** Ambev (2010)

### 2.13 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

- Operações em 14 países das Américas (Argentina, Brasil, Bolívia, Canadá, Chile, El Salvador, Guatemala, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela).
- No Brasil, em todos os Estados da Federação.

### 2.14 CLIENTELA ATINGIDA

- Bares e Restaurantes;

- Clubes e Resorts;
- Supermercados;
- Redes Atacadistas;
- Casas de Shows e Boates;
- Panificadoras e Lanchonetes;
- Hotéis e Motéis;
- Depósitos de Bebidas;
- Lojas de Conveniências;
- Postos de Gasolina.

### **2.15 MISSÃO**

- Criar vínculos fortes e duradouros com consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

### **2.16 VISÃO**

- Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.

### **2.17 VALORES**

Nossos valores são princípios de conduta dos quais não nos desviaremos, e como a nossa missão, permanecerão imutáveis ao longo do tempo.

- Nossos consumidores em primeiro lugar;
- Nossa gente faz a diferença;
- Fazemos as coisas acontecerem;
- Atuamos como líderes;
- Lideramos pelo exemplo.

## 2.18 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### 2.18.1 ANÁLISE INTERNA

#### 2.18.1.1 Pontos Fortes

- Enorme presença de seus produtos em todas as regiões do país e em todos os segmentos afins, possibilitando a liderança de Market Share;
- Maior portfólio de produtos no segmento de bebidas atendendo praticamente a todas as demandas de consumo do mercado varejista;
- Interação entre as mais diferentes áreas da Cia., tais como logística, financeira, recursos humanos e vendas, tendo a “informalidade” como elo de ligação a todas as pessoas independente de nível hierárquico;
- A valorização e investimento no capital humano e intelectual que faz a diferença dentre todos os outros pilares que formam a AmBev, sendo gerenciado pela área de Recursos Humanos (Gente e Gestão), capaz de manter a cultura e valores da Cia. viva na mente e nas atitudes de seus colaboradores;
- Treinamento e aperfeiçoamento profissional em todas as áreas na medida das exigências do mercado globalizado e dinâmico;
- Meritocracia marca inegável e muito valorizada pela Cia., como fator motivacional de reconhecimento e determinante para o crescimento profissional e ascensão a novas funções na empresa.

#### 2.18.1.2 Pontos Fracos

- Baixo investimento para força de vendas na atuação de garantir maior volume e participação de mercado para a linha de refrigerante;
- Deficiência na área de logísticas para entrega de seus produtos, a tempo de atender as necessidades de colaboradores e clientes em períodos sazonais;

- Déficit de investimentos de materiais alusivos às marcas comercializadas pelos clientes, tais como, conjuntos de mesas, refrigeradores, luminosos, etc.
- Carência no cumprimento de prazos estabelecidos para o pagamento de incentivos como forma de premiações extras aos colaboradores.

## 2.18.2 AMBIENTE EXTERNO

### 2.18.2.1 Oportunidades

- Aumento significativo do mercado consumidor do segmento de bebidas;
- Cadastramento de novos clientes para aumento de distribuição de seus produtos;
- Necessidades de inovações de produtos por parte das mais diferentes demandas e públicos;
- Comportamento de fidelidade do consumidor mediante as marcas líderes.

### 2.18.2.2 Ameaças

- Aumento de impostos incidentes sobre insumos e bebidas no Brasil pode afetar os resultados e rentabilidades da Cia;
- Domínio das empresas concorrentes na participação de mercado na linha de refrigerantes;
- Abertura de novas cervejarias concorrentes;
- Políticas de preços abaixo de mercado exercida pelos principais concorrentes.

## 2.19 HISTÓRICO DA EMPRESA

Ser a "**Melhor Empresa de Bebidas do Mundo em um Mundo Melhor**". Esta é a missão da AmBev, empresa de capital aberto, sediada em São Paulo, no Brasil, com **operações em 14 países das Américas** (Argentina, Brasil, Bolívia, Canadá, Chile, El Salvador, Equador, Guatemala, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela). Dona de um **portfólio de "estrelas"** como Antarctica, Brahma, Bohemia, Skol,

Original, Stella Artois; os refrigerantes Guaraná Antarctica, Soda, Pepsi e Sukita, além das inovações H2OH! e Guarah!, a AmBev é líder no ranking das cervejarias na América Latina.

Reconhecida como **uma das melhores empresas para se trabalhar**, a AmBev tem em seus 39 mil funcionários - 23 mil só no Brasil - sua maior fortaleza. Por isso, investem continuamente no desenvolvimento e sucesso de sua Gente, que é incentivada a se sentir dona da companhia e pensar grande. Pioneira, desenvolve o **Programa AmBev de Consumo Responsável** há sete anos, fazendo campanhas de conscientização sobre o uso indevido do álcool, norteadas pelas premissas da Organização Mundial da Saúde (OMS).

Sua reconhecida excelência em gestão gera retorno aos seus acionistas e garante **atuação sustentável**. Em 2008, atingiu volume de vendas de 146,9 milhões de hectolitros de bebidas e receita líquida de R\$ 20,9 bilhões. No mesmo ano, destinou R\$ 206 milhões para ações socioambientais. Entre os principais resultados estão: sete unidades fabris já operam com geração de energia por meio de biomassa e redução de 23% no consumo de água nos últimos seis anos. Uma prova de que é possível aliar crescimento à sustentabilidade.

A seguir veremos um pouco mais da história dessa gigante empresa, do seu início até os dias atuais, a partir de sua criação, colaboradores, fornecedores, inovações, particularidades e curiosidades.

#### ▪ Criação 1885

Criação da **Companhia Antarctica Paulista**, fundada por Joaquim Salles, Luiz Campos Salles, José A. Cerqueira, Luiz de Toledo Pizza, Antonio Penteado e José Penteado Nogueira. No começo, a fábrica situada no bairro da Água Branca, em São Paulo, produzia gelo e gêneros alimentícios.

Em 1888 o suíço Joseph Villiger registra a marca **Brahma** na Junta Comercial do Rio de Janeiro. Ele vinha trabalhando em sua oficina, a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia, para produzir uma cerveja de sabor similar ao europeu. O rótulo, então, tinha uma mulher envolta em ramos de lúpulo e cevada. Há três histórias sobre a escolha do nome Brahma: a atração de Villiger pela cultura indiana; a admiração pelo compositor Johannes Brahms; e uma homenagem ao inventor da válvula de chope, o inglês Joseph Bramah.

Em 13 de março de 1889, foi publicado o **primeiro anúncio da cerveja Antarctica** no jornal a Província de São Paulo (atual O Estado de S. Paulo), que informava: “Cerveja Antarctica em garrafa e barril – encontra-se à venda no depósito da fábrica à rua Boa Vista, 50”.



Com os incentivos oferecidos pela República em 1891, a Companhia Antartica Paulista constituiu-se como **sociedade anônima**. Seus principais acionistas: Antonio Zerrenner, Antonio Campos Sales, Antonio de Toledo Lara, Augusto Rocha Miranda, Teodoro Sampaio e Asdrúbal do Nascimento.

A Brahma associa-se à **Cervejaria Georg Maschke & Cia**. A nova empresa aperfeiçoa a fabricação da cerveja, importa equipamentos e patrocina bares, restaurantes, clubes e artistas no ano de 1894.

A Antartica ganha sua primeira **logomarca**: uma estrela de seis pontas com a letra “A” inscrita em seu centro. A estrela foi uma sugestão de técnicos cervejeiros alemães no Brasil desde 1891. O símbolo já era usado por fabricantes europeus desde a Idade Média e, ao mesmo tempo, identificava estalagens que ofereciam melhores condições de hospedagem aos viajantes, um sistema semelhante à atual classificação de hotéis.

A Companhia Antartica Paulista em 1904 adquire o **controle acionário** da Cervejaria Bavária, no bairro da Mooca, que passa a ser a sua principal unidade fabril. Neste ano, nasce também a Companhia Cervejaria Brahma Sociedade Anônima, fruto da fusão entre a Georg Maschke & Cia. Cervejaria Brahma e a Preiss Häussler & Cia. Cervejaria Teutônia.

### 2.19.1 HISTÓRICO DA EMPRESA – CDD CAMPINA GRANDE

1997 - localizava-se na Av. Marechal Floriano Peixoto 978, na cidade de Campina Grande em prédio comercial que contava com uma pequena sala de vendas, com apenas quatro vendedores e um supervisor. Não tinha gerente de vendas era uma extensão do CDD Paraíba. Nessa época a empresa só poderia comercializar a marca da Skol.

1999 – A empresa passou por mudanças estruturais, aumentando o quadro de funcionários para seis vendedores e permanecendo com apenas um supervisor, aumentou a área de atendimento geográfica. Passando a se localizar na Av. Sebastião Donato 1038.

2002 – A empresa incorporou uma das revendas de distribuição da marca Brahma, Brahma Distribuidora de Bebidas (BRADISB), aumentando assim seu mix de produtos. Passando a ocupar uma sala maior na Av. Sebastião Donato 1038, nessa época aumentou de seis vendedores para dezoito vendedores, aumentando também o número de supervisores para dois e acrescentando um gerente de vendas.

2003 – A empresa incorporou uma das revendas que distribuía a marca Antartica, Distribuidora de Produtos do Nordeste (DPN). Permanecendo no mesmo local de 2002,

entretanto ocupou mais uma sala e aumentou de dezoito vendedores para de vinte e seis, de um supervisor para dois e acrescentando um gerente de vendas.

2005 – A empresa por ter aumentando o seu número de clientes e sua estrutura física ficando inadequada para sua operacionalização mudou-se de endereço para Av. Assis Chateaubriand 1580, aumentando e segmentando melhor seu número de funcionários para melhor desempenho profissional. Nessa época a empresa mudou também sua logística passando a operacionalizar com sistema de Crossdocking (sistema de transbordo de carga de um veículo para outro, com produtos de alto giro).

2007 – A empresa aumentou seu número de funcionários, sua logística e sua área geográfica. Mais uma vez a estrutura ficando inadequada para sua operacionalização mudou-se de endereço para Av. Assis chateaubriand 3800. Contando agora com vinte e oito vendedores, e quatro supervisores, sendo um Supervisor de Marketing. E permanecendo com gerente de vendas.

2008 – A empresa teve uma grande representatividade no volume de vendas do CDD Paraíba, com isso recebeu apoio maior dos setores de logística e do financeiro. Aumentando o número de pessoas da logística de três para sete. E formalizando uma pessoa só para cuidar das atribuições financeiras da unidade e Campina Grande, antes vinculada a João pessoa.

2010 – A empresa permanece com o mesmo número de funcionários e com a mesma estrutura, com pretensão de aumento estrutural e de pessoal.

### **2.19.1.1 Colaboradores**

- Rica em talento e criatividade, a “Gente AmBev” é o maior ativo de credibilidade e confiança que a AmBev tem no mercado. Por isso, a Companhia contrata, treina e desenvolve profissionais excelentes e conta sempre com equipes formadas pelas melhores pessoas, altamente qualificadas, motivadas e comprometidas em prol do resultado coletivo.

### **2.19.1.2 Gerente de vendas do CV Campina Grande**

- Mário Sérgio Cavalcante Porto

### 2.19.1.3 Número de colaboradores do CV Campina Grande

- 28 Vendedores
- 5 Supervisores
- 1 Gerente
- 2 Aux. De Marketing
- 1 Aux. Administrativo
- 2 conferentes
- 1 Coordenador de logística
- 4 Ajudantes de serviços gerais
- 4 Estagiários
- 1 supervisor de frota
- 1 Aux. de frota
- 12 Motoristas terceirizados

### 2.19.1.4 Sociedade

Desde 1936 com a criação da **Fundação Antonio e Helena Zerrenner Instituição Nacional de Beneficência**. Acionista majoritária da Companhia Antartica Paulista, a Fundação mantém hospitais, escolas e creches que atendem os funcionários da Empresa e seus dependentes.

O sonho de AmBev é tornar-se a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor. Para isso, a Companhia baseia suas estratégias de negócio na geração de três pilares: valores econômicos para todos os acionistas e para a sociedade, valores sociais e valores ambientais.

Todas essas ações fazem parte do cotidiano e do trabalho diário da empresa, que se ancora em uma conduta empresarial íntegra, responsável e preocupada com o desenvolvimento sustentável, prova disso está no reconhecimento da AmBev ser considerada benchmark no consumo de água e emissão de CO2 na fabricação de seus produtos.

### **2.19.1.5 QVT**

A AmBev cuida de seus funcionários, pois sabe que o indivíduo só é pleno se vários aspectos de sua vida estiverem em equilíbrio – saúde, família, meio ambiente, trabalho, relações sociais, aprendizado, lazer, entre outros. Com isso são oferecidas várias ações, campanhas e programas que atuam para o bem estar de todos que fazem parte desta Cia.

### **2.19.1.6 Consumo responsável**

Como líder na indústria de cerveja, a AmBev reconhece suas responsabilidades com a conscientização do consumo de bebidas alcoólicas. É pioneira no Brasil e segue as premissas da Organização Mundial de Saúde (OMS), que considera a indústria como parte da solução para o problema do consumo abusivo e define dois pilares para sua atuação:

- Conscientização sobre os riscos de beber e dirigir.
- Cumprimento das leis que proíbem a venda de bebidas alcoólicas a menores de idade.

### **2.19.1.7 Fornecedores**

Para o bom funcionamento do processo de produção e entrega dos produtos AmBev aos consumidores, a empresa conta com a parceria de cerca de 11.500 fornecedores de insumos, bens e serviços, tais como: energia, água e insumos, etc.

- Fornecedores do CV Campina Grande
  - ENERGISA. A Sociedade Anônima de Eletrificação da Paraíba agora é Energisa. Daqui para frente, todas as empresas do Sistema Cataguazes-Leopoldina – Saelpa, Celb, Energipe, Cenf, Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina e CAT-LEO Cise – pertencem ao Grupo Energisa.
  - CAGEPA. Companhia de água e esgoto da Paraíba tem como finalidade o fornecimento de água e saneamento básico em todo estado paraibano.
  - TRANSLOG. Transportadora e Logística Ltda. atuam com prestadora de serviços em todo território nacional na parte de logística e transporte de cargas.

- ANATEL. Empresa de telecomunicação, meio de comunicação da empresa na unidade local.
- NORDESTE SEGURANÇA. Empresa fornece serviço de transporte de valores, segurança monitorizada e supervisionada para o CV Campina Grande

A escolha desses parceiros segue uma política de priorizar a busca de fornecedores locais e diversificados incluindo análises comerciais e técnicas para garantir a qualidade e o fornecimento.

#### **2.19.1.8 Necessidade de inovações**

Estando inserida em um mercado totalmente globalizado, dinâmico e exigente, a AmBev não poderia ficar a margem das necessidades e anseios de seus consumidores. Portanto cada vez mais é realizado altos investimentos em desenvolvimento novos produtos, campanhas alinhadas com seus valores e que surpreendam o público consumidor, tendo como recompensa a todo esse esforço, o fortalecimento de suas marcas e satisfação de seus clientes.

#### **2.19.1.9 AMBEV em números**

Em se tratar de uma grande empresa certamente teremos valores que traduzem o que é ser a 4º maior cervejaria do mundo, sendo a maior cervejaria da América Latina com 02 milhões de pontos de vendas, líder no mercado brasileiro, 64 fábricas de bebidas, 05 Maltarias e 09 outras fábricas (vidro, rótulos, concentrados e rolhas).

Com destaques financeiros de Margem EBTIDA de 43,1%, receita líquida de R\$ 20,9 bilhões e 146,9 milhões de hectolitros de bebidas vendidas por ano.

Veja os principais dados do balanço consolidado 2009 da Ambev:

Tabela 2.1 – Balanço consolidado 2009 da Ambev

Indicador	Resultado em 2009	Percentual de crescimento 2008/09
<b>EBITDA</b>	<b>R\$ 10,361 bilhões</b>	<b>12,3%</b>
<b>Lucro líquido</b>	<b>R\$ 5,789 bilhões</b>	<b>11,8%</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 23,194 bilhões</b>	<b>11,1%</b>
<b>Volume de Vendas</b>	<b>154,7 milhões de hectolitros</b>	<b>5,1%</b>

Fonte: www.ambev.com.br (2010).

#### 2.19.1.10 Relacionamento externo

Na visão da Companhia, a busca por resultados financeiros deve ser acompanhada por ações capazes de proporcionar ganhos sociais e ambientais para todos, crença que orienta o seu relacionamento com o público externo: clientes, consumidores, fornecedores, revendedores, comunidades, governo e sociedade.

Esse impacto econômico de longo alcance acontece por meio da geração de empregos, pagamento de salários e impostos, além dos investimentos feitos nas comunidades em que operamos. Tais contribuições são as bases do que podemos fazer pela sociedade. Somente uma empresa com gestão excelente e competitiva pode exercer outras atividades que garantam um mundo melhor.

#### 2.19.1.11 Valores sociais

A criação de valores sociais faz parte do dia a dia da AmBev. Além de cuidar de seus funcionários e consumidores, a empresa desenvolve trabalhos para garantir um excelente relacionamento com as comunidades em que está presente, em conjunto com seus clientes, ONGs e outras organizações.

Ações de coleta seletiva, reciclagem, educação ambiental, promoção de consumo responsável e apoio a projetos comunitários são alguns exemplos de iniciativas concretizadas pela Gente AmBev junto à comunidade. Além disso, por meio de lei de incentivos fiscais, várias organizações não-governamentais recebem o apoio da empresa.

### **2.19.1.12 Valores ambientais**

Para a AmBev, a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social Corporativa devem compor a engrenagem da empresa, permeando todas as suas atividades. Pensando nisso, estabeleceu-se uma política de metas que monitora a evolução contínua da ecoeficiência da Companhia, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que foi adotado há 17 anos e está presente em todas as nossas unidades fabris.

Por meio do SGA, a AmBev se transformou na primeira indústria do setor apta a negociar crédito de carbono no Protocolo de Kyoto (tratado internacional para a redução da emissão dos gases que provocam o efeito estufa). Além disso, a empresa quebrou um paradigma ao gerar lucro com a ecoeficiência: R\$ 72,6 milhões em 2008.

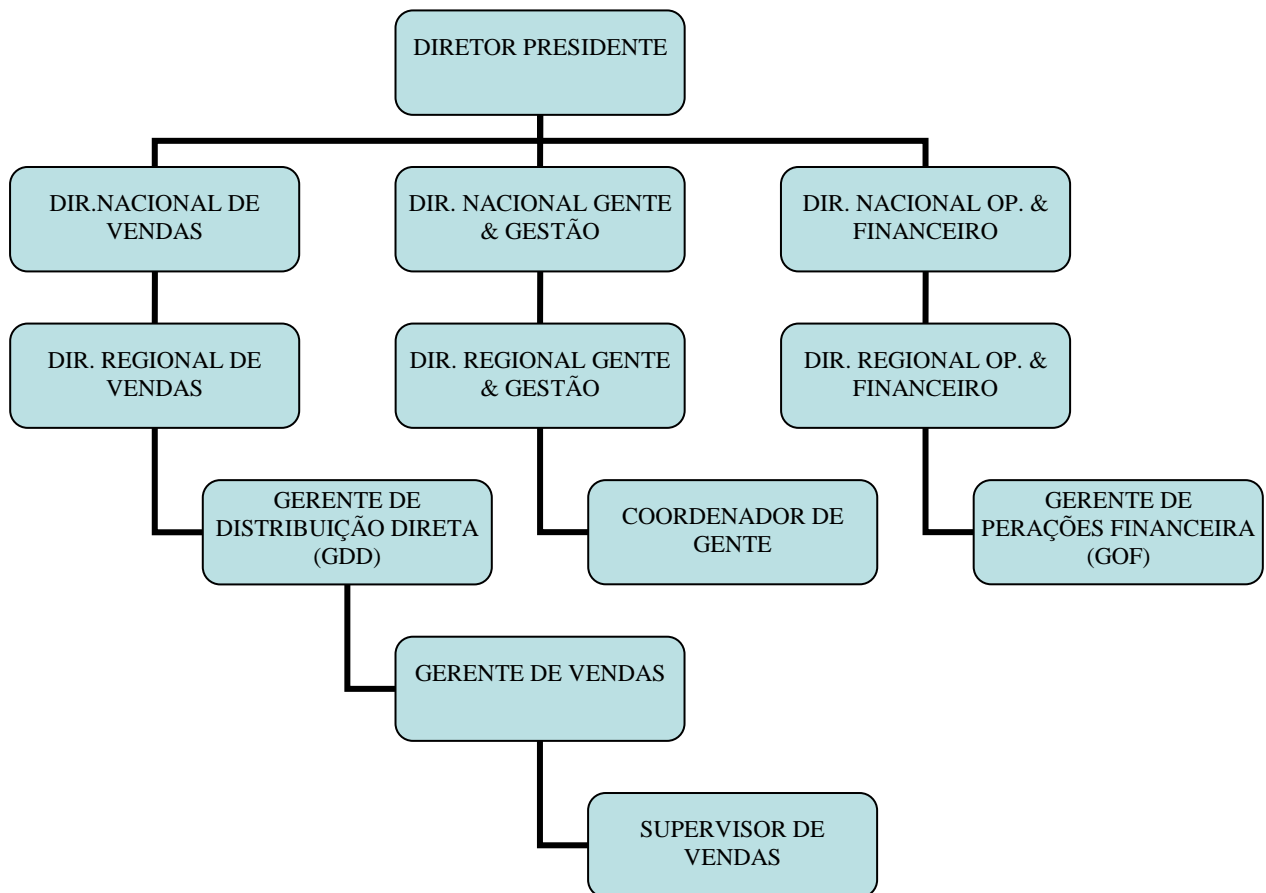
### **2.19.1.13 Comunicação com o consumidor**

O contato direto da AmBev com os seus consumidores é feito através do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da AmBev no Brasil.

Com cinco números 0800 (Brahma, Skol, Antarctica, Gatorade e Pepsi) e endereços de e-mails que funcionam de forma integrada, mas permitem o atendimento por marca, o serviço facilita o acesso do consumidor a informações da Companhia.

## **2.20 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

## 2.20.1 ORGANOGRAMA GERAL (PROPOSTO)

**Figura 2.17** – Organograma geral da empresa (proposto)

**Fonte:** Autoria própria (2010).

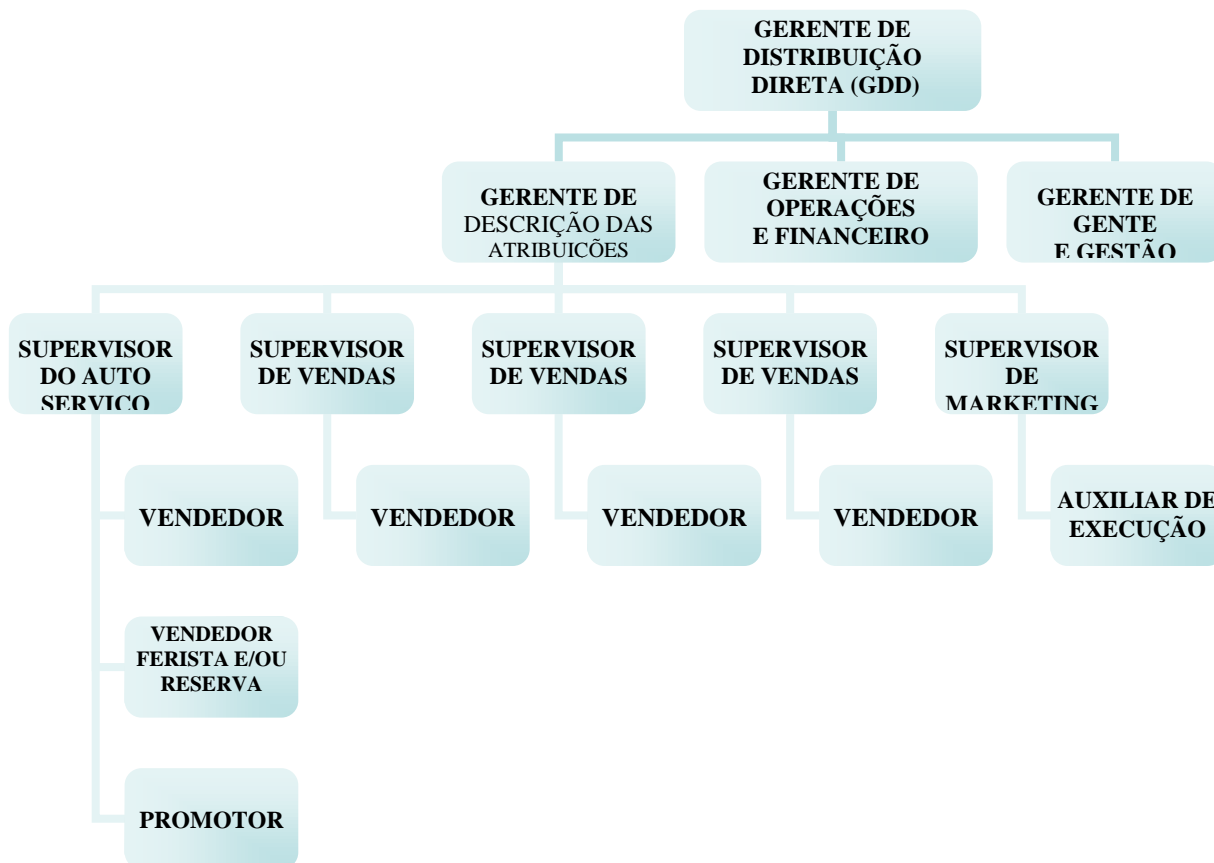
## 2.20.2 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES

- **Diretor Presidente** – É a pessoa majoritária, responsável por toda operação.
- **Dir. Nacional de Vendas** – É responsável por todo segmento de vendas do Brasil, no qual presta conta e relatórios ao seu superior que é o Diretor Presidente.
- **Dir. Nacional de Gente Gestão** – É responsável pelo maior patrimônio da AmBev que é sua gente, sua função e acompanhar a nível nacional e prestar contas dos números relacionados a área relações humanas a nível Brasil, no qual presta conta e relatórios ao seu superior que é o Diretor Presidente.



- **Dir. Nacional Op. & financeiro** – É responsável pela distribuição e saúde financeira da empresa a nível Brasil. No qual presta conta e relatórios ao seu superior que é o Diretor Presidente.
- **Dir. Regional de Vendas** – É responsável por toda sua área regional em todas as categorias, Vendas, Distribuição, Logística & Financeiro e sua Gente. Tendo suporte dos gerentes das demais áreas.
- **Dir. Regional Gente & Gestão** – É responsável por toda sua área regional, na área de gente, acompanhando seus resultados através do engagment das unidades e presta conta com o ao seu superior que é o Diretor Presidente.
- **Dir. Regional Op. & Financeiro** – É responsável por toda sua área regional na parte financeira e logística, onde atuará nas decisões e soluções da área e presta conta ao seu superior que é o Diretor Presidente.
- **Gerente de Distribuição Direta** – É responsável por um CDD (centro de distribuição direta) geralmente em fábricas, tem finalidade de visão ampla em todas as categorias de Venda, Distribuição, Logística & Financeiro e sua Gente. Conta com o auxilio de seu Staff e colaborações de seus gerentes de vendas e coordenador de gente, para apresentação de seus resultados ao seu superior Diretor Regional.
- **Gerente de Vendas** – É responsável por uma sala de vendas na qual comanda Supervisores e Vendedores, tem apoio do Marketing, Financeiro, Logística e Gente Gestão para a realização de suas tarefas no intuito de melhoramento e capacitação continuo. Para apresentação de seus resultados ao seu superior GDD.
- **Supervisor de Vendas** – Sua finalidade e estreitar a comunicação de seu gerente levando as informações do nível gerencial para os vendedores e colaboradores com ênfase de motivar, capacitar, treinar, acompanhar e divulgar os melhores resultados dando feedback quando necessário.

### 2.20.3 ORGANOGRAMA LOCAL (PROPOSTO)



**Figura 2.18** – Organograma local da empresa (proposto)

**Fonte:** Autoria própria (2010).

#### 2.20.4 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES

Para melhor entendimento, é válido destacar uma breve descrição das atividades desenvolvidas pela área de estágio, a saber:

- **Supervisor de Vendas** – Sua finalidade é estreitar a comunicação de seu gerente levando as informações do nível gerencial para os vendedores e colaboradores com ênfase de motivar, capacitar, treinar, acompanhar e divulgar os melhores resultados dando feedback quando necessário.
- **Vendedores** – Responsável pelo atendimento externo junto aos clientes, onde está prefixado a quantidade de cliente e seu deslocamento, através do palm, onde aux. o desempenho de sua função.

- **Promotores** – Responsável pela execução do A.S. ROTA (auto-serviço, ex: supermercado), onde promove os produtos de forma estratégica, facilitando o acesso ao consumidor.
- **Vendedor Reserva** – Sua finalidade é assumir a rota de um vendedor quando o mesmo não estiver apto a exercer sua função. Ex. Problema de doença, Atestado Médico com afastamento superior a três dias.
- **Vendedor Ferista** – Sua finalidade é assumir a rota de um vendedor quando o mesmo estiver de férias.

*Capítulo 3*  
*Aspectos Metodológicos*

---

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando que para Gonsalves (2001, p. 62) “[...] metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos”. Resolveu-se inicialmente, usar um dos modelos propostos por Tachizawa e Mendes (2004, p. 61) – Estudo de caso. Para o autor “a monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização”.

Metodologia é uma explicação detalhada e exata dos caminhos adotados para determinada pesquisa.

De acordo com Alves (2007, p. 61), “considera-se metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com que, quanto, e de que maneira se pretende captar a realidade e seu fenômeno”.

Para elaboração deste trabalho, tomou-se como base a classificação de Vergara (2011) que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios:

- **Quanto aos fins:**
  - ✓ **Exploratória**, que de acordo com Gonsalves (2001, p. 65) “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado”.
  - ✓ **Descritiva**, que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002 p. 65).
- **Quanto aos meios:**
  - ✓ **Bibliográficas**, “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental” (CERVO; BERVIAN, op. cit., p. 65).
  - ✓ **Estudo de caso**, considerando que “a monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização” (TACHIZAWA; MENDES, 2004, p. 61).

A pesquisa ainda pode ser classificada como **qualitativa** que de acordo com Roesch (2006, p. 154)

[...] é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Gonsalves (2001, p. 30), “População (ou universo) é a totalidade de itens, objetos ou pessoas sob consideração” e “Amostra é uma parte da população que é selecionada para análise”.

Atualmente a ambev – Companhia de Bebidas das Américas, empresa de estudo da pesquisa, em sua estrutura organizacional conta com 15 vendedores externos. Assim a pesquisa foi aplicada com 100% dos vendedores externos.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento usado para a aplicação da pesquisa foi uma enquete (Apêndice A), considerando que foi feita uma pergunta, simples e direta aos envolvidos na mesma.

### 3.4 PRÉ-TESTE

Para averiguar a validade da enquete, foi realizado um pré-teste com 4 (quatro) clientes internos. Esse teste teve como objetivo verificar a clareza da questão e receber opiniões para melhorá-la. Não havendo nenhuma indagação, não houve necessidade de fazer modificações e/ou substituições.

Sobre o pré-teste, Gil (2001) diz que é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo assegurar a validade e a precisão a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

### **3.5 COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados, através de uma enquete, mediante contato pessoal, no local de trabalho, no período de 18 a 22 de outubro de 2010, pelo próprio pesquisador.

### **3.6 TRATAMENTO DOS DADOS**

Para análise dos dados coletados, buscou-se a partir da organização do material coletado realizar a análise do conteúdo, podemos encontrar respostas para as questões formuladas. Dessa forma, após a transcrição dos depoimentos, procedeu-se a análise qualitativa dos mesmos, frente à visão de Bekin (2004), Chiavenato (2005), Cunha et al. (2003), Kotler e Keller (2006), Lacombe (2005), Las Casas (2009), Luz (2003) e

*Capítulo 4*  
*Apresentação dos Resultados*

---



## 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

Conforme exposto nos aspectos metodológicos deste trabalho, e a fim de atender o objetivo proposto, foi aplicada uma enquete com o seguinte questionamento:

- ✓ **O que a ambev poderá fazer para melhorar seu nível motivacional quanto ao alcance das metas e desafios estabelecidos?**

Em resposta a enquete acima, foram colhidos os depoimentos que seguem de forma literal.

- **Depoimento 1.** “Pagar os funcionários em dia. Quando o funcionário bater as metas ser pago em dia, de acordo com as metas estabelecidas procurar promover as pessoas que batem as metas estabelecidas pela empresa”.
- **Depoimento 2.** “Boa remuneração, disponibilidade de produtos, manter a integridade física e moral dos funcionários, boa orientação para o alcance dos desafios mensais e acima de tudo gostar do que faz, para assim sempre se manter motivado no que você esta fazendo para o sucesso das vendas”.
- **Depoimento 3.** “Distribuir as metas de acordo com cada setor e suas particularidades, de forma justa para todos. Mostrando de maneira clara que se possa realmente alcança - lá, e também reconhecer e gratificar os méritos”.
- **Depoimento 4.** “Melhorar a nossa logística que reflete na qualidade de nossas entregas e produtos, não deixar faltar produtos do nosso mix, incentivar sempre a nossa qualidade de vida, ter sempre incentivos de vendas, investirem em uma área de lazer para seus funcionários e familiares, e melhorar a qualidade de nossos serviços junto ao cliente”.
- **Depoimento 5.** “Treinando o funcionário para um bom atendimento”. “Desde que os funcionários não usem a antiética, é provável que as organizações, neste caso que a ambev citada acima, já usa como incentivos internos e externos em relação as

vendas para motivarem ao 100% de metas e atingimento dos seus objetivos. Portanto para os funcionários se motivarem, começa com um bom gestor, lançando incentivos com premiações, e lembrando que não existe motivação melhor do que um bom atendimento de um vendedor, pois, um vendedor atendendo bem, o cliente comprará sempre com satisfação”.

- **Depoimento 6.** “Colocando metas factíveis dentro das possibilidades de cada setor, verificando as divergências possíveis e dando o devido suporte para o desenvolvimento da função”.
- **Depoimento 7.** “Primeiramente estabelecer critérios dignos com a realidade, segundo não ficar defasando o salário de acordo com o mercado, sendo assim, a empresa tem que dar condições para que o subordinado trabalhe consciente que a empresa esteja valorizando seu trabalho”.
- **Depoimento 8.** “Acredito muito no relacionamento entre pessoas, um bom ambiente de trabalho gera bons relacionamentos. Metas e desafios nós temos que buscar todos os dias, não só profissionalmente, mais também pessoalmente, assim a motivação é diária. É nisso que acredito, pessoas diferentes fazem a diferença, é a conquista da motivação”.
- **Depoimento 9.** “Na minha opinião a empresa precisa fazer mais incentivos com premiações, com intuito de reconhecer o funcionário com o alcance de metas, com isso faz uma mobilização entre os funcionários, uma disputa sadia para o resultado final, que é o alcance de metas estabelecidas”.
- **Depoimento 10.** “Um pouco mais de compreensão”.
- **Depoimento 11.** “Adequar as metas e objetivos a números factíveis. Para que o vendedor possa chegar no fim do mês e ter a sensação de dever cumprido, tendo a certeza que fez tudo que poderia ser feito com ética, para atingir seus objetivos e que vai ser bem remunerado por todo seu esforço”.
- **Depoimento 12.** “Melhorar a remuneração e metas coerentes”.

- **Depoimento 13.** “De forma resumida, trabalho em uma organização que reconhece e valoriza os esforços dos funcionários, que saem diariamente imbuídos em trazer os resultados traçados sempre com antecedência. Tal reconhecimento faz com que os funcionários tragam o atingimento de metas que muitas vezes pareciam inalcançáveis. Reconhecimento é um bom retorno é a alma do negócio”.
- **Depoimento 14.** “Dando as ferramentas necessárias para o desenvolvimento da função, colocando todas as áreas da empresa para trabalharem em harmonia e dando a devida remuneração pela função exercida”.
- **Depoimento 15.** “Partindo do pressuposto de que motivação significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa, a companhia deveria remunerar de uma forma mais justa os seus vendedores, os quais são a mola mestre de todo poder de vendas conquistado até hoje pela ambev, para que possa atingir mais facilmente as metas super desafiadoras e conseqüentemente proporcionar um maior grau de satisfação entre os vendedores, acarretando também na formação de um clima organizacional menos denso”.

## 4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Após a coleta de depoimentos junto aos colaboradores da ambev – American Beverage Company, observou-se que cinco aspectos foram bastante mencionados: remuneração, distribuição de metas justas, falta de reconhecimento, melhor relacionamento interpessoal e incentivos com premiações extras.

### ▪ Remuneração

Trata-se do primeiro ponto mencionado por quase a unanimidade dos vendedores, reivindicação por uma melhor remuneração, onde, os vendedores alegam que o salário recebido não condiz com suas atribuições, responsabilidades e cobranças, sendo este aspecto um dos fatores motivacionais mais importantes para o atingimento de metas, resultados e um bom rendimento de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 252) “Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos [...]”.

Mesmo a ambev sendo uma empresa com uma abordagem moderna na maneira de recompensas aos seus funcionários, formada por uma remuneração total que possui três componentes, (1) Remuneração Básica: salário mensal; (2) Incentivos Salariais: bônus, participação nos resultados; e (3) Benefícios: seguro de vida, plano de saúde e odontológico, 14º salário, etc.

Ainda assim, os colaboradores sentem diminuir seus níveis motivacionais para alcançarem as metas e desafios estabelecidos pela empresa, em um segmento tão dinâmico e competitivo como o atendimento ao mercado varejista de bebidas. Segundo Las Casas (2009, p. 149) “Percebe-se que as conseqüências diretas dos planos de remuneração ultrapassam os limites empresariais. Temos, portanto, importante área de decisão ao alcance dos administradores de vendas”.

Diante do exposto é necessário que a empresa através da área de recursos humanos canalize seus esforços afim de minimizar essas insatisfações da força de vendas da ambev.

#### ▪ **Distribuição de metas justas**

O segundo aspecto mencionado foi à questão das metas impostas pela Cia. para o atingimento de seus resultados, onde a obtenção das metas está diretamente relacionada a um bom desempenho salarial dos vendedores. Como dito anteriormente sua remuneração é composta de salário fixo, mais comissão (que por sua vez faz referência ao alcance das metas) e benefícios. Assim a insatisfação principal recorre a um aumento constante das metas, que não são atingidas pelos vendedores, ocasionando com isso uma baixa motivacional ligada ao resultado final de recompensa ao término do mês.

De acordo com Las Casas (2009, p. 138) “[...] Uma equipe de vendas pode ser motivada pelos desafios estabelecidos. Entretanto, enquanto uma quota bem estabelecida pode ser importante fator de motivação, uma quota irrealista pode ser fator de frustração [...]”.

Logo, a empresa ao divulgar as metas, deverá tomar as devidas precauções, para que os vendedores saibam claramente de que maneira tais quotas foram determinadas e estabelecidas, assim como, tornar perceptível que aquele desafio pode ser atingido de forma

factível, e desta forma garantir o entendimento, compromisso, motivação e satisfação de todos os envolvidos para realizar o objetivo comum.

Como afirma Kotler e Keller (2006, p. 53-54) “Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante. As metas devem ser realistas. Os objetivos devem ser consistentes”.

#### ▪ **Reconhecimento**

O terceiro fator de destaque pelos depoimentos colhidos foi à ausência de reconhecimento, sabe-se que o reconhecimento e a valorização são fatores importantíssimos para potencializar a satisfação dos colaboradores, e que estes, uma vez, sentindo-se desvalorizados e desmotivados possivelmente afetará seu desempenho, sua produtividade, comprometimento e, por conseguinte impactando nos resultados, nas metas e nos objetivos organizacionais.

De acordo com Luz (2003) o reconhecimento é uma das formas que a organização demonstra de valorizar, respeitar, dar oportunidade e investir nos seus recursos humanos. Segundo Bekin (2004) as expectativas dos funcionários compreendem pontos essenciais como: o reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento de sua importância como indivíduo na organização, a possibilidade de avanço profissional, dentre outros.

Pontos citados como geradores de insatisfação em relação ao não-reconhecimento, os colaboradores destacaram que não são reconhecidos e valorizados pelo bom desempenho, outro ponto que não foi citado pelo autor, mas que corresponde aos dos grandes vilões da insatisfação dos colaboradores é o não-reconhecimento salarial. Considerando que a classe operária é a que se sente menos valorizada quando o assunto é reconhecimento alcançado por meio do desempenho.

Desta forma faz-se necessário que a organização adote algumas ações simples, mas que gradativamente possam contribuir para o desempenho e motivação de cada colaborador, como exemplo: saber escutar, proporcionar elogios, reconhecer e valorizar bom desempenho do colaborador, dar feedback, bem como rever a questão salarial. Pois desta forma a organização proporcionaria o reconhecimento e valorização dos colaboradores da AmBev, Pois, quando se reconhece um valor, esse valor tende a multiplicar-se tanto para a pessoa que foi alvo do reconhecimento quanto para as demais pessoas. Assim, o reconhecimento é fundamentalmente importante para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa.

### ▪ **Relacionamento interpessoal**

O quarto fator de destaque da pesquisa foi o relacionamento com pares e líderes, esta problemática traz para os dias atuais grandes discussões no que concerne o mundo empresarial, uma vez que a imagem e as atitudes dos líderes em relação aos seus subordinados afetam positiva ou negativamente fatores como clima organizacional, a comunicação interna e o relacionamento interpessoal.

Com base nos depoimentos, identificou-se falhas na comunicação e no relacionamento que estaria afetando provavelmente o clima organizacional, e a motivação. De acordo com os colaboradores, a chefia deveria escutar mais a opinião e sugestões dos colaboradores, bem como melhorar a interação entre líderes e funcionários através de momentos de comemoração e lazer.

Segundo Cunha et al. (2003, p. 42) “Uma das coisas que mais impacto tem na satisfação das pessoas, do mais alto ao mais baixo nível na empresa é qualidade da comunicação [...], pois permite liberdade de expressão permitindo ao colaborador participar das decisões com que este se sinta valorizado naquilo que faz”.

De acordo com Las Casas (2009, p. 56) “[...] A necessidade de manter uma equipe motivada e um clima favorável a cooperação depende sobremaneira do nível de relacionamento que o gerente mantém com seus colaboradores [...]”.

Visto isto é importante que a empresa, prime por uma boa relação com seus colaboradores, pois o bom gerente nada mais é do que um líder que prioriza a criação de um ambiente de trabalho favorável e que saiba reconhecer o bom profissional, valorizá-lo, ser receptivo e tratar todos com igualdade e respeito, dando-lhes perspectiva de crescimento, promovendo feedback. Enfim, desenvolvendo uma comunicação entre chefia e subordinado uma via de mão dupla.

### ▪ **Incentivos com premiações extras**

O último aspecto relatado pelos entrevistados foi a questão de incentivos extras como fator motivacional para um melhor desempenho profissional, os vendedores alegam que por se tratar de uma rotina stressante e de entrega de resultados diários, precisam ser estimulados e recompensados mais vezes no decorrer do mês ou período específico, sendo uma forma saudável de incentivar a competitividade entre eles e reconhecendo aqueles que se destacam atingindo os desafios acima do proposto.

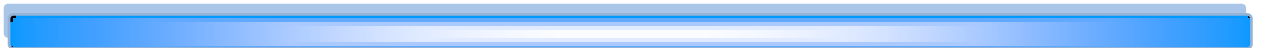
Como exemplos dessas solicitações têm-se, premiações de produtos da linha da empresa, brindes, pequenos valores financeiros entre outros. De acordo com Lacombe (2005, p. 165) “A remuneração e demais incentivos, financeiros ou não, devem ser concedidos em função daquilo que se deseja estimular nas pessoas”.

Mesmo a ambev possuindo inúmeras formas de incentivos e premiações extras, como participação nos lucros, reconhecimento dos melhores vendedores ao final do mês com encontros com alta liderança da empresa, percebemos que o mais importante para os colaboradores é o recebimento de tais incentivos de maneira rápida, informal e de baixo valor financeiro, que faz com os mesmos se sintam valorizados e reconhecidos pelo trabalho que desempenham com entrega de resultados acima da meta estabelecida.

Desta forma como aborda Chiavenato (2004) a recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos pessoais. Aspectos esses diretamente ligados a motivação.

Em suma, como base nos depoimentos colhidos os fatores mais citados como geradores de insatisfação dos entrevistados perante a ambev, foram os baixos salários, as altas metas estabelecidas e a falta de reconhecimento interferindo no clima organizacional. Faz-se importante que a organização compreenda todos os pontos citados da pesquisa como um aliado na prática de melhorias no endomarketing na empresa e no clima organizacional. E busque a forma mais adequada de estimular os colaboradores, tornando-os mais motivados, produtivos, comprometidos e satisfeitos no ambiente de trabalho, o que provavelmente irá tornar a empresa mais competitiva e gerar clientes internos mais satisfeitos e resultados sustentáveis acima do estabelecido.

## *Considerações Finais*





## CONCLUSÕES

O ambiente de trabalho de uma empresa não deve ser focado unicamente para o alcance de um objetivo. Neste caso, acontecem relações e comportamentos com várias pessoas e estas precisam estar sempre motivadas e comprometidas a trabalhar de forma mais ativa e eficaz, desta maneira se faz importante a utilização de certas técnicas motivacionais.

Motivar é uma maneira para atender as necessidades dos colaboradores, proporcionando meios para que ele adquira conhecimento, principalmente através da cultura da organização e seus anseios, para assim realizar melhor seu trabalho aliado às ferramentas úteis, para com isso estar cada vez mais integrado com a empresa. Portanto um funcionário motivado se torna mais produtivo, comprometido e satisfeito com suas atribuições, tendo um papel muito importante de disseminar essa motivação para os demais membros da organização.

A motivação de um colaborador não se mede apenas por aumento de salário, mais se pode utilizar de práticas motivacionais bem simples, mas de grande efeito, que pode ser de um simples reconhecimento em público a capacitação para oportunidades de encareiramento.

Como exposto na apresentação dos resultados deste trabalho, de forma geral a maioria dos vendedores estão satisfeitos por fazerem parte desta organização; entretanto, grande parte destacou alguns aspectos que precisam ser melhorados, a exemplo de: baixos salários, a altas metas estabelecidas e a falta de reconhecimento interferindo no clima organizacional. Isso indica para a necessidade da organização estar atenta a tais fatores, uma vez que os mesmos interferem nos resultados da empresa e obviamente na motivação da força de vendas.

Espera-se que os resultados apresentados neste trabalho sejam levados em consideração pela organização, esta sendo o objeto de estudo, e que as necessidades destacadas pelos colaboradores possam ser atendidas e melhoradas, para que os mesmos tenham satisfação pessoal e realização profissional inerente as suas atribuições, para com isso a organização obter maior produtividade, rentabilidade e resultados sustentáveis ao longo do tempo.

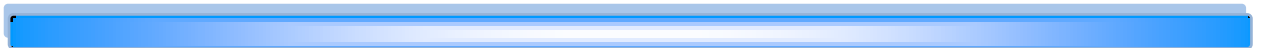
## RECOMENDAÇÕES

Entendendo que as pessoas com suas capacidades e habilidades intelectuais são os ativos mais valiosos de uma organização, cada vez mais as empresas buscam investir em seus colaboradores, considerando que a AmBev é uma organização voltada para a venda de produtos e prestação de serviços, inserida em mercado dinâmico e voraz, necessita programar estratégias motivacionais para os seus vendedores. Assim recomenda-se:

- Melhor remuneração, para os vendedores de acordo com suas atribuições, responsabilidades.
- Promover de forma clara e objetiva a distribuição de metas e objetivos para os vendedores.
- Adotar ações simples de reconhecimento, mais que gradativamente podem contribuir para o desempenho e motivação individual de cada colaborador.
- Investir em uma boa comunicação entre os funcionários através de um melhor relacionamento, gerando um clima organizacional mais agradável.
- Realizar incentivos simples com pagamentos imediatos ao alcance de desafios estabelecidos.

De modo geral, uma força de vendas satisfeita e motivada atrai inúmeras vantagens para a organização, como menores custos com ações judiciais, menor índice turnover, aumento de produtividade e resultados, melhor qualidade de vida e satisfação para todos os envolvidos nessa relação de trabalho empresa-colaborador.

## *Referências*



ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BOLSTAD, Dr Richard. **Sobre a motivação de empregados**. Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: 11 ago. 2008.

BUENO, Marcos. **As teorias da motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Disponível em: <<http://www.fineprint.com>>. Acesso em: 15 ago. 2008.

CAVALCANTI, V. L. (org.) **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CERVO, Amado I.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUNHA, Miguel Pina et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**, Lisboa: RH, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** – São Paulo: Atlas, 2001.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas – SP: Alínea, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KRUMM, Dianej. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial organizacional**. Rio de Janeiro. LTC, 2005.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção – PPGEP, UFSC, 1996.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. **Teoria geral da administração: noções básicas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

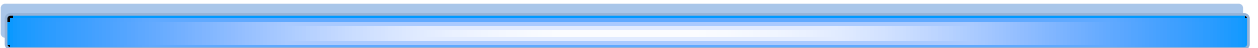
ROBBINS, P. Stephen. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

*Apêndice*





**Universidade Estadual da Paraíba – UEPB**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA**  
**Departamento de Administração e Economia – DAEC**  
**Curso de Administração**

**Prezados colegas,**

Na condição de provável concluinte do Curso de Administração da UEPB, encontre-me desenvolvendo um trabalho acadêmico, cujo título é “**Motivação para o alcance de metas e desafios na força de vendas da ambev**”. Assim, “(...) motivação é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”. (MAXIMIANO, 2006, p. 179). Sua colaboração é de grande relevância para o sucesso deste trabalho. Assim, expresse sua opinião, respondendo a enquete abaixo.

**ENQUETE:** *“O que a empresa poderá fazer para melhorar seu nível motivacional quanto ao alcance das metas e desafios estabelecidos?”*

---

---

---

---

---

---

---

---

Agradecemos a colaboração,

Venceslau Duarte Cavalcante (Pesquisador)

Profa. Maria Dilma Guedes (Orientadora)