

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

VICTÓRIA NARDY LEME DO PRADO

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO DE ENGAJAMENTO:
ESTUDO DE CASO AMBEV BAURU**

BAURU - SP

2018

VICTÓRIA NARDY LEME DO PRADO

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO DE ENGAJAMENTO:
ESTUDO DE CASO AMBEV BAURU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação – FAAC, na Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – Unesp, no campus de Bauru, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, sob orientação do Prof^a. Dr^a. Roseane Andrelo, do Departamento de Comunicação Social.

BAURU - SP

2018

VICTÓRIA NARDY LEME DO PRADO

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MEIO DE ENGAJAMENTO:
ESTUDO DE CASO AMBEV BAURU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação – FAAC, na Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – Unesp, no campus de Bauru, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, sob orientação do Prof^a. Dr^a. Roseane Andrelo, do Departamento de Comunicação Social.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Roseane Andrelo

Banca examinadora:

Prof^a Dr^a Roseane Andrelo

Orientadora

Prof^a Ms Alana Nogueira Volpato

Prof^o Dr^o Hugo Ferrari Cardoso

BAURU-SP

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos meus pais, Luciana e Ricardo, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, ensinando os valores da vida que são responsáveis por quem sou hoje e por todas as oportunidades que me proporcionaram.

Ao meu irmão, Igor, agradeço por ser meu melhor amigo, suporte e exemplo de pessoa a ser seguido, estando presente em todos os momentos da minha vida.

A toda a minha família, que comemorou comigo todas as minhas conquistas, e sempre me motivou a ser uma pessoa melhor para o mundo.

A Deus, por me ajudar a me reerguer nos momentos em que queria desistir, e me aliviar nos momentos de medo.

Às minhas amigas de infância de Itu, que mesmo longe, estavam sempre comigo, comemorando minhas conquistas, me incentivando em todas minhas fases e me apoiando nos momentos difíceis.

À minha companheira de casa durante essa jornada, Victória, por caminhar comigo durante esses anos onde pudemos evoluir muito juntas, criando um companheirismo para a vida toda e sendo a metade da minha cenoura.

Às minhas amigas de Bauru, Larissa, Lumary, Amanda e Carla, por todos os momentos que vivemos juntas, com todo suporte e amor de família que criamos entre nós.

Às minhas mães da faculdade, Carol e Lara, que foram a base quando cheguei aqui, me orientando na faculdade, sendo amigas que levarei para a vida toda.

Às minhas companheiras de trabalho, Mariana e Julia, por me ajudarem a me desenvolver no trabalho todos os dias, todo suporte a minha pesquisa e por se tornarem minhas confidentes e amigas.

À professora Roseane Andrelo, que deu uma enorme base em suas aulas para minha formação, se tornando um grande exemplo para mim, e por fim por ter aceitado ser minha orientadora, me dando tanto suporte em todos os momentos.

A Unesp, por ter sido a melhor escolha da minha vida, o local que me proporcionou tanto aprendizado, me guiando para a escolha do meu futuro.

E, por fim, a todos da Ambev de Bauru, que foram muito solícitos comigo desde o começo, por todo aprendizado diário que recebo, e por todos os momentos de união que permitiram reafirmar minha gratidão por trabalhar lá.

A felicidade pode ser encontrada mesmo nas horas mais difíceis, se você lembrar de acender a luz.

Alvo Dumbledore

RESUMO

A ascensão da globalização mudou intensamente a dinâmica das organizações, que com um aumento da concorrência devido à grande diversidade do mercado, passou a exigir alterações nas relações de trabalho. A Comunicação Interna ganhou destaque nesse cenário, sendo ela um dos fatores impulsionadores para alcançar o interesse dentre as demais, através da construção de meios que estimulem o engajamento, motivação, qualidade de vida e sentimentos como o de pertencimento. A comunicação deixa de ser apenas uma ferramenta, passando a ser o meio estratégico entre a organização e seu público, levando junto disso uma imagem cada vez mais positiva para o mercado, e melhores resultados, produtivos, para ela. Desta forma, o funcionário passa a ser cada vez mais valorizado e seu bem-estar priorizado, por meio de ações que buscam reconhecê-lo e motivá-lo, aumentando o seu engajamento. A comunicação interna recebe esse papel, de alinhar as expectativas e caminhos dele com o da organização, traçando possibilidade vantajosa para ambos os lados, uma vez que eles são dependentes. Esta pesquisa busca analisar como a Comunicação Interna participa do engajamento do público interno, e como este pode afetar a visão e disposição que os funcionários possuem nela. Assim, para uma melhor compreensão foi analisado o cenário de uma multinacional, a Ambev, que apesar de possuir campanhas globais, entende-se que as ações locais de comunicação são as que afetam mais seu público interno. Utilizando, dentre outros meios, a pesquisa participativa, compreendeu como pequenas ações podem mudar o clima organizacional, melhorando efetivamente o engajamento, e demonstrou lacunas com probabilidade de melhoras na Ambev.

Palavras chave: Comunicação Interna. Engajamento. Público Interno. Ambev Bauru.

ABSTRACT

The rise of globalization has profoundly changed the dynamics of the organization, and with the increase of the competition due to the wide diversity of the market, it has demanded an adjustment in labor relations. The Internal Communication has gained prominence in this scenario, being one of the driving factors to reach interest among the others, through construction of new means that will stimulate engagement, motivation, quality of life, and feelings, such as belonging. The communication ceases to be just a tool, to become a strategic means between the organization and its public, bringing together and increasingly positive image for the market, and better productive results. In this way, the employee becomes more valued and his/her well-being a priority, through the actions of the company that seeks to recognize and motivate them, increasing their engagement. The Internal Communication receives this role aligning expectations and paths with the organization, designing an advantageous possibility for both sides, since they are dependent. This research seeks to analyze how the Internal Communication participates in the engagement of the internal public, and how this can affect the vision and disposition that the employees have in it. Thus, for a better understanding, the scenario of a multinational was analyzed, Ambev, that despite having global campaigns, it is understood that local actions of communication affect more its internal public. Using, among other means participatory research, it understood how small actions can change the organizational environment, effectively improving engagement, and demonstrated gaps with a probability of improvement at Ambev.

Keywords: Internal Communication. Engagement. Internal Public. Ambev. Bauru.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Comercial da Ambev de Bauru	32
Figura 2 - Jornal mural no refeitório de Bauru	34
Figura 3 - Mural de ideias no refeitório de Bauru	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Amostragem de pessoas que responderam a pesquisa	38
Tabela 2 - Cinco piores perguntas	39
Tabela 3 - Cinco melhores perguntas	40
Tabela 4 - Perguntas Index	40
Tabela 5 - Pesquisa interna 1 – Ambev Bauru	41
Tabela 6 - Radiografia pesquisa interna 2 – Ambev Bauru	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ORGANIZAÇÃO E PÚBLICO INTERNO	13
2.1	A dinâmica das organizações.....	13
2.2	Público interno.....	16
3	COMUNICAÇÃO INTERNA E ENGAJAMENTO	20
3.1	A comunicação interna nas organizações	20
3.2	Engajamento	23
4	A COMUNICAÇÃO INTERNA NA AMBEV BAURU	27
4.1	Delineamentos da pesquisa	27
4.2	A Ambev.....	29
4.3	A estrutura da Ambev em Bauru	31
4.4	Análises das ações de comunicação interna.....	32
4.4.1	Gestão a vista	33
4.4.2	Programas de reconhecimento	35
4.4.3	Pesquisa de engajamento	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

1 INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno que vem atingindo a grande maioria das empresas, estas que estão cada vez mais passando por fusões e adquirindo grupos globais. Com isso, a comunicação interna vem se tornando cada vez mais essencial para as organizações, que precisam passar informações a um grande contingente de pessoas e promover o diálogo, alinhando seus objetivos aos dos seus funcionários, de uma maneira estratégica. O objetivo é buscar engajar e motivar a todos, principalmente aqueles que não fazem parte das áreas responsáveis pelas principais tomadas de decisão.

Dessa forma, cada companhia deve estudar seu cenário de modo a poder criar a melhor estratégia para atingir de forma mais eficaz seus públicos, de modo que deixe de ser apenas uma ferramenta de disseminação de informações. A comunicação interna, hoje em dia, é muito mais um meio estratégico, um canal responsável por criar ações que possam atrair todos a um único objetivo, ao sentimento de pertencimento e de responsabilidade, onde todos acreditem serem donos do processo, uma vez que os valores da companhia e das pessoas que fazem parte dela são interligados. Para isso, ela deve carregar em si informações estratégicas, para se tornar efetiva com seu público. A informação estratégica, segundo Beal (2004, p.15):

[...] aquela capaz de melhorar o processo decisório em função da sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que afetam a escolha das melhores alternativas para a superação de desafios e o alcance dos objetivos organizacionais.

Nota-se, assim, que o peso da remuneração, que normalmente é vista como o principal fator a manter pessoas em seus empregos, torna-se só mais um ponto, uma vez que, segundo Carramenha (2013), a comunicação com empregados é determinante para a construção de um clima organizacional em busca de reduzir o *turnover*, descobrir novos talentos e gerar ainda mais engajamento. Assim, ela tem o poder de mudar o clima organizacional, o engajamento e a motivação das pessoas, que tendem a preservar o ambiente de trabalho e geri-lo, impulsionando o crescimento interno da companhia e de seus funcionários.

Além disso, é a comunicação a responsável pelo comportamento e relacionamento externo da companhia como um todo, já que hoje em dia a principal propaganda é o próprio funcionário, que representa, em sua íntegra, o local onde trabalha. Se ele não é feliz, se não defende seu lugar de trabalho, o que levaria outras pessoas de fora a querê-lo?

Diante disso, por meio do presente trabalho, busca-se refletir sobre a seguinte questão: como a comunicação interna pode impactar e gerar engajamento entre os funcionários?

Buscando responder essa pergunta, a pesquisa terá por objetivo entender a importância da comunicação interna no cenário atual, e como ela pode afetar todo um contexto organizacional, de maneira positiva ou negativa. A pesquisa se dará através da análise dos processos de comunicação interna do comercial da Ambev Bauru, e como o engajamento da companhia é trabalhado por ela. Para tanto, será compreendido também como área de Gente e Gestão, bem como seus líderes, impactam em sua base e os pontos positivos e negativos dos processos em andamento.

O trabalho possui um caráter descritivo, que busca fazer o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos, ao longo de um período de dez meses, do comercial da maior companhia de bebidas – a Ambev –, localizada na cidade de Bauru (SP). Como metodologia, portanto, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que a autora da presente pesquisa trabalhou para a mesma companhia, desde janeiro de 2018, na área de Gente e Gestão. Assim, pode-se ter uma visão macro e real de seus processos, tanto na área administrativa como na de vendas.

O trabalho está dividido em quatro capítulos, que permitiram uma melhor compreensão da importância da comunicação interna, seja por meio da literatura pesquisada quanto pela análise da Companhia de Bebidas citada. O primeiro capítulo introduz o assunto tratado e os objetivos da pesquisa. O segundo contextualiza a dinâmica das organizações no cenário atual, com ênfase em seus públicos internos, descrevendo a sua importância. No terceiro capítulo, tem-se uma reflexão sobre a comunicação interna, seu gerenciamento e o fator primordial da pesquisa: o engajamento. Por fim, no quarto e último capítulo, é apresentado o estudo de caso por meio da análise das ferramentas de comunicação interna utilizada no comercial da Ambev de Bauru, dissertando sobre seus objetivos e uma percepção da autora da pesquisa em relação à efetividade dos mesmos.

2 ORGANIZAÇÃO E PÚBLICO INTERNO

Para dar início ao trabalho, apresenta-se uma breve contextualização das organizações, desde seus primórdios até o presente momento, permitindo uma melhor compreensão do cenário atual, no qual será desenvolvido o assunto. Ademais, mostra-se a importância e o papel do público interno dentro de uma organização, focalizando em como são essenciais para um adequado funcionamento operacional.

2.1 A dinâmica das organizações

A palavra organização nos remete a diversos temas; sua dinâmica pode ser aplicada em muitos contextos, de modo a exaltar sua importância. Segundo o dicionário Aurélio, organização significa: “constituir em organismo; formar (seres organizados); dispor, pôr em ordem; constituir; tomar forma regular”. De modo geral, organização nos remete sempre a algo organizado, formado por um contingente de pessoas que, em conjunto, possuem um objetivo a ser alcançado por meio de um determinado processo, instituído naturalmente ou não.

O homem, desde seus primórdios, sempre se uniu em grupos, seja para caçar, plantar, entrar em guerras, ou simplesmente pela proteção. Assim, seria possível alcançar melhores resultados, com o pressuposto de que juntos seriam mais fortes e estariam mais seguros, uma vez que, sozinhos, a necessidade básica de segurança estaria fragilizada, tornando cada indivíduo mais vulnerável. Portanto, com a evolução do homem e do meio, a sociedade começou a se organizar em grupos, dando origem aos mais diversos tipos de sociedade, cada uma com seu propósito e um estilo de vida diferente. Porém, com o tempo e as constantes necessidades que o mundo começou a exigir, mais a imposição do capitalismo em grande parte dele, começaram a surgir organizações administrativas com finalidades mercadológicas.

Por meio desse conceito, Chiavenato (1997, p. 264) nos propõe alguns significados para organização:

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido de empresa – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;

3. A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A Organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa.

Assim, as organizações foram criando vida, tornando-se conjunto de pessoas, maquinários, equipamentos, de toda uma estrutura administrada por pessoas que possuem objetivos e metas em comum, que só serão atingidos se houver um trabalho em equipe eficaz.

Para sua formação, foram necessários grandes investimentos, contingentes de pessoas, e a criação de um sistema que permitisse a ordem e produção incessante. Tais ações não aconteceram somente no momento de estruturação, mas ainda hoje continuam acontecendo. Vivemos em um mundo que está em frequente mudança – comportamental, física e econômica –, global, onde crises são constantes. Assuntos como sustentabilidade, preservação, diversidade, por exemplo, há anos não recebiam a atenção necessária que recebem hoje em dia. A antiga sociedade industrial e pós-industrial em que se vivia, hoje, se tornou a sociedade da informação, que consiste no nosso modo de vida, ligado a uma comunicação informática, onde a tecnologia está presente em grande parte do nosso dia, interferindo nos mais diversos processos.

O mundo está cada vez mais interligado e quebrando as barreiras diariamente impostas a ele. Dessa forma, os cenários, a postura das organizações e até as mudanças comportamentais do homem vêm criando a necessidade de um aprimoramento no quesito de abrangência e diversidade. Entende-se que o antigo sistema mecanizado, onde a força física era prioridade e os funcionários não tinham um propósito a cumprir e evoluir dentro do seu local de trabalho, já não se faz mais interessante atualmente, por conta do aumento da concorrência, que exige um diferencial para ganho de espaço no mercado.

Conforme Letícia Souto, a psicóloga e mestre em psicologia social, afirma:

Durante muito tempo, as organizações buscavam ter profissionais 'robôs', que executavam as tarefas da mesma forma para ter um desempenho igual. Hoje é exatamente o contrário, pensar em gestão da diversidade é reconhecer que na diferença eu tenho potencial (SOUTO, 2018).

A diversidade de que tanto se fala hoje em dia nas organizações abrange uma gama bem diversa, deixou de se restringir apenas a pessoas com algum tipo de deficiência física, por exemplo. No Brasil, país com diversas etnias, com uma miscigenação de culturas e pessoas, a diversidade se tornou algo rico e importante para que as organizações se destacassem no mercado, já que promove benefícios, como inovação, criatividade e engajamento.

Buscando uma igualdade entre pessoas de diferentes gêneros, raças, orientações sexuais, regiões, cultura, religião, deficiências, e dificuldades, foram instituídas, a princípio, leis que obrigassem as organizações a possuírem cotas de diversidade. Isso, em um primeiro momento, ajudou a aumentar a inclusão. No entanto, realizar apenas uma contratação não é o suficiente, se dentro das empresas não houver ações que engajassem e motivassem internamente esses trabalhadores. A inclusão deve ser acompanhada de estímulos, que permitam que as opiniões distintas sejam usadas em prol do desenvolvido para o mercado, uma vez que a diversidade proporciona tais benefícios, visões diferentes sobre um mesmo conceito, agregando resultados mais positivos, como Sabino (2018) discorre.

Dessa forma, com as transformações da sociedade e do mundo, que mudaram a forma de relacionamento do homem, e por consequência a economia e seu modo de produção, as organizações também necessitaram de mudanças internas para acompanharem esse novo sistema, que se torna cada vez mais competitivo. A distinção, então, se tornou requisito número um dentro das empresas. Porém, somente a diversidade e sua inclusão não bastariam: os estímulos deveriam ser aplicados constantemente, mas não somente para incentivar as ideias criativas de seus funcionários, mas também de modo a engajá-los, a fazê-los sentir parte do espaço, já que quanto maior a diversidade e multiculturalidade, maior o desafio de fazer todos se sentirem parte de um mesmo processo e de buscarem um mesmo propósito. As estruturas sociais estão em constante mudança, principalmente quando uma organização se torna uma sociedade, e em uma era tecnológica, assim nesse sistema, “Estruturas sociais são organizadas sobre relacionamentos de produção/consumo, poder e experiência, cuja configuração do espaço temporal constitui culturas” (CASTELLS, 1999, p.14).

Diante desse cenário que intensificou as relações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, devido também ao sistema atual que leva o homem a passar a maior parte do dia no trabalho, foi necessário a criação de uma área

responsável basicamente por isso: relacionamentos. Assim, surgiu a área chamada de Recurso Humanos das organizações, que trabalha juntamente com o *marketing*, de modo a gerir o trabalhador enquanto “produtor” e também seu comportamento como consumidor do que produz. O objetivo de tal departamento é tornar os funcionários mais eficientes, produtivos, realizados, felizes e leais, por meio da comunicação e de uma psicologia social, que se preocupa com a satisfação do homem no trabalho, ponto que hoje em dia se tornou muito importante para que eles continuem em determinadas organizações.

Tal fato pode ser constatado pelas teorias da “hierarquia das necessidades” de Maslow (1943) e de dois fatores de Herzberg (1959), que dizem que as pessoas quando satisfazem suas necessidades básicas, que são as fisiológicas e de segurança no trabalho, para atingirem níveis superiores de satisfação, dependem quase que completamente das organizações, que devem ser responsáveis por gerarem estímulos suficientes para isso.

Como uma das formas de validar a efetividade dos processos e melhorá-los, um meio muito eficaz é a avaliar o índice de *turnover*, que é definido pela rotatividade de pessoas dentro das organizações, que pode ser causada por diversos fatores: insatisfação com o trabalho, problemas com a gestão, clima organizacional ruim, baixa remuneração, falta de aderência com a cultura, perfil inconsistente com o trabalho, podem impulsionar com que pessoas queiram pedir desligamento ou até que sejam desligadas. Por meio do seu resultado é possível detectar como estão os processos de recrutamento, de relacionamento interno e de engajamento, ajudando a manter as organizações que não são nada menos do que um sistema vivo, que precisa se adequar às adversidades do mundo para se manter em constante crescimento no mercado.

2.2 Público interno

Toda organização possui alguma finalidade, um objetivo a ser alcançado: na maioria dos casos um enorme foco com seu público externo, já que eles são os consumidores visados pela própria organização. Estes acabam sendo selecionados minuciosamente de acordo com seus focos, e recebem constantemente um árduo trabalho delas para criar sempre uma maior aderência. Shimp (2009, p.39) confirma que a seleção do público dá início ao processo de comunicação, que de uma forma

macro, acredita-se que envolve somente seus consumidores, já que a maior parte dos investimentos e campanhas de marketing é voltada para eles. Porém, para se obter resultados positivos e de acordo com o esperado, outros públicos também devem ser abordados e levados em conta, como o público interno, responsável inicialmente para que tudo aconteça e exista, sendo um contingente obrigatório para que ela se movimente, dando vida a seus processos e sistemas, podendo assim captar seus objetivos.

Esse público interno, segundo França (2012, p. 32), pode ser denominado como:

Público interno é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição.

Este público consiste em todos os funcionários, desde os líderes aos da base, que são os primeiros consumidores de toda organização, seja de produtos físicos ou ideias, de modo que o trabalho com eles deve ser estritamente rigoroso, intenso, sendo realizado com muita cautela, com estratégias audiovisuais específicas para cada área, e com reforços contínuos. Sendo assim, eles devem ser até mais intensos e bem tratados, em muitos casos, do que os com o público externo.

Anteriormente, os funcionários da base eram vistos apenas como a massa produtora, responsável por manter a execução dos seus processos e os lucros da companhia. Suas ideias e vontades não eram ouvidas, sendo deixadas de lado, e os obrigando a trabalharem em um sistema massivo e repetitivo, inibindo a criatividade e intelecto. Porém, com o passar do tempo, percebeu-se que esses funcionários eram o diferencial de cada organização, os responsáveis pela distinção dos seus produtos. A partir daí é que começaram a ganhar mais valor e passaram a ser um dos maiores capitais das empresas.

Mas por que eles passaram a ser tão importantes para as organizações?

Os funcionários são a cara do local de trabalho. Eles acompanham tudo de dentro, diariamente, e sabem a sua veracidade: como tudo é feito, se seus valores e princípios são verdadeiros, como eles tratam sua gente. Eles conseguem enxergar, por exemplo, se suas campanhas publicitárias são adequadas e condizentes, ou seja, conseguem comprovar a visão que a empresa passa para o mercado. Assim, se tornam seus maiores divulgadores e propagandistas, seja em roda de amigos, em redes sociais, ou no simples uso dos produtos. Essa acaba sendo a imagem mais

influyente, principalmente na sociedade em que vivemos hoje, onde sustentabilidade e transparência são assuntos que todos exigem em seus bens de consumo.

Além disso, a partir da revolução industrial, os produtos tornaram-se cada vez mais parecidos, de modo que as organizações passaram a exigir de seus funcionários algo a mais, algo que permitisse que a sua diferenciação no mercado, para aperfeiçoar cada vez mais o que era produzido e aumentar o rendimento, a produtividade e a visibilidade.

Com isso, eles acabam se tornando das organizações o que se chama hoje de capital intelectual, que, segundo Chiavenato (1997), é composto pelo somatório do capital Interno (conjunto de conceitos, sistemas administrativos das organizações), capital Externo (conjunto das relações com clientes, fornecedores, *stakeholders*, marcas, imagem e reputação) e capital Humano (conjunto das habilidades das pessoas). O capital humano é adquirido tanto pelas experiências vividas, pelo chamado conhecimento tácito, como através do conhecimento explícito, adquirido por estudos, materiais e que são passados de pessoas a pessoas. Juntos, conhecimento tácito e conhecimento explícito consistem em todo o saber e informações que cada um possui.

Nas organizações, esses capitais possuem extrema relevância, já que, hoje em dia, eles são os responsáveis por alavancar e diferenciar uma específica organização de outras do mesmo segmento no mercado. O principal modo de alavancar o intelecto coletivo e desenvolvimento das empresas é por meio da união de todos e disseminação do *knowhow* – saber o jeito de fazer – pessoal de cada um, aumentando o conhecimento da companhia como um todo. Assim, seu valor se torna inestimável para as organizações, e sendo um fator invisível aos olhos, seus cuidados devem ser muito mais zelosos.

O desenvolvimento de um capital intelectual forte dentro das organizações depende, principalmente, de dois fatores: primeiramente da seleção de seus funcionários e, devido a isso, a cada ano os processos se tornam mais complexos, dinâmicos e desafiadores, tendo o objetivo de detectar as melhores pessoas e com os melhores insumos necessários para o cenário atual procurado; em segundo lugar, os incentivos disponibilizados a eles para aprimorarem seus conhecimentos de forma constante, como treinamentos e auxílios para bolsas de estudo. A seleção e investimento em seus funcionários são fatores que também impactam diretamente no desenvolvimento dos mesmos nas companhias, gerando impactos positivos,

como a vontade de encarecimento; mas também impactos negativos, como o número de *turnovers*, fator importante para pedir também o engajamento e qualidade de vida proporcionados pelas organizações.

Dessa forma, o público interno de uma organização representa o seu maior capital, seu bem mais valioso. É ele o responsável por manter todos os processos, desde a criação, produção, divulgação (tanto o *marketing* voltado para seu público externo, quanto a aderência do mesmo ao produto), distribuição, até a visibilidade e reconhecimento total da companhia. O tratamento com este público deve ser, portanto, extremamente minucioso, de modo a torná-lo cada vez mais defensor e engajado com seu local de trabalho, já que a compatibilidade inicial precisa ser nutrida constantemente.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA E ENGAJAMENTO

De acordo com o enfoque da pesquisa, nesse capítulo serão elencados os conceitos de comunicação interna nas organizações, dissertando sobre como ela ocorre e o porquê dela ser essencial para bons resultados da organização. Também será entendida a essência de engajamento, como ela está presente e o porquê de estudá-la.

3.1 A comunicação interna nas organizações

De acordo com Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), a cultura determina a forma como uma empresa age, se comporta e pensa, determinando a abordagem dos seus negócios, incentivando a inovação e se relacionando com seus diversos *stakeholders*, que englobam seus públicos externos e internos. Assim sendo, a comunicação interna precisa ser pensada e executada em base da cultura da organização para que ela seja efetiva e assertiva.

Para Marchiori (2006, p. 82), “a cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade”. A autora também defende que precisa haver uma construção de significados e comunicação para que haja cultura, sendo resultado de uma interação social.

Assim, a comunicação interna se torna responsável por definir os padrões de comportamento e valores que a organização carrega em seu dia a dia e, conseqüentemente, e por organizar o modo que sua gente age. Pode-se entender que “a formação da cultura organizacional está intimamente ligada ao processo do conhecimento e relacionamento” (MARCHIORI, 2006, p.82). Por meio da cultura, então, pode-se entender os seus processos, atitudes e até o simples comportamento pessoal de cada um. Indiretamente ao ingressar em uma organização, as pessoas seguem um padrão de comportamento, tanto operacional como pessoal, seguindo exemplos de como agir com seus parceiros de trabalho, descobrindo qual o melhor caminho para atingir sua meta, e o que é certo e errado.

Ela surge por meio da colisão da cultura, princípio, visão que seus líderes carregam, e assim elaboram qual é o melhor caminho para que a organização prospere. Uma cultura pode ser forte ou fraca de acordo com sua influência nas pessoas que busca atingir, podendo ser medida pela aderência de seu público

interno. Ela deve ser consistente e visível nos processos para que possa ser seguida e valorizada. Uma cultura imperceptível é fraca, já que ela não guia a organização.

Desse modo, Marchiori (2006) aponta que, uma vez que seus indivíduos observam e interagem entre si, atribuindo significados para eventos e objetos, a cultura organizacional se demonstra como um fenômeno interativo. Porém, diante da forte diversidade existente hoje nas organizações, principalmente nas multinacionais, a dificuldade na comunicação aumenta, mais ainda devido às diversas culturas presentes, muitas vezes extremamente opostas e com outros idiomas, o que torna a comunicação ainda mais difícil. Alinhar a cultura organizacional com a comunicação é um grande desafio, e que, entretanto, deve ser bem estruturado, de modo que não quebre o processo ou o enfraqueça.

Duas décadas atrás, as organizações não davam o devido valor e importância à comunicação interna e a uma cultura organizacional forte. Acreditavam que ações como jornal para funcionários, mural com informações e releases que anunciavam novidades de produtos ou mudanças dos altos cargos eram suficientes e faziam com que seus funcionários se sentissem parte dela. Com a alta velocidade de mudanças que o mercado e a sociedade como um todo vêm vivendo, esse processo se tornou inválido, caso seja executado de uma maneira superficial e com um baixo envolvimento.

Para melhorar a proximidade e efetivação de seus discursos, a organização teve, então, que adequá-los a cada um dos seus públicos estratégicos, principalmente àquele de maior impacto para as organizações: o interno. Sua comunicação com este último deve ser transparente, clara, de modo a impactá-lo de forma positiva, aumentando seu engajamento e sintonia com a organização. Ao falar de público interno, são englobados também seus familiares, que acabam se tornando representantes da marca. Segundo Marchesi (2005), eles formam a imagem pública da empresa, são os formadores de opinião para os demais públicos de interesse da organização.

Dessa forma, o que é passado para os familiares é o que eles passam para a sociedade, que possui grande responsabilidade na formação da imagem, reputação e identidade da organização, principalmente nos dias atuais, com a competitividade do mercado. O que leva a escolha de uma organização e não outra, ao adquirir certo produto ou serviço, acaba sendo a visão que se tem sobre a própria empresa, de acordo com os aspectos já citados que impulsionam a decisão.

Atualmente, a maioria das organizações, principalmente as de médio e grande porte, já sabe a importância de uma boa comunicação interna, mas muitas delas acabam por ignorá-la, sendo o primeiro setor a ser cortado em momentos de crise, dando a impressão de que a própria seja culpada ou de que seu serviço não tenha sido eficiente. A área de comunicação está presente como uma área estritamente estratégica, que tem o papel de gerir seu público interno, de modo com que este se sinta parte do processo, sendo essencial para atingir as metas e, acima de tudo, que crie o sentimento de pertencimento, sendo seus esforços essenciais para o alcance dos resultados. Tudo isso tem que estar dentro de um pacote maior de gestão, que englobe também benefícios, salários, segurança, qualidade, dentre outros; tudo de modo a construir a melhor imagem e reputação do negócio perante seu público.

A grande falha da comunicação na maioria das organizações é como ela é gerenciada. Ela necessita estratégia e conhecimento, é preciso pensar em um plano para atingir as pessoas da forma correta. O que acontece na prática é que, muitas vezes por ser tratada como uma função secundária, são colocadas pessoas que não possuem qualificação sobre o assunto, e não sabem realizá-lo de maneira estratégica, criando uma comunicação interna tratada de maneira superficial; o resultado, então, é negativo. E, sem eficiência, acaba por desvalorizar o profissional da área da comunicação.

Dessa forma, Marchesi (2005, p. 49) elenca seis pontos que são básicos que um comunicador deva ter:

- Conhecer em profundidade o negócio da empresa em que trabalha;
- Ter bom trânsito político (relacionar-se bem com todas as lideranças representativas da empresa);
- Ser ético;
- Ter o pensamento estratégico bem desenvolvido;
- Ter capacidade de ler e interpretar cenários;
- Ter os traços definidos de um líder.

Deve-se levar em conta que, devido ao cenário extremamente mutável que vivemos hoje em dia, como já dito anteriormente, a comunicação, para ser efetiva, deve ser realizada não somente por um setor de comunicação, mesmo que equiparado de profissionais especializados. É necessário que todos se envolvam com a área comunicativa, denotando os cargos de liderança, pois suas atitudes e ações devem ser reflexo daquilo que comunicam. Uma vez que eles são os exemplos a serem seguidos, e que possuem grande poder e lugar de fala, devem

saber se comunicar de forma clara, transparente e presente, para serem exemplo para todos.

A comunicação, portanto, está presente em todos os momentos de uma organização; é um setor que atua desde as ações pontuais, de informes, de reconhecimento, de diálogo contínuo, até os discursos de seus líderes. A comunicação faz parte do processo inerente às organizações, é ela que permite que seus funcionários se sintam parte e realizem o seu trabalho de forma sempre produtiva.

Pesquisas do período entre 1924 e 1936, do professor Elton Mayo, da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, permitiu compreender que as empresas conseguiriam aumentar a sua produtividade por meio de uma melhoria do ambiente de trabalho, já que ambientes mais integrados, desafiadores e com sentimento de equipe possuíam melhores resultados. Chegar a esses resultados depende quase que exclusivamente de uma boa comunicação interna, que muitas vezes necessita de mudanças nos tons de fala, comportamento e as ações criativas por parte de sua gestão.

3.2 Engajamento

A teoria burocrática de Max Weber, que ganhou força após a morte do sociólogo, em 1940, consistia em um dos primeiros moldes seguido pelas organizações, onde era um modelo burocrático, com excesso de regras, de modo que seus funcionários fossem apenas peças no sistema, sendo sua presença estritamente profissional, deixando de lado os sentimentos, comportamentos e desejos. A racionalidade e impessoalidade dominavam esse sistema, que por muito tempo tornou-se padrão em grande parte das organizações, sendo o mais importante objetivo dos fins pretendidos. (LORENZO, 2011)

Com as transformações da sociedade, globalização, diversidade, velocidade de respostas para mudanças ambientais, a existência de sistemas como esse já não prosperava. Diante de um mercado muito mais competitivo, onde a gama de diversidade de produtos e serviços é bem maior, o consumidor e o trabalhador ganham o poder de escolha. A qualidade de vida passou a ser um fator decisivo na vida de todos. As organizações perceberam, então, que seu funcionamento depende mais de pessoas do que de processos mecanizados, que o capital intelectual e o

bem-estar dessas pessoas eram o que as motivariam a realizar um trabalho melhor. Assim, diminuiria o número de desligamentos e permitiria melhores resultados para todos.

A partir desse momento, flexibilidade e capacidade de adaptação contínua tornaram-se um pré-requisito para uma organização de sucesso, uma vez que seu resultado consistia na preservação e fortalecimento no mercado. Diante disso, surgiram novos modelos de categorizar as organizações, onde se destacaram o de Burns e Stalker, que criaram duas vertentes: uma com foco em processos e regras; e outra com foco em pessoas, onde a relevância a elas era prioritária.

Esses modelos receberam o nome de mecanicista e orgânico (BURNS & STALKER, 1961 *apud* MAXIMIANO, 2000), onde cada um possui um modo oposto de organização de suas atividades, observando por um mesmo ponto, não sendo um melhor que o outro, mas apenas adversos, onde serão encaixados em cada lugar de acordo com a gestão e o cenário que ela está inserida.

O modelo mecanicista consiste em um processo baseado no modelo burocrático legal-racional de Weber, aplicado em cenários com baixa inovação e com objetivos predeterminados, uma vez que mudanças de cenários não são favoráveis aos seus processos. Tais eles que dentro das organizações seguem uma hierarquia e uma comunicação vertical, valorizando o cumprimento de normas e tarefas propostas, além de uma forte lealdade aos superiores. Sendo assim, predominaria não um funcionamento, mas o maquinário, com meios muito bem definidos e padronizados.

Já o modelo orgânico está presente naquelas que possuem um sistema mais instável, suscetível a mudanças e inovações, devendo a isso o fato de estar presente na grande maioria das organizações hoje em dia. Nesse meio é prioridade o trabalho cooperativo, e pessoas que consigam se adaptar mais facilmente a mudança de funções, tendo uma preocupação geral com a companhia do que com os resultados individuais.

Ambos estão presentes no sistema organizacional das organizações do mercado, se adaptando as circunstâncias ao seu redor. Porém, como Renan Carvalho (2017) explica, atualmente as mudanças contínuas no meio inclinam grande parte delas a fazerem parte do modelo orgânico, sendo ele mais flexível, permitindo com que seus resultados positivos se mantenham, de modo mais eficiente e sustentável. São exemplos de organizações assim a *Toyota*, *Google*,

Southwest Airlines e a brasileira *Semco*. Independente do sistema em que ela faça parte, uma coisa é certa: ambos trabalharam de diferente maneira para tornar o funcionário engajado, ou seja, seguiram o princípio básico para desenvolvimento interno de uma organização.

Segundo Carramenha (2013), o engajamento é o alinhamento entre os objetivos pessoais dos funcionários com os da organização em busca de um objetivo em comum, tornando ele ao mesmo tempo coletivo e individual. São definidas diversas ideias sobre o que é o engajamento, mas todas elas levam ao mesmo ponto de que o engajamento é responsável pela qualidade de vida e trabalho das pessoas, uma vez que para isso é preciso apresentar ao próprio público fatores que o motive, inspire e que seja de fácil compreensão, pois nenhuma atividade ou ação sem entendimento é aderida e realizada da forma que deveria.

O estímulo ao crescimento, a devoção a um projeto e a empresa, são resultados de um engajamento eficiente. A motivação interna é o que move as pessoas dentro de seus trabalhos, e é ela deve ser estimulada, para alavancar o funcionário, demonstrando sua satisfação com o local, sua função, seus líderes.

Não importa a definição preferida. Todas elas apontam que o alto grau de engajamento significa que os empregados estão alinhados, seguros e comprometidos em atingir alta performance, além de estarem pessoalmente motivados a fazer esforço extra em seu trabalho pois isso faz sentido. Por outro lado, baixo engajamento denota baixa receptividade e energia, além de aumento de taxas de absenteísmo. (CARRAMENHA, 2013, p. 123)

O ato de engajar seus funcionários leva a diversos resultados para as organizações, como melhores produtos em projetos e ações do trabalho, ideias inovadoras para solucionar conflitos, crises ou aprimoramentos, qualidade de vida, inspiração, lealdade, dentre outras. Um estudo realizado pela Força de Trabalho Global – *Global Workforce Study* (GWS), produzido pela *Towers Watson*¹ detectou que empresas com alto engajamento de empregados cresceram 28%; em contrapartida, empresas com baixo perfil de engajamento declinaram 11,2% suas vendas. Dessa forma, pode-se notar sua importância para resultados positivos, consistentes e contínuos, tampouco como a vida individual está estritamente ligada a resultados de um todo.

¹ Disponível em: <https://www.towerswatson.com/pt-BR/Press/2012/07/Estudo-revela-que- apenas-28-por-cento-da-forca-de-trabalho-no-Brasil-e-altamente-engajada>

A comunicação interna entra aqui como meio imprescindível para seu desenvolvimento, ela é a ponte entre a organização e seus funcionários. Para que haja um ambiente engajado, são necessários diversos aspectos como Carramenha (2013) elenca: confiança e integridade; natureza do trabalho; oportunidades de desenvolvimento; crescimento na carreira; orgulho da empresa; remuneração; qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho e com o chefe direto; além de um ambiente que possua uma efetiva e engajada liderança, um ambiente com uma cultura organizacional flexível e que suporte uma vantagem competitiva, e que entenda o cenário a fora.

Dessa forma sua responsabilidade é gerar respostas e intenções claras para todos, evitando dúvidas, conflitos, e alinhando as estratégias e objetivos pretendidos pela organização, uma vez que uma má compreensão ou desalinhamento pode gerar expectativas erradas. Um dos principais fluxos de comunicação deve ser entre os líderes e os liderados, uma vez que eles são exemplo e influência para todos; o bom diálogo e canal de abertura entre esses líderes e liderados criam um estreitamento no relacionamento, fator positivo no engajamento de toda companhia.

O modelo de engajamento que Carramenha (2013) desenha em seu livro consegue explicar de forma coerente e sucinta como a cultura organizacional, o trabalho em si e o empregado conseguem se relacionar e criar o engajamento. A comunicação precisa ser coerente com as ações que acontecem em seu interior, já que sua falta gera desconfiança e insegurança, fator essencial para que se possa criar um bom relacionamento entre organização e funcionário. Além disso, a organização deve fornecer ao trabalhador gestão de desenvolvimento e aprendizado constante, desenvolvendo a criatividade e dinâmica dos negócios.

O funcionário precisa também estar bem consigo mesmo e ter compatibilidade com a cultura da organização, pois sem ela haverá sempre uma falta de engajamento entre ambos. E a comunicação, como dito, é usada como uma das ferramentas responsáveis por gerir o engajamento, sendo ele essencial para um desenvolvimento positivo das metas e objetivos dos funcionários e da organização, tão quanto sua qualidade de vida.

4 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA AMBEV BAURU

4.1 Delineamentos da pesquisa

Para desenvolver o presente projeto, atingindo o objetivo de compreender e discutir a comunicação interna que permite o desenvolvimento do engajamento em uma organização de grande porte, foi utilizado como procedimento metodológico um estudo de caso e uma pesquisa participante, permitindo a análise dos recursos necessários.

O estudo de caso se pauta em um aprofundamento de determinado assunto, possibilitando análises e interpretações que sigam um exemplo como enfoque. No caso do projeto, tem-se como foco a comunicação interna em organizações de grande porte, portanto, escolheu-se a Ambev, maior empresa de bebidas do Brasil, segundo pesquisa², para analisar as influências e impactos da ferramenta na companhia.

Ela permite que se tenha um foco dentro da amplitude do assunto, analisando-o de forma particular e peculiar, com os devidos detalhes necessários, assim ela busca mais padrões do que uma generalização do assunto e o como e por que. Ele é um processo qualitativo, levantando dados da motivação do ciclo de pessoas envolvidas, não tendo como foco obter números como resultados e sim qual é melhor caminho a ser escolhido, focando em seu caráter subjetivo. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2008, p. 58)

Além dela, de modo a possuir uma melhor compreensão e abrangência dos tópicos do objeto, foi utilizado como segunda metodologia a pesquisa participativa. Sua escolha se deu devido ao fato da autora da presente pesquisa trabalhar no local de estudo, podendo ter uma visão mais analítica e real, e criando análises que envolvam a percepção. Segundo Rildo Ferreira dos Santos³, ela relaciona a ciência social com a intervenção na realidade, sendo uma crítica-dialética, ela requer o envolvimento do pesquisador na pesquisa, uma análise de dentro da situação. O

² Disponível em: www.exame.abril.com.br/negocios/as-maiores-empresas-de-bebidas-do-brasil/

³ Disponível em: www.baixadacarioca.com/2012/03/19/pesquisa-participante-o-que-e-como-se-faz

envolvimento com o objeto de estudo permite identificar problemas, conflitos e ruídos no local, além de permitir um contato mais próximo.

Para poder entender melhor o cenário e o funcionamento da Ambev de Bauru, como a comunicação interna funciona e seus mecanismos, foram realizadas conversas com toda a base do comercial, de forma sigilosa e com total conhecimento dos participantes. Dessa forma, a participação do autor foi do tipo conhecida (LOFLAND, 1971), já que todos sabiam e tinham consciência de que elas estavam sendo realizadas para uma análise do engajamento da organização.

Além de bate-papos, também foram aplicados dois questionários, com perguntas abertas e fechadas de caráter qualitativo, com todos do comercial, tendo um intervalo de quatro meses entre cada uma: a primeira em março, e a segunda em agosto. As perguntas tinham como objetivo compreender como cada um enxerga o cenário do momento da Ambev e como este os afeta. Todas foram anônimas, sendo exposta apenas a área correspondente que o funcionário trabalha para poder elencar onde estão as falhas e ganhos, de forma mais direcionada.

A amostra da entrevista analisada mais a fundo foi determinada de acordo com a divisão de setores gerais da Ambev de Bauru, analisando as áreas de vendas e de administrativas, que compõem a liderança da companhia, porém, o maior enfoque foi na primeira, onde se tem os maiores números de *turnover* e com resultados mais baixos nas pesquisas de engajamento. A gama de vendedores que continuaram presentes desde o início das pesquisas consiste em dez funcionários; entre eles, estão vendedores, promotores e supervisores de venda.

Foi também considerada a percepção pessoal sobre as ações motivacionais criadas no comercial e nas reuniões. O resultado da efetividade dela pode ser notado pelo comentário dos funcionários, a participação deles dos meios e pelo interesse em fazer parte.

Esses meios foram coletados e juntados, integrados à observação e análise participante da percepção da autora do presente trabalho, elencando os pontos-chave positivos e negativos que aconteceram ao longo dos seis meses de estudo do cenário.

4.2 A Ambev

Tudo começou em 1989 quando a corretora Garantia, dos acionistas Jorge Paulo Leman, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Herman, decidiu comprar a cervejaria Brahma. Alguns anos depois, em 1999, com o desejo de expandir seu mercado. A empresa comprou, então, sua então maior rival, a Antarctica. Nascia assim a Ambev, que se tornaria a cervejeira mais forte do mercado.

Como empresários ambiciosos, visando o lucro, em 2004 a belga Interbrew compra a Ambev, transformando-a em InBev, onde Jorge Paulo, Carlos e Marcel se tornariam seus acionistas. Mais tarde, os mesmos passariam a deter a maior parte das ações da empresa.

Nessa época, a InBev já dominava grande parte do mercado de bebidas. Ainda assim, após meses estruturando um plano minucioso e escondido da imprensa, em 2008, a InBev comprou a americana Anheuser-Bush (AB), fabricante da cerveja mais vendida no mundo, a Budweiser. Formou-se, então, a atual AB InBev, maior companhia de bebidas do mundo, presente em 19 países. No Brasil, possui 32 cervejarias e duas maltarias, 30 marcas produzidas no país, 35 mil colaboradores, 100 centros de distribuição direta e seis centros de excelência, segundo dados da própria empresa.⁴

No total, a companhia detém em seu portfólio mais de 200 marcas, sendo elas divididas em sete categorias: cervejas (Budweiser, Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bud Light, Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes, Michelob Ultra, Harbin, Sedrin, Klinskoye, Sibirskaya Korona, Chernigivske, Hasseröder, Jupiler, dentre muitas outras); refrigerantes (Pepsi, Guaraná Antarctica, Sukita, Soda, Baré, H2OH, Citrus, Mountain Dew, Tônica e Teem); água AMA; chá Lipton; isotônico (Gatorade); energético Fusion; e suco (Do Bem).

O alto capital financeiro, pessoal e de diversidade do mercado só se tornou possível à companhia devido aos princípios extremamente fortes e claros, que são seguidos em todos os lugares, onde integridade, segurança e respeito, ao próximo e ao mundo, podem resumi-los.

Por mais que seja uma empresa de extremo cunho capitalista, é claro para todos dentro dela que isso nunca deve ser um fator acima de seus princípios, que todo lucro deve vir de forma honesta e em conjunto, onde sua meritocracia é

⁴ Disponível em: www.ambev.com.br/sobre

responsável pelo reconhecimento de todos. Atualmente, sua missão é unir as pessoas por um mundo melhor, e assim vem desenvolvendo diversas ações, unindo suas bebidas às pessoas. Segundo a própria Ambev, sua visão é:

Transformar o mundo em um lugar melhor para se viver. Incentivamos novas atitudes: o consumo responsável e a preservação de recursos naturais são duas de nossas causas. Elas são muito mais do que um projeto. É o nosso jeito de pensar e agir. Tudo o que fazemos busca o respeito e a colaboração para alcançar uma atitude sustentável. (AMBEV, 2018)

Todos seus funcionários ajudam a tornar isso possível, uma vez que seus princípios são comunicados tão intensamente para eles, criando apenas dois caminhos para todos que estão lá dentro: ou você se alinha à empresa e trabalha em conjunto, para alcançar seu sonho; ou você não se enquadra e acaba saindo.

Os princípios que a regem são claros em seu dia a dia, estando expostos em todas suas sedes, tornando-se um lema para o trabalho dentro da AB-Inbev. São eles (AMBEV, 2018):

- 1- Nosso sonho nos inspira a trabalhar juntos, unindo as pessoas por um mundo melhor;
- 2- Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades compatíveis com seu talento e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da nossa Companhia;
- 3- Selecionamos, desenvolvemos e retemos pessoas que podem ser melhores que nós mesmos. Avaliamos nossos líderes pela qualidade das suas equipes;
- 4- Nunca estamos completamente satisfeitos com nossos resultados, que são o combustível de nossa Companhia. Foco e tolerância zero garantem uma vantagem competitiva duradoura;
- 5- O Consumidor é o Patrão. Nos conectamos com nossos consumidores oferecendo experiências que têm um impacto significativo em suas vidas, sempre de forma responsável;
- 6- Somos uma companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente;
- 7- Acreditamos que o bom senso e a simplicidade orientam melhor do que sofisticação e complexidade desnecessários;

8- Gerenciamos nossos custos rigorosamente, a fim de liberar mais recursos para suportar o nosso crescimento no mercado de maneira sustentável e rentável;

9- Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa cultura. Fazemos o que falamos;

10- Nunca pegamos atalhos. Integridade, trabalho duro, consistência e responsabilidade são essenciais para construir nossa Companhia.

Como dito, a não aderência aos princípios pode se tornar um dos fatores primordiais para o funcionário não permanecer na companhia. Mas, ainda assim, será que eles só saem devido a essa falta de adesão? E será que essa mesma cultura também não engaja as pessoas a querer entrar e continuar na companhia?

Nota-se, portanto, que a AB-Inbev preza por sua cultura e seus princípios, sendo a conjunção de ambos um fator primordial para desenvolver e manter seu time na ativa, devido a sua força e clareza perante seus funcionários.

4.3 A estrutura da Ambev em Bauru

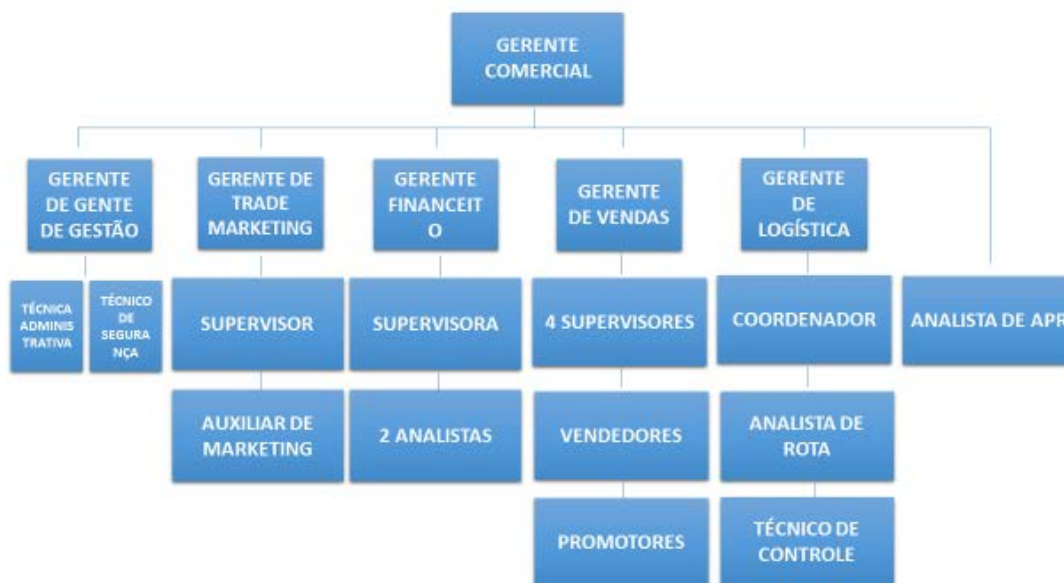
Possuindo uma grande diversidade estrutural no mundo, seu nome global é AB-Inbev, porém no Brasil sua estrutura é representada pela Ambev, que também possui diversas ramificações. A Ambev em Bauru é uma sala remota do comercial de Agudos, localizada no centro da cidade Bauru, sendo responsável pela venda dos produtos e ativação da marca na região.

Sua estrutura é composta por homens (85%) e mulheres (15%), com uma faixa etária em média entre 20 e 35 anos, totalizando um time de 44 pessoas (incluindo estagiários e aprendizes), divididos em cinco áreas:

- Gente e Gestão: 5 pessoas
- Trade Marketing: 4 pessoas
- Financeiro: 5 pessoas
- Vendas: 25 pessoas
- Logística: 4 pessoas
- Gerente Comercial: 1 pessoa

O organograma do comercial, com as divisões dos cargos e hierarquia, pode ser visto na figura abaixo:

Figura 1 - Organograma do Comercial da Ambev de Bauru



Fonte: elaborado pela autora (2018)

Toda a parte da comunicação interna recai à área de Gente e Gestão, responsável pelos eventos internos, gestão de benefícios, controle de jornada e férias, divulgação das ações locais/regionais/nacionais. De forma geral, ela é responsável por fazer o funcionário sentir parte das notícias da companhia, motivado em seu ambiente de trabalho, e assegurado de qualidade de vida e segurança.

4.4 Análises das ações de comunicação interna

Na Ambev em Bauru, a comunicação interna tem seu foco no engajamento dos funcionários, buscando mantê-los ativos nos assuntos e no desenvolvimento da companhia. Dessa forma, se elenca três pontos onde ela é trabalhada: gestão a vista, pesquisa de engajamento seguida de bate papos e programas de reconhecimento. A seguir, será apresentada a análise dessas três formas de engajamento existentes no comercial (CDD), com o público alvo da pesquisa: sala de vendas, composta por promotores e vendedores.

4.4.1 Gestão a vista

A parte de gestão a vista é responsável por manter todo o time informado sobre os assuntos da companhia (locais, nacionais e globais) e reconhecer cada um dos membros nas mais diversas diretrizes. Os assuntos são os mais diversos, não buscando impor normas ou regras, mas sim comunicar o que está sendo pautado na sociedade e que os impacte, e principalmente, no cenário da Ambev.

Ela é dividida em três partes que ficam espalhadas pelo comercial compondo a comunicação interna de gestão a vista:

- **Jornal mural:** localizado no refeitório é o principal painel com enfoque em demandas importantes que visam manter o funcionário atualizado sobre a Ambev, campanhas, reconhecimentos e cuidados. Composto por cinco partes que são atualizadas de acordo com a demanda de cada item:

- I. **Notícias:** assuntos gerais, que vão desde campanhas realizadas com os funcionários (como de vacinação), atualidades da companhia, a mudanças em benefícios;

- II. **Aniversariantes do mês;**

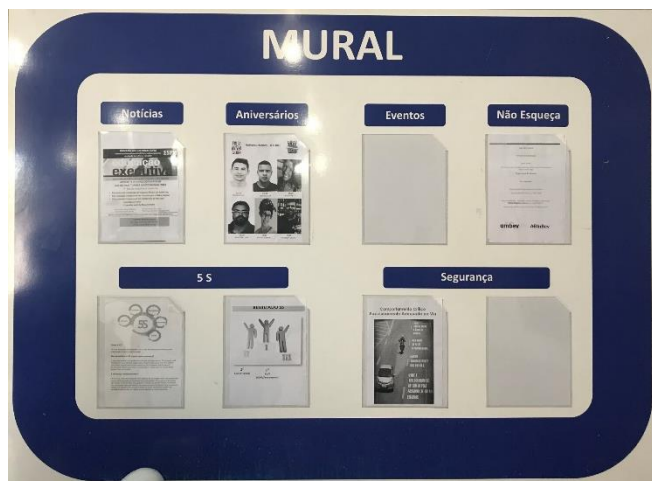
- III. **Eventos:** lembrete sobre eventos internos, como festa junina, final de ano, dia dos pais, dentre outros, e também eventos externos produtos pela companhia;

- IV. **Não esqueça:** lembretes importantes, como horário de abastecimento dos veículos, recebimento de benefícios, entrega da venda interna de produtos ou cesta de natal, dentre outros. Nela englobam todos os assuntos que não devem ser esquecidos, pois possuem algum impacto na rotina diária do funcionário e na sua vida particular.

- V. **Gestão de 5S:** processo de extrema importância dentro do comercial, uma vez que engloba tanto o 5S do ambiente quanto o virtual, sendo um pilar de muito peso dentro das auditorias. Cada sala possui um prefeito, que tem o papel de manter sua organização, e realizar suas auditorias, analisando qual está mais aderente aos critérios do 5S, levando a um ganhador que é reconhecido no painel. Apesar de haver o reconhecimento, o processo não possui grande relevância entre o público interno, notando-se a baixa seriedade com que ele é levado entre todos dentro do comercial, realizando realmente o 5S apenas nos dias das auditorias;

VI. Segurança: informes da área de segurança tanto do comercial quanto nacional. Seu enfoque é manter a proteção do time, prioridade da Ambev, que é exercido com extremo enfoque no comercial, priorizado acima de todas as partes.

Figura 2 - Jornal mural no refeitório de Bauru



Fonte: Área de Gente e Gestão Ambev Bauru (2018)

- Mural de ideias: localizado no refeitório, é um meio de comunicação aberta com os funcionários, onde eles fazem pedidos anônimos e dão sugestões. Foi idealizado após notarem que uma caixa de sugestões não era efetiva. A diferença é que, por ele ser exposto a todos da Companhia, os resultados são agilizados e a efetivação dos pedidos é maior, sendo estes últimos os que vão desde o recebimento de incentivos por baterem alguma meta ou treinamentos, à inclusão de produtos na venda funcionário e visitação na cervejaria da Ambev.

Figura 3 - Mural de ideias no refeitório de Bauru



Fonte: Área de Gente e Gestão Ambev Bauru (2018)

- Painel de *Engagement*: localizado na entrada do comercial, uma das partes com mais visibilidade, local onde todos circulam, desde os funcionários até pessoas que estão somente de passagem. Ele é um mural onde são expostos os momentos de comemoração do time, conquistas e resultados, composto por fotos de eventos, reuniões, treinamentos, e todos os crescimentos que eles alcançaram e dados das pesquisas realizadas. Com um conceito de reconhecer a todos e dar visibilidade, seu baixo desempenho se dá pela sua fraca alimentação, com uma reposição de fotos e resultados, com um espaçamento muito grande de tempo, em torno de seis em seis meses, sendo apenas duas vezes ao ano.

Por mais que os painéis citados sejam a principal forma de informes da gestão a vista, eles ainda englobam ações espalhadas nas paredes pelo CDD de forma esporádica, de acordo com as demandas. Desses, pode-se destacar um existente no refeitório, onde são colocadas as férias de todo o time, harmonizações das cervejas e assuntos adicionais que não couberam no jornal mural.

Essas ferramentas possuem um alto potencial de aumentar o engajamento e entrosamento do time no comercial. Ainda assim, não se trata de algo utilizado por completo. O mural de ideias e o painel de engagement, por exemplo, poderiam ser mais bem utilizados, permitindo que o time se sentisse mais importante perante a liderança, e levando o mesmo a um melhor reconhecimento. Apesar das ideias serem expostas em toda Supermatinal – isto é, reunião mensal com todos os funcionários, onde são passados os resultados e reconhecimentos do mês anterior, objetivos e notícias do mês vigente –, não há um incentivo para que as pessoas usem o mural com mais frequência. Enquanto que o painel deixou de ser atualizado mensalmente, de modo que as pessoas já nem o reparam mais.

4.4.2 Programas de reconhecimento

Com o objetivo de manter seus funcionários motivados no dia a dia, os programas de reconhecimento do comercial visam dar o devido valor a todos, identificando os destaques tanto em relação à entrega de resultados quanto na ajuda ao próximo. De modo que o sonho passa a ser o de unir as pessoas por um mundo melhor.

O programa de reconhecimento Feras é aplicado nacionalmente em todas as unidades e tem o objetivo de reconhecer a gente do CDD. Ele está vinculado ao Plano Nacional de Resultados (PNR), que visa melhores resultados no Programa de Excelência, o PEX, e é por meio dele que vem o bônus da banda 8, composta por vendedores, técnicos e conferentes. Reconhecendo em dois níveis: a unidade, com apuração em três escalas (vendas, operações e comercial), e seus indivíduos, mostrando aqueles que estão fazendo a diferença no processo, que são categorizados em mensal, semestral e anual.

Com um conceito muito inteligente, possuindo ferramentas que permitem um reconhecimento não só local, mas regional e que aumentam a visibilidade, além de materiais que tornam o momento muito mais memorável (fotos no hall da fama, medalhas, carta, capa para a cadeira). Tem todo o potencial para ser um dos melhores meios de reconhecimento do comercial, uma vez que utiliza um bom tempo da principal reunião do comercial, onde todos estão presentes. A entrega do Pin para colocar no tirante do crachá proporciona um momento de estima para o funcionário e faz com que todos relembrem do bom resultado que o mesmo obteve, sendo uma consequência de um excelente trabalho.

Porém, o programa não acontece da forma como deveria. Com resultados defasados e atrasados, o próprio comercial acaba gerando-o para que continue acontecendo a cerimônia na reunião, mas o quadro fica desatualizado dos resultados oficiais, e poucos sabem explicar o programa. Além disso, por ser regional, e cada um possuir metas muito únicas, diversas vezes pessoas que foram muito boas dentro do comercial acabam não aparecendo dentro dos melhores resultados da regional, ficando desmotivadas com o trabalho. Acredita-se que uma mudança de fluxo, onde primeiramente seriam compilados resultados locais, e eles enviados à regional, que poderia expor a todos o *top 1* de cada comercial, tornaria o programa mais incentivador para obtenção de melhores resultados.

Outro programa instaurado no CDD, como uma prática local, é o Condutores do Bem. Este visa desenvolver o trabalho em equipe, instaurando o conceito de que, para melhores resultados, sempre precisaremos da ajuda do outro, e que todas as áreas necessitam uma trabalhar em conjunto, reforçando o sonho da companhia. O programa ocorre mensalmente, quando são distribuídos papeis onde cada um deve indicar anonimamente quem foi a pessoa de outra área que mais ajudou naquele mês. Não há um padrão, a pessoa pode colocar quem desejar, a critério do que é

ajudar para ela. O reconhecimento também é feito na Supermatinal, onde são anunciados os três primeiros colocados, que recebem um suco Do Bem como prêmio.

Este, por receber o envolvimento de todo o time e a sua opinião ser o índice para escolha, reforça desde as eleições à importância de cada um, dando voz a eles. Pequenos atos são importantes para criar uma união no time, fator relevante para manter bons relacionamentos e resultados.

4.4.3 Pesquisa de engajamento

Neste item, são apresentados a Pesquisa de *Engagement* realizada pela Ambev em todo o país, e uma pesquisa aplicada no comercial de Bauru, de modo a destacar como o bom engajamento, resulta em satisfação no trabalho e qualidade de vida. Ambas buscam entender como os funcionários estão se sentindo na companhia, em relação a bem-estar, qualidade de vida, relacionamento com gestores e pares, além de segurança no trabalho

A Pesquisa de *Engagement* da Ambev tem o objetivo de obter insumos no que diz respeito a assuntos que envolvam as pessoas em si, onde possui lacunas para melhorias no ambiente de trabalho, tanto fisicamente como a relação entre as pessoas, como se pode aumentar a produtividade e o atingir de resultados de cada um. Participam dessa pesquisa todos do comercial que tiverem mais de três meses de companhia, exceto aprendizes, estagiários, terceiros e quem estiver afastado ou em período de férias durante sua realização.

Uma medida que é aplicada anualmente em todas as unidades, sendo dívida em três partes, de modo a manter um status constante e por realizar soluções mais pontuais e recorrentes. Sua divisão acontece da seguinte forma:

1. Pesquisa de *Engagement Light* 1H: maio, com 10 dias para responder;
2. Pesquisa de *Engagement Light* 2H: setembro, com 10 dias para responder;
3. Pesquisa de *Engagement* Anual: novembro, com um mês para responder.

A pesquisa anual, a partir de 2018, possui um total de 67 perguntas elaboradas pela consultoria de recursos humanos Willis Tower Watson. Dentre elas,

quatro são chamadas de Index, consideradas as perguntas triviais para os resultados do processo. A escolha veio de pesquisas realizadas pela companhia, que percebeu a importância delas para construir o pilar de *engagement* sólido. Devido a sua complexidade, seu objetivo é medir no detalhe onde estão as falhas e ganhos de cada comercial, demonstrando pontos que podem ser melhorados e ações que devem ser mantidas.

Já as pesquisas *light* têm o objetivo de acompanhar o desenvolvimento dos resultados da anual no cenário, notando onde manteve, melhorou ou piorou, uma vez que apenas uma pesquisa ao ano sobre o assunto tornaria os processos falhos e as demandas defasadas. Sendo mais leve e concisa, é composta por 53 perguntas, sendo que dentre elas também estão as Index.

A apuração e divulgação de ambos os resultados são realizadas por cada regional do país. Vale lembrar que cada estado do Brasil possui um Regional responsável por olhar os comerciais de atuação no seu território. A visibilidade dos resultados de um lugar pode gerar novas ideias e impactos nacionais, sendo uma vantagem da sua centralização da apuração de resultados. Ambas são estritamente confidenciais, dessa forma não é possível saber quem deixou de responder, ou a resposta de cada um.

A pesquisa que será analisada aqui será a Pesquisa de *Engagement Light* 1H, uma vez que até o dado momento ela é a única que possui os resultados compilados, e analisar de anos anteriores seria inefetivo, uma vez que houve diversas mudanças no cenário e no time que está sendo analisado no restante do estudo. Serão levados em consideração também os bate-papos que ocorreram com time na exibição dos resultados.

Abaixo, é possível observar as pessoas que responderam as perguntas:

Tabela 1 - Amostragem de pessoas que responderam a pesquisa

PESQUISA DE <i>ENGAGEMENT</i> LIGH 1H AMBEV BAURU 2018			
	TOTAL	MULHERES	HOMENS
INDICADOS A RESPONDER	44	3 (6,8%)	41 (93,2%)
RESPOSTAS	38	Não especificado	não especificado
Percentual de respostas em relação ao real do			

comercial 86%

Fonte: elaborado pela autora (2018)

O alcance total de aderência da pesquisa foi de 67%, valor muito baixo; e mais baixo ainda, se comparado com o objetivo da companhia de obter 85%. Para entender esse resultado, ele será estratificado em pontos que se entende serem chaves, notando-se que as piores perguntas (as com percentual mais baixo ou que decaíram mais, se comparadas com a mesma pesquisa no ano anterior) demandam uma atenção maior, pois nelas estão as lacunas com chances de melhoras.

As cinco piores perguntas da pesquisa de *Engagement* 1H podem ser analisadas pelo quadro abaixo:

Tabela 2 - Cinco piores perguntas

Meu superior imediato me inspira	44%
A Ambev valoriza seus funcionários	62%
Opiniões levadas em conta	67%
Meu superior imediato reconhece quando realizo um bom trabalho	69%
Meu superior imediato fornece feedback periódico	72%

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Por meio dessas perguntas, é possível entender que o maior déficit está em gestão e relacionamento. Os funcionários não se sentem parte da equipe e nem reconhecidos por seus supervisores, o que os desmotiva na realização de suas tarefas. Para eles, atos simples que demonstrassem agradecimento e cumplicidade nas tarefas no dia a dia já ajudariam muito.

Metas e cobranças devem ser executadas de maneira a motivar e desafiar positivamente. Um gestor deve conhecer o perfil do seu time. No caso de Bauru, trata-se de uma equipe mais carismática e familiar, que pode conduzir a melhor forma de desenvolver tanto as metas como as cobranças.

Já as cinco perguntas da pesquisa de *Engagement* 1H que obtiveram na pesquisa, foram as seguintes:

Tabela 3 - Cinco melhores perguntas

Meu líder imediato reforça o tema Segurança?	89%
Minha unidade é um lugar seguro para trabalhar?	87%
Os treinamentos são frequentes e suficientes	74%
Respeito e diversidade	74%
A cooperação entre áreas	69%

Fonte: elaborado pela autora (2018)

O maior destaque das melhores perguntas demonstra que a segurança é um assunto bem tratado no comercial, algo extremamente importante para a companhia, sendo sua prioridade acima de qualquer assunto. Além disso, o desenvolvimento do time por meio de treinamento e cooperação entre áreas é efetivo.

Uma das melhores percepções foi a de uma real cooperação, um ambiente onde todos se ajudam e buscam um propósito juntos. A projeção das salas onde não existem barreiras entre nenhum cargo, um ambiente de trabalho em conjunto, permitiu que se criassem vínculos entre todas as áreas, um passo para a obtenção de resultados melhores e sólidos, onde dúvidas não são deixadas no caminho.

As perguntas Index da pesquisa de *Engagement* 1H são essencialmente quatro, e estão elencadas abaixo:

Tabela 4 - Perguntas Index

Eu tenho orgulho de trabalhar na Ambev	82%
Eu recomendaria a Ambev como uma ótima empresa para trabalhar	77%
Eu raramente penso em procurar emprego em outra companhia	51%
No geral, estou extremamente satisfeito com essa Companhia como um lugar para se trabalhar	54%

Fonte: elaborado pela autora (2018)

- Pesquisa Interna de avaliação de Engajamento

Observou-se que a grande maioria dos vendedores e promotores tinha certo receio com a área de Gente e Gestão, não se sentindo confortável para pedir ajuda e para se abrir com tal. A criação desses sentimentos deve-se a um passado onde não havia um contato muito próximo com eles, a falta de construção de um relacionamento onde se destaca a importância pela pessoa em si, independente de cargo ou qualquer coisa, acarreta em relacionamentos frágeis e insólitos, sendo isso o que existia no comercial.

Assim, em 2018, com toda a liderança do comercial modificada e o time de Gente e Gestão por completo, foi elaborada uma pesquisa por essa área da Ambev Bauru, para ser aplicada internamente. Seu propósito era entender como o time se sentia no ambiente de trabalho, o relacionamento entre áreas, se conheciam os benefícios oferecidos pela companhia, e principalmente criar um canal de comunicação mais aberto com ela, se mostrando presente e preocupada.

Realizada em dois períodos, em abril e agosto, para ver a efetividade das mudanças dos cenários, ela não teve um caráter obrigatório, já que seu propósito era muito mais mostrar a nova dinâmica do comercial, do que ser algo impositivo, e também não foi aplicada aos gerentes, área de Gente e Gestão, aprendizes e estagiários. Seguindo os modelos de pesquisa da companhia, ela foi sigilosa, pedindo apenas para que eles indicassem seu cargo/área, para realizar uma diferenciação entre a parte administrativa e a de vendas.

Dessa forma, comparando o índice de respostas entre a primeira e a segunda, houve um crescimento e aceitação maior por parte de todos. Aqueles que estavam no dia da pesquisa e que puderam respondê-la não a questionaram, mas gostaram de realizá-la. Além disso, elas não foram iguais, já que como queriam aproximar a área do comercial, precisavam ser feitas mudanças para ver onde poderia melhorar.

Primeira pesquisa:

Tabela 5 - Pesquisa interna 1 – Ambev Bauru

PESQUISA INTERNA 1 - AMBEV BAURU 2018			
	TOTAL	VENDAS	ADMINISTRATIVO
INDICADOS A RESPONDER	33	21	12
ACEITANTES A RESPONDER	20	13	7
Percentual de respostas em relação ao real do comercial = 60%			

Fonte: elaborado pela autora (2018)

É válido lembrar que as pessoas que estavam de férias não foram retiradas do número real de pessoas elegíveis e reais.

Resultados:

- Administrativo: respostas condizentes com o esperado, enfatizaram o bom relacionamento e colaboração com seus pares, líderes e com outras áreas, indicando ser um diferencial encontrado na Ambev Bauru, principalmente aqueles que vieram de outras empresas. O maior déficit se encontra nos benefícios, apenas 28% sabiam de todos os benefícios oferecidos, porém todos estavam satisfeitos, apenas indicavam que será interessante a parceria com estabelecimentos locais, como academia e escola de línguas, que vez que a Companhia como um todo possui parcerias do gênero, porém nenhuma que atende a região.
- Vendas: as respostas também estavam de acordo com a projeção. O relacionamento com o time e a colaboração com as áreas mostraram bons resultados, indicando satisfação nesse requisito, porém, ao levantar a questão de como é o relacionamento e reconhecimento do líder, o índice foi baixo. A partir desse ponto, o padrão passa para regular, sem respostas ou ruim, refletindo em como eles gostariam de ser reconhecidos, e a grande maioria indica que por meio de atos simples. O conhecimento dos benefícios também foi baixo, 80% sabe apenas do uso diário, como vale alimentação, transporte e plano de saúde.

Segunda Pesquisa:

Devidos a mudança do período de aplicação, a estratificação da quantidade de pessoas a responder também sofreu alteração:

Tabela 6 - Radiografia pesquisa interna 2 – Ambev Bauru

PESQUISA INTERNA 2 - AMBEV BAURU 2018			
	TOTAL	VENDAS	ADMINISTRATIVO
INDICADOS A RESPONDER	26	15	11
ACEITANTES A ESPONDER	18	10	8
Percentual de respostas em relação ao real do comercial = 69%			

Fonte: elaborado pela autora (2018)

É válido lembrar que as pessoas que estavam de férias não foram retiradas do número real de pessoas elegíveis e reais.

No período em que foi realizada a segunda pesquisa, o time de vendas estava com seis pessoas a menos se comparado com a primeira, devido a isso os números caíram. A aceitação ao responder a pesquisa foi bem mais tranquila, não houve questionamentos, porém, não foi possível que todos respondessem devido à rotina corrida que estavam no momento, cobrindo os setores de vendas das pessoas que saíram.

Como houve um menor índice de respostas nessa e com resultados muito semelhantes, elas serão analisadas de forma conjunta: foi ressaltada uma melhora no relacionamento com a área de gente pelas iniciativas tomadas ao longo do ano, comentários positivos sobre ela, sua postura e presença. Além disso, proximidade e cooperação demonstraram resultados bons e satisfatórios, com a grande maioria contente, e a qualidade de vida que o comercial oferece também está sendo vista como exemplar, com um controle de jornada à risca, sendo a crítica mais pontual a entrega dos cartões de incentivo, que demoram para chegar, porém, o devido problema não cabe ao comercial.

Resultados Gerais:

Ao analisar os resultados de modo geral, da pesquisa oficial e da interna, e após realizar bate papos com todos, sem a presença de seus gestores, foi possível entender que seu maior problema estava com a gestão, que não se mostrava preocupada com a vida de seu time, tanto no ambiente de trabalho como sua qualidade de vida fora. Muitos também se sentiam reprimidos e apenas como um número. Tal relacionamento deve ser trabalhado diariamente para evitar falhas desse nível, que afetam na produtividade dos funcionários e levam a um aumento de desligamentos, pessoas que não reconhecem sua importância acabam por se desmotivar.

Para solucionar tal problema, foram passadas orientações para os gestores de como melhor se portarem com seu time, além disso, a área de gente aumentou sua atuação com eles, se mostrando mais presente e solícita, mesmo que o resultado da pesquisa já apontasse isso.

Nota-se como uma gestão que acolhe seus funcionários, os tornando parte do processo, se preocupando mais com os mesmos e aplicando os princípios da

companhia em comportamentos diários, por meio do ser um exemplo, melhora o relacionamento entre as áreas, o que ajuda no crescimento do engajamento no comercial. Até o devido momento, o resultado da Pesquisa *Light 2H* demonstra um crescimento de onze pontos, passando para 78%, validando a efetividade das ações realizadas entre uma e outra, porém ainda não há sua estratificação.

A comunicação interna torna-se um fator primordial na cooperação para que haja uma evolução do engajamento. Sua expressividade pode ser vista já nos resultados gerais da segunda pesquisa, percebendo a efetividade do aumento da presença de uma comunicação mais direcionada. Ao realizar os bate papos, foi possível delimitar o perfil de cada um, conhecer mais sobre a vida pessoal, e assim foram criados laços que permitiram com que a área de Gente e Gestão os compreendesse melhor e desse uma atenção especial para cada um, além dela ter repassado pontos importantes para que os gestores dos respectivos que aprimoraram o relacionamento com os funcionários.

Além disso, a mesma comunicação abre portas para confiança, que leva a mais diálogos, e assim à execução de ações mais direcionadas. O exemplo disso é um dos programas de reconhecimento, o Condutores do Bem, que surgiu da necessidade de realizar reconhecimentos internos e entre áreas que a grande maioria sentia falta, sendo uma ação que motivou todos a serem mais proativos e a agradecer o próximo.

A comunicação interna, portanto, foi a chave para o aumento do engajamento do comercial, que aumento a confiança, melhorou o relacionamento e permitiu o desenvolvimento de diversas ações, mesmo ainda podendo melhorar, é vista hoje fortaleças do ano de 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se aqui os objetivos desse trabalho de analisar a comunicação interna e o engajamento em uma organização, utilizando a sede de uma multinacional como campo de estudo, averiguando sua efetividade por meio de pesquisas, bate-papos e observações da pesquisadora e autora

Devido ao seu caráter de pesquisa participante, onde a autora está inserida dentro do cenário, foi possível entender vertentes que permitiram uma melhor compreensão dos resultados. Dessa forma, por meio da interpretação dos conceitos de organização, público interno, comunicação interna e engajamento, no início da pesquisa, foi possível delimitar os resultados do engajamento do comercial da Ambev Bauru, e como a comunicação interna afeta esse resultado.

Assim, os instrumentos utilizados de comunicação interna, junto das pesquisas, deram os subsídios necessários para que fosse possível interpretar sua efetividade, pontos positivos e negativos, dentro do cenário da multinacional em Bauru. Como resultados, pode-se observar que a Ambev, de forma local, não possui muitos insumos no âmbito, mas que ao longo do ano aumentaram. Deste modo, permitiu-se que os funcionários da companhia se sentissem cada vez mais parte do processo, mesmo ainda havendo espaço para evoluções, já que há pouquíssimas ações onde a interação e opinião de todos são levadas em conta. O time da área de Gente e Gestão, hoje, possui duas pessoas da área da comunicação e uma gerente que possui uma visão muito habilidosa sobre o cuidado que se deve ter com os processos que envolvem pessoas, acreditando esse ser um dos ganhos que permitiu com que a área se aproximasse de todos em 2018 – principalmente do time de vendas, que se sentiam excluídos e com uma gestão muito impositiva.

O comercial possui uma grande vantagem: a cooperação entre as áreas e a preocupação com o próximo de sua liderança, que torna a qualidade de vida, segurança e satisfação com o trabalho os principais itens em suas pautas. A mudança de grande parte desse time vem instaurando, aos poucos, modificações que buscam melhorar cada um desses itens constantemente. Reforçando, assim, o que Caldeira (2014) apontou: ao tornar os empregados aliados às estratégias gerais da companhia, é possível despertar orgulho, prazer e emoção em fazer parte de uma causa coletiva, o que acaba por consolidar melhores resultados individuais para a própria empresa.

Apesar do desenvolvimento da comunicação interna nos últimos meses, percebe-se que há ainda muito que desenvolver sobre a mesma, porém, os recursos e espaço reduzidos são entraves. Além disso, a necessidade de uma mensuração mensal sobre as ações que estão sendo realizadas, indicando oportunidades e quais estão ineficazes, aumentaria a interação entre as pessoas, de modo que poderiam opinar sobre o que acontece no comercial. A importância de inserir os funcionários cada vez mais nos processos é um fator que pode ser delimitante no *turnover* da unidade, uma vez que o período onde houve maiores reclamações coincide com o período em que também houve um grande número de desligamentos voluntários: as entrevistas apontam que os desligamentos que tem maiores críticas e motivos para o pedido de demissão estão ligados ao relacionamento com gestor e participação dos processos, pauta principal das reivindicações.

Nota-se, por meio desse estudo, que a fundamentação teórica abordada está congruente com a realidade atual, uma vez que observasse que visões, missões e valores devem estar atrelados ao time; as mensagens comunicadas devem representá-lo, e que para bons resultados é necessário um bom relacionamento que forneça suporte nos mais diversos âmbitos. Portanto, a Comunicação Interna em uma organização tem muito mais do que o papel de apenas comunicar algo a seus funcionários, mas é ferramenta principal que move o engajamento de todos, estando necessariamente alinhada aos princípios, cultura e objetivos da organização. A comunicação interna, junto dos líderes de uma companhia, tem o poder de mudar resultados que impactam em qualidade de vida, representatividade no mercado e até produtividade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Cléa Maria Machado de; FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. Egus, 2015. Disponível em:

<<http://md.intaead.com.br/geral/gestao-do-conhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf>> Acesso em: 06 de set. de 2018.

AMBEV. **Ambev: juntos por um mundo melhor**, c2018. Página inicial. Disponível em: <www.ambev.com.br> Acesso em: 15 de ago. de 2018.

ATKINSON, J.W. ed. **Motives in fantasy, action and society**. Princeton, D. Van Nostrand, 1958.

CALDEIRA, André. **Woody Allen e motivação para o trabalho**. 2014. Disponível em: <<https://www.humana.saude.com.br/artigos/woody-allen-e-motivacao-para-o-trabalho,32811>> Acesso em 16 de set. de 2018.

CARVALHO, Renan. **Organizações Orgânicas: uma alternativa sustentável para a gestão**. Administradores, 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/organizacoes-organicas-uma-alternativa-sustentavel-para-a-gestao/65995/>> Acesso em 15 de set. de 2018.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo. Markron Books, 1994.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CRUZ, Juliana Machado. Capital Intelectual. **Infoescola: navegando e aprendendo**, 2018. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao_/capital-intelectual/> Acesso em 12 de out. de 2018.

EXAME. **As maiores empresas de bebidas do Brasil**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-maiores-empresas-de-bebidas-do-brasil>> Acesso em: 17 Set. 2018.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

HERZBERG, F. Work. **The Motivation to Work**. Johnwiley& sons inc, 1959.

LOBOS, Julio. **Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000300002> Acesso em: 20 de out. de 2018.

LORENZO, Mariana. **Modelos de Organizações**. 2011. Disponível em: <<https://marianaplorenzo.com/2011/06/12/modelos-de-organizacoes/>> Acesso em 03 de out. de 2018

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: A força das empresas**. 2. ed. São Paulo: Aberj, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS , Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>> Acesso em 18 de set. de 2018.

MASLOW, A.H. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review, p. 370-396, 1943.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral Da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. Editora Atlas S.A.. São Paulo. 2000.

METODOLOGIA de pesquisa TCC: saiba como definir. **Tua Carreira: informações e dicas para a vida profissional**, c2018. Disponível em: <<https://www.tuacarreira.com/metodologia-tcc/>> Acesso em 15 de set. de 2018.

O QUE é a sociedade da informação? **ColégioWeb**, 2018. Disponível em: <<https://www.colegioweb.com.br/portugues/o-que-e-sociedade-da-informacao.html>> Acesso em 19 de ago. de 2018.

O QUE é engajamento e como isso ajuda nos resultados da empresa. **Engage: aprendizagem para resultado**, 2018. Disponível em: <<http://blog.engage.bz/o-que-e-engajamento/>> Acesso em 03 de out. de 2018.

SANTOS, Rildo Ferreira dos. **Pesquisa participante: o que é e como se faz**. Disponível em: <<https://baixadacarioca.com/2012/03/19/pesquisa-participante-o-que-e-como-se-faz>> Acesso em: 20 de out. de 2018.

SILVA, Felipe Luiz Gomes e. **As origens das organizações modernas: uma perspectiva histórica (burocracia fabril)**. Rev. adm. empres. São Paulo, v.26, n.4, p.41-44, Dez.1986. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901986000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 de out. de 2018.

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SOUTO, L. **Entenda o que é diversidade nas organizações**. UNINABUCO, 2018. Disponível em < <http://www.joaquimnabuco.edu.br/noticias/entenda-o-que-e-diversidade-nas-organizacoes>>. Acesso em 05 ago. 2018.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. **O papel da Comunicação Interna em Organizações de destaque pelo clima organizacional**. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/7587/1/2013_BeatrizAlvesdeSouzaTrece.pdf> Acesso em 20 de out. de 2018.

TURNOVER: guia completo para reduzir a rotatividade de colaboradores.
Kenoby Blog: as melhores práticas de recrutamento, 2018. Disponível em:
<<http://www.kenoby.com/blog/turnover/>> Acesso em 12 de out. de 2018.

WATSON, Towers. **Estudo Revela que apenas 28% da força de trabalho no Brasil é altamente engajada**. Disponível em:<<https://www.towerswatson.com/pt-BR/Press/2012/07/Estudo-revela-que-apenas-28-por-cento-da-forca-de-trabalho-no-Brasil-e-altamente-engajada>> Acesso em: 04 Set. 2018.