

DYNNIE YURI FURUIE

MOTIVAÇÃO: CASO AMBEV

Projeto apresentado como requisito para
conclusão da pós-graduação em Gestão
Empresarial.

UFPR – CEPPAD

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

MAIO / 2009

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre guiar meus passos.

Aos meus pais, por terem me dado o dom da vida e sempre estarem dedicando o melhor para minha formação.

Aos meus irmãos, pelo apoio em todas as horas.

Aos meus avós, por acreditarem em meu potencial.

Ao meu amor, por ser essa pessoa maravilhosa que me faz tão bem.

RESUMO

Monografia apresentada sob enfoque crítico, com o propósito de levantar, analisar e comparar a teoria e a prática na área de motivação dos funcionários nas empresas. Este trabalho tem como objetivo apresentar a importância de uma gestão de pessoas coerente e coesa nas organizações. Para que o esclarecimento se dê de forma mais clara, tal estudo terá como base os métodos trabalhados pelo setor de recursos humanos da AmBev – Curitiba.

Palavras-chave: motivação; recursos humanos; gestão de pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Objetivos	4
1.1.1 Objetivo geral	4
1.1.2 Objetivos específicos	4
1.2 Justificativa	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Motivação	4
2.2 Marketing de incentivo	6
3 METODOLOGIA	8
4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE	8
4.1 Descrição da empresa	8
4.2 Análise	9
4.2.1 Teoria X Prática	9
4.2.2 Análise dos gráficos	12
5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	13
5.1 Recomendações	13
5.2 Considerações finais	14
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14
ANEXO I – Questionário sobre motivação	16
ANEXO II – Análise gráfica das respostas aos 30 questionários aplicados	18

1 INTRODUÇÃO

É indiscutível a importância que o capital humano tem em cada organização, independente do ramo em que atua. São as pessoas que movimentam o mercado, que dão “vida” às empresas. Mas para que o sistema funcione da melhor maneira, é necessário que os colaboradores da empresa estejam satisfeitos com o trabalho que realizam, caso contrário não darão o melhor de si, apenas farão o que precisa ser feito e nada mais. É preciso extrair o melhor de cada colaborador para que o empreendimento tenha sucesso. Funcionário motivado trabalha mais e melhor, “veste a camisa” da empresa, luta por seus ideais e quer crescer junto com ela, não apenas ser mero coadjuvante no dia-a-dia da organização.

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar a importância da motivação dos colaboradores nas organizações. Para que o esclarecimento se dê de forma mais clara, tal estudo terá como base os métodos trabalhados pelo setor de recursos humanos da AmBev – Curitiba.

Verificou-se na empresa, um *feedback* positivo quanto aos trabalhos efetuados pelo setor de recursos humanos no que diz respeito à motivação dos funcionários (internos e externos). Percebeu-se a preocupação em valorizar o capital humano, independente do nível hierárquico, o que gerou aumento na produtividade e, conseqüentemente, na competitividade da organização.

A relevância deste trabalho está na percepção e compreensão da importância em ter colaboradores motivados e felizes com o que fazem; em perceber quais os reais resultados que a motivação dos funcionários proporciona à empresa. Ninguém dá o melhor de si se pertence a uma empresa cujo clima organizacional seja ruim.

Inicialmente, será realizada uma pesquisa bibliográfica acerca das definições de motivação, quais seus efeitos e sua importância. Esta será a base para a comparação a ser efetuada com a realidade praticada pelo setor de recursos humanos da AmBev – Curitiba, quais os resultados alcançados e sua importância.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Apresentar, através de um estudo de caso realizado na AmBev, a real importância da motivação dos funcionários nas empresas de hoje.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as técnicas de motivação adotadas pela AMBEV
- Avaliar a reação por parte dos funcionários aos métodos de motivação
- Identificar os métodos mais adequados e mais importantes

1.2 Justificativa

Uma empresa que tem o reconhecimento tanto nacional quanto internacional e que está em constante crescimento, deve ter os melhores métodos de motivação de funcionários, uma vez que precisa sempre incentivá-los a superarem seus próprios limites para que possam alcançar suas metas. Com o aumento da concorrência, é preciso que todos os colaboradores da organização estejam sempre inovando e, para isso, é preciso que estejam sempre motivados no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação

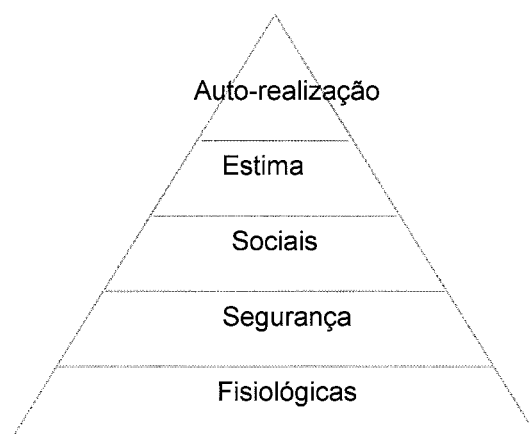
Segundo CASTRO (2002), motivação é o “processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. (...) é função direta do modelo de gestão adotado, do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas.”. Seguindo esta linha de raciocínio, WAISMAN e ALMEIDA (2002) concluem que motivação é “o conjunto de motivos para a ação” e que existem três fatores que “ajudam a motivação: a vontade de mudar, o incentivo e a rejeição.”.

Já para SCHERMERHORN (1999), a motivação se refere:

(...) às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. O nível é quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha; direção é o que a pessoa opta por fazer quando está face a um grande número de alternativas possíveis; persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação.

Estas definições complementam uma das mais conhecidas e importantes teorias da motivação: a pirâmide de Maslow (KOTLER, 1998). Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, à medida que um objetivo é satisfeito, surge outro e assim por diante (FIGURA 1).

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DE MASLOW



FONTE: Adaptado de KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p.103.

Levando em consideração esta pirâmide, as necessidades fisiológicas (fome, sede, etc) do ser humano são as primeiras a serem satisfeitas, seguidas das de segurança (fuga do perigo) e das sociais (amor, carinho, participação, etc). Estas necessidades supridas, tem-se as de estima (status, prestígio, aceitação no grupo, etc) e as de auto-realização. O ser humano nunca tem as suas necessidades totalmente satisfeitas e, à medida que se satisfazem, surgem novas necessidades, novos objetivos, novas metas. “A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa” (BERGAMINI, 1997). A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva e o ser humano está

constantemente em busca da satisfação de suas necessidades e de alcançar um equilíbrio emocional.

Para CLARET (1998), “A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo (...) Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores.”.

KANNANE (1995) e KIRANTS (1994) apresentam a motivação como uma força resultante de três variáveis: expectativa (relação entre o esforço despendido com algo e o desempenho obtido), instrumentalidade (proporção esperada sobre o desempenho) e valência (valor atribuído a um resultado atendido). “A motivação é um fator resultante da multiplicação destas três variáveis.” As expectativas podem ser externas (dependem de outras pessoas, por exemplo: salário, reconhecimento, etc) ou internas (orgulho de um sucesso, sentimento de progresso pessoal, etc) (BLANKSTAD, 1997).

AQUINO (1981) afirma que a motivação “está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem.”. Sendo assim, cabe ao administrador da empresa estar consciente de sua função de constantemente motivar seus subordinados. Para isto, ele deve estar atento a quais tipos de incentivo utilizar e quais os que trarão mais resultados à organização (dinheiro, reconhecimento, elogio, benefícios, cursos, etc).

De acordo com ALMEIDA e WAISMAN (2002), a motivação no trabalho:

depende de fatores que são virtualmente energéticos e coadjuvantes do incentivo, como: o ambiente de trabalho, o *feedback* constante, o reconhecimento, a avaliação do crescimento profissional, os sistemas de recompensa, a valorização da relação recompensa / desempenho, a qualidade dos prêmios, a adequação dos prêmios ao perfil dos participantes, ao esforço para conquistá-los, a adequação do grau de dificuldade à vontade de ganhar, a consciência plena do indivíduo de que pode conseguir, de que pode ganhar, de que é vencedor.

2.2 Marketing de incentivo

Um dos maiores desafios das empresas é saber lidar com a motivação de seus colaboradores e muitas vezes, por desconhecimento na área, estas acabam investindo mal em ações motivacionais que se desviam do foco do

negócio e que não geram os resultados esperados. Um recurso que tem ajudado muito a resolver esta situação é o marketing de incentivo, uma ferramenta que engloba motivação, reconhecimento e recompensa.

Para ALMEIDA e WAISMAN (2002):

O marketing de incentivo não é obrigatoriamente um instrumento mercantil de motivação. Na realidade, o incentivo como ferramenta é um gerenciador de pessoas e desempenhos. Incentivo é reconhecimento, é valorização, é administração de resultados provenientes da utilização de uma campanha com esse fim. (...) Nenhum programa isoladamente – sem suporte de pesquisa, sem conteúdo, sem planejamento estratégico, sem avaliação de mercado – é capaz de aumentar a produtividade ou a motivação. Programas de incentivo, mais que aumentar resultados, têm a obrigação de criar valor, trazer soluções produtivas, dilatar o comprometimento dos funcionários com a organização.

LEWIS e PEARSON (1964) defendem que “o incentivo verdadeiramente eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo e à atitude que assume com relação ao trabalho. Um incentivo é uma meta objetiva, capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador ou algum de seus impulsos e desejos.”.

Quando o incentivo vem na forma material (bônus, pagamento extra, etc), seu efeito passa no momento em que é efetivado. Ao contrário, quando vem para satisfazer necessidades psicológicas do colaborador (reconhecimento, status, etc), seu efeito é mais duradouro e impulsiona quem o recebe a continuar buscando melhorar seu desempenho.

É uma pena que poucos destes programas de incentivo atendam às reais expectativas, e isto se deve ao simples fato de muitos administradores acreditarem que um simples incentivo é a solução para todos os problemas, mas não é verdade. Como ALMEIDA e WAISMAN (2002) defendem, o incentivo “não é uma lâmpada mágica, e sim complemento, uma ferramenta de apoio a uma empresa moderna, com políticas de benefícios, salários justos, planos de carreira, reconhecimento (...)”. É necessário um estudo acerca das reais necessidades dentro da organização para que se possa elaborar um programa de motivação adequado à realidade da mesma.

3 METODOLOGIA

- TIPO DE PESQUISA: estudo de caso
- ABORDAGEM: qualitativa
- NÍVEL DE ANÁLISE: organizacional
- UNIDADE DE ANÁLISE: responsáveis pelo setor de recursos humanos
- TIPO DE DADOS: primários e secundários
- INSTRUMENTOS: entrevista, documental e observação

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE

4.1 Descrição da empresa

A AmBev é considerada a maior cervejaria da América Latina. Foi criada em 1º de julho de 1999, com a associação das cervejarias Brahma e Antarctica, e hoje está presente em 14 países, sendo referência mundial em gestão, crescimento e rentabilidade.

Com uma estratégia de crescimento fundamentada em princípios de gerenciamento de receita, a AmBev persegue continuamente a maior eficiência em custos e considera sua principal vantagem competitiva seus colaboradores e suas culturas.

A organização tem como missão: “Disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com nossos consumidores e clientes.”. Sua visão é ser a melhor na compreensão do consumidor.

Para a AmBev, os consumidores são a razão da empresa e é por isso que mantém um contato permanente com eles, pois os consideram a principal fonte de informações para o negócio.

Quanto ao quadro funcional, busca atrair, desenvolver e manter as melhores pessoas, pois considera isso um grande diferencial competitivo. Para manter estes colaboradores considerados excelentes, o ambiente é de informalidade, simplicidade e meritocracia (crescimento de acordo com os esforços e resultados de cada um, sem nenhum tipo de restrição).

A companhia investe no desenvolvimento contínuo de seus funcionários, estimula a criatividade, valoriza as soluções aplicáveis, reconhece e premia o êxito, avalia constantemente o desempenho dos funcionários, incentiva o trabalho em equipe, a solidariedade, o companheirismo e a lealdade. Os colaboradores são motivados a agirem como donos da empresa e são reconhecidos como tal sempre que merecem.

Sua gestão é através de metas desafiadoras e foco nos resultados, dando prioridade ao que for realmente importante. Além disso, prima muito pela ética no trabalho e pelo respeito mútuo entre os profissionais.

4.2 Análise

Através de contato com o setor de Recursos Humanos da AmBev e com 30 funcionários voluntários, pôde-se ter acesso a algumas informações referentes ao modelo de gestão adotado no que se refere à motivação no ambiente de trabalho. Os questionários aplicados (ANEXO I) foram analisados graficamente item por item (ANEXO II).

4.2.1 Teoria X Prática

Na seqüência, um breve comparativo entre os métodos adotados pela empresa e a teoria já citada anteriormente neste trabalho, além de uma análise crítica de cada um deles.

➔ *“Queremos que nossos executivos pensem como ‘donos do negócio’, para serem reconhecidos como tal. Se a empresa vai bem, todos que contribuíram para isso são premiados; se vai mal, todos sofrem.”*

Aqui fica bem evidente a questão da aplicação do plano de incentivos. Conforme dito no início deste trabalho, através das palavras de LEWIS e PEARSON (1964), “um incentivo é uma meta objetiva, capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador ou algum de seus impulsos e desejos.”. Esta filosofia adotada pela AmBev neste caso é muito interessante, uma vez que quando somos donos do nosso negócio, sempre lutaremos pelo melhor desempenho da empresa, superando todas as barreiras em busca de um só objetivo: o sucesso.

➔ *“Somente os funcionários das unidades que estiverem bem colocadas nos rankings de desempenho recebem bônus no início do ano. Quem trabalha numa unidade fabril que não foi bem corre o risco de não receber remuneração variável.”*

ALMEIDA e WAISMAN (2002) afirmaram que a motivação no trabalho “depende de fatores como (...) a valorização da relação recompensa / desempenho e (...) a adequação do grau de dificuldade à vontade de ganhar.”. Isso fica bem claro aqui, pois todos se esforçam para que sua unidade esteja no topo da lucratividade e da produção, para poder estar no topo do ranking da organização. Esta vontade de ganhar de todos os envolvidos é boa para ambos os lados: para a empresa, que gradativamente cresce, e para o funcionário, que é recompensado pelo esforço no trabalho. É um bom exemplo do processo “ganha-ganha”. Este programa de remuneração variável é um dos maiores impulsionadores da cultura AmBev. É importante que a empresa deixe claro de que atitudes e comportamentos são tão importantes quanto resultados e, por isso, são remunerados na mesma proporção.

➔ *“Estimulamos e premiamos as soluções encontradas por nossos colaboradores. Encaramos os erros cometidos como parte do processo de aprendizagem. Temos uma constante insatisfação com os resultados já alcançados. Insistir em novas metas ajuda-nos a nos concentrar no que é essencial.”*

Para ALMEIDA e WAISMAN (2002), os programas de incentivo “têm a obrigação de criar valor, trazer soluções produtivas, dilatar o comprometimento dos funcionários com a organização.”. Ter um *feedback* constante e estimular os colaboradores a pensar sempre na melhoria da organização é essencial. Fazer a diferença é o maior fator competitivo no mercado atual.

➔ *“Através da identificação das competências dos funcionários é que surgem as indicações para as bolsas da Universidade AmBev, que promove cursos para diversos níveis: profissionalizantes, graduação e pós-graduação.”*

Investir para que seu colaborador esteja cada vez mais preparado e alinhado à empresa é um dos principais focos das organizações atuais. É preciso que ele aprimore seus conhecimentos a fim de contribuir com o

crescimento da empresa. ALMEIDA e WAISMAN (2002) defendem que o incentivo é “um gerenciador de pessoas e desempenhos.”. Não basta apenas buscar avanço tecnológico para os equipamentos envolvidos nos processos da empresa; é preciso fazer com que seus colaboradores acompanhem este avanço em todos os sentidos. Precisa haver um alinhamento entre ambos, ou nada funciona.

→ *“A AmBev criou o ‘Vida Legal’, que é um programa que busca melhorar a qualidade de vida dos funcionários e dar suporte a eles através de campanhas, realização de exames, acompanhamento de doenças, etc.”*

AQUINO (1981) afirma que a motivação “está estritamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem.”. Nada mais coerente que buscar a saúde permanente dos colaboradores, pois funcionário doente significa em menos um trabalhando e lutando pela empresa. A saúde está no topo das necessidades primordiais do ser humano.

→ *“O Ciclo de Gente da AmBev é uma ferramenta que inclui uma avaliação 360° dos gestores e acompanhamento de desempenho de todos os funcionários. Das reuniões, os gestores de pessoas e a alta cúpula da empresa se reúnem para discutir perspectivas de carreira e trajetória de boa parte dos profissionais, além de planos e pontos de melhoria para os talentos que se formam nas unidades AmBev.”*

Segundo CASTRO (2002), a motivação “é função direta do modelo de gestão adotado, do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento de pessoas.”. Ninguém é perfeito, por isso um constante processo de identificação e correção de erros se faz necessário.

→ *“Primamos pelos processos de recursos humanos ligados à estratégia e à cultura da organização, por isso trabalhamos muito com aumentos de méritos, pagamentos de bônus, treinamentos, capacitações, etc.”*

Este é um dos melhores caminhos encontrados pela organização e ideal para gerenciar pessoas, pois além de ser consistente para a empresa, é difícil de ser copiado pela concorrência, ou seja, o “jeito AmBev” só a AmBev tem e ponto final. É algo característico da empresa e que a torna única no mercado.

O funcionário sente-se valorizado e, conseqüentemente, valoriza a empresa em que trabalha, lutando por seus ideais e persistindo em buscar seu crescimento constante.

➔ Depoimento de um funcionário da AmBev:

“Todos têm motivos bons para querer continuar trabalhando nesta companhia. O fato de termos fácil acesso aos líderes, se torna um incentivo, como também os benefícios que a companhia oferece. Dificuldades e problemas são todos superados, pois, os funcionários são diariamente motivados, desejando que a companhia cresça mais ainda. É com grande satisfação que todos trabalham, só em saber que você entra com um cargo baixo onde poderá subir até mesmo ser um supervisor ou gerente, dependendo do seu desempenho. Oportunidades como mudança de função são umas das maiores motivações. Os benefícios como auxílio escolar, cesta de natal, 14º, 13º entre outros, sem falar do seus produtos que são de boa qualidade, tudo isso e mais são motivos para que todos queiram trabalhar, se esforçar para continuarem trabalhando nesta empresa.

Fabiano D.

Aqui se tem o resumo de tudo que fora anteriormente mencionado. É uma prova de que a teoria tem se tornado realidade na prática e tem funcionado muito bem na empresa.

4.2.2 Análise dos gráficos

Através dos questionários aplicados e posteriormente organizados em gráficos, pudemos perceber o seguinte: a maioria é do sexo masculino que se encontra entre os 20 e 25 anos de idade e que possui o nível superior completo. É um bom nível para o quadro funcional da empresa. Para muitos deles, os benefícios, a oportunidade de crescimento profissional na empresa, o reconhecimento e ter autonomia são mais importantes que o salário e a participação nos lucros da organização.

Alguns dos benefícios julgados como imprescindíveis, importantes, necessários ou relevantes (vale transporte, vale alimentação, plano de saúde, cesta básica, seguro de vida, bolsa/desconto em um curso profissionalizante, bolsa/desconto em um curso superior, bolsa/desconto em um curso de pós-graduação) já são oferecidos pela organização. Outros benefícios, no entanto, como plano odontológico, bolsa/desconto em um curso de língua estrangeira,

convênio com estabelecimento de lazer / entretenimento, convênio com supermercados / farmácias, auxílio creche e auxílio funerário, já estão em fase de estudo para, quem sabe, futura inclusão na lista dos benefícios ofertados aos colaboradores da empresa.

Quanto ao ambiente de trabalho, dos itens analisados somente 2 fazem parte da realidade da organização: ventiladores e refeitório. Como o ar-condicionado e o aquecedor não foram avaliados pelos colaboradores como importantes, os mesmos não estão na lista de prioridades da empresa. O que já é diferente quando se trata da sala de jogos e da sala de televisão, itens bem cotados pelos funcionários nestes questionários. Estes serão estudados e analisados com calma pelo setor de Recursos Humanos da AmBev, procurando verificar os reais efeitos no comportamento motivacional dos funcionários.

5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Recomendações

A constante preocupação da AmBev em valorizar seu capital humano é bastante evidente e marcante no cotidiano de cada colaborador da empresa. É importante que isto continue sendo feito, uma vez que todos têm somente a ganhar com o atual processo adotado pela companhia.

Durante a execução deste trabalho, porém, foi detectado um pequeno equívoco na gestão de pessoas da organização, mas que pode ser facilmente resolvido. Não é feita uma pesquisa constante com os funcionários, a fim de saber o real grau de satisfação e motivação dos mesmos com o que tem sido feito. A percepção disto é apenas superficial e de acordo com a reação dos mesmos a cada método utilizado. Nada é oficialmente coletado. Com isto sanado e a permanência da preocupação em melhorar as condições de trabalho dos funcionários, a AmBev se manterá no topo das empresas de sucesso do mercado atual, pois além de ter um quadro funcional motivado e satisfeito com seu trabalho, sua produtividade se manterá elevada.

5.2 Considerações finais

Ao longo deste trabalho, percebeu-se a importância da motivação nas atuais organizações. As pessoas são a “alma” da organização e é preciso que elas estejam satisfeitas com o que fazem, que se sintam bem no ambiente de trabalho, que acreditem e lutem pelos ideais organizacionais.

Um elogio é sempre bem-vindo e todo mundo gosta. Todos dão o melhor de si em busca de reconhecimento. Pessoas motivadas buscam sua constante melhoria em tudo o que fazem.

É preciso que o mercado perceba logo a importância de incorporar a motivação ao dia-a-dia das empresas, pois não existem milagres para as crises, mas há soluções como esta que precisam ser colocadas em prática urgentemente.

Cada ser humano é como uma empresa, um produto, um serviço. Precisa ser constantemente avaliado, desafiado e melhorado, precisa sempre provar que é o melhor. Como ALMEIDA e WAISMAN (2002) concluem: “Desafio implica conquista. Valorização é fruto dos resultados. Responsabilidade envolve comprometimento. Liderança é trabalho de equipe. Interação é resolução, é compartilhamento de habilidades. Incentivo é equipe, é talento.”.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Edmundo e WAISMAN, Lilian Olga. **Manual de gestão de pessoas e equipe: operações**, vol. 2 – São Paulo: Ed. Gente, 2002, pp. 369 a 373.

AQUINO, Cléber Pinheiro D. G. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1981.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLANKSTAD, Michael. **Recursos humanos: promover é o único caminho?** HSM Management, 1997.

CASTRO, Alfredo Pires. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, vol. 1 – São Paulo: Ed. Gente, 2002, pp. 85, 86 e 89.

CLARET, Martin. **A essência da motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

KANNANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. Atlas, 1995.

KIRANTS, José M. Tavares. **Análise gerencial de comportamento**. 5º ed. São Paulo: Nobel, 1994.

LEWIS, T. B. e PEARSON, W. **Manual de psicologia industrial**. Rio de Janeiro: Denisa, 1964.

SCHERMERHORN, John R. **Fundamentos de comportamento organizacional** – Porto Alegre: Bookman, 1999.

http://www.ambev.com.br/emp_01.htm

Acesso: 02.04.09 às 22:17h

http://www.administradores.com.br/artigos/satisfacao_em_trabalhar_em_uma_empresa_como_a_ambev/29769/

Acesso: 04.05.09 às 23:06h

ANEXO I – Questionário sobre motivação

Instruções para preencher o questionário:

- Leia atentamente cada questão e responda com sinceridade
- Nas questões de 1 a 3, assinale com um X apenas uma alternativa
- Nas questões de 4 a 6, responda de acordo com a seguinte legenda, levando em consideração o grau de importância do objeto de estudo para você:

(1) Desnecessário / (2) Relevante / (3) Necessário / (4) Importante / (5) Imprescindível

Questões

1. Faixa etária: ☐ Abaixo de 20 anos
☐ De 20 a 25 anos
☐ De 25 a 30 anos
☐ Acima de 30 anos
2. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino
3. Escolaridade: ☐ Ensino Fundamental incompleto
☐ Ensino Fundamental completo
☐ Ensino Médio incompleto
☐ Ensino Médio completo
☐ Superior incompleto
☐ Superior completo
☐ Pós-graduação incompleto
☐ Pós-graduação completo
4. Classifique os itens abaixo relacionados de acordo com a sua importância:
☐ Salário
☐ Plano de carreira
☐ Benefícios
☐ Autonomia para tomar decisões no meu trabalho
☐ Reconhecimento profissional
☐ Participação nos lucros da empresa
☐ Ginástica laboral

5. Importância destes benefícios:

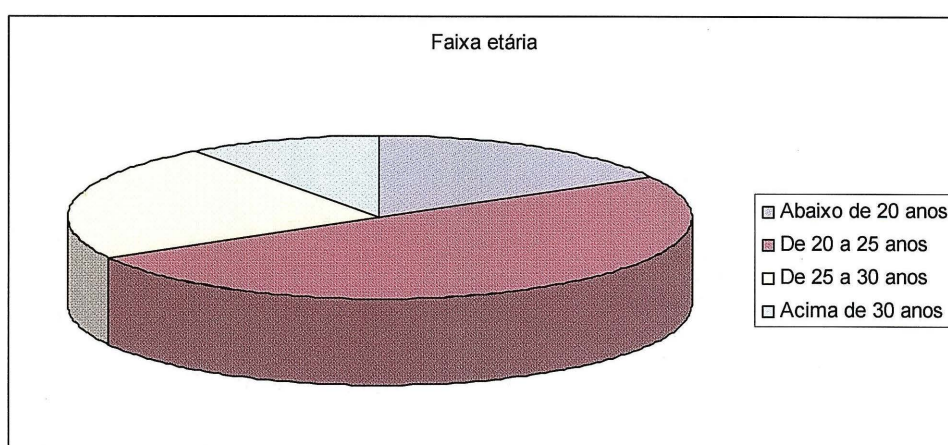
- ☐ Vale transporte
- ☐ Vale alimentação
- ☐ Plano de saúde
- ☐ Plano odontológico
- ☐ Seguro de vida
- ☐ Bolsa / desconto para um curso profissionalizante
- ☐ Bolsa / desconto para um curso de língua estrangeira
- ☐ Bolsa / desconto para um curso superior
- ☐ Bolsa / desconto para um curso de pós-graduação
- ☐ Convênio com estabelecimentos de lazer / entretenimento
- ☐ Convênio com supermercados / farmácias
- ☐ Auxílio creche
- ☐ Auxílio funerário
- ☐ Cesta básica

6. Ambiente de trabalho – importância de cada item:

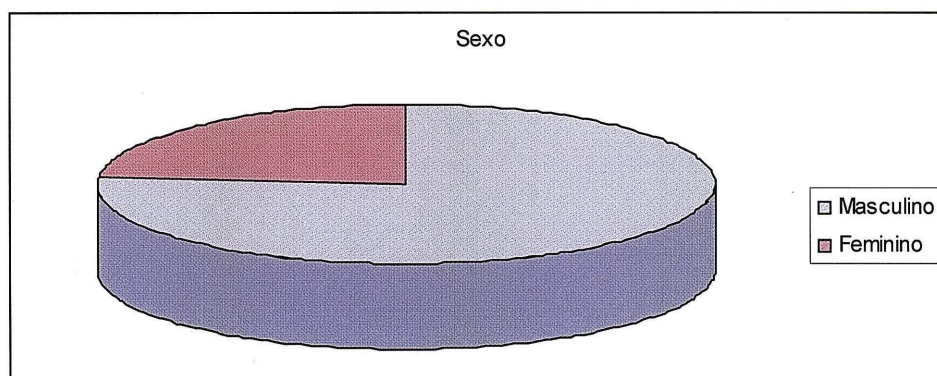
- ☐ Ventilador de teto
- ☐ Ar-condicionado
- ☐ Aquecedor
- ☐ Refeitório
- ☐ Sala de jogos para usar durante o horário de almoço
- ☐ Sala de televisão para usar durante o horário de almoço

ANEXO II – Análise gráfica das respostas aos 30 questionários aplicados

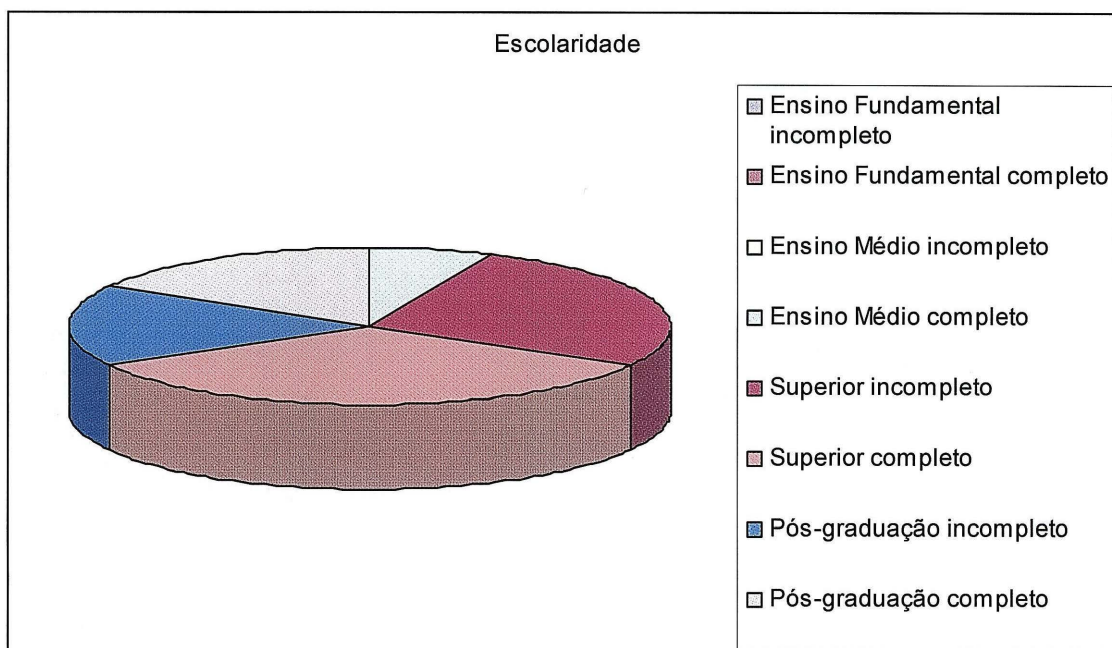
QUESTÃO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Faixa etária	Abaixo de 20 anos	5
	De 20 a 25 anos	15
	De 25 a 30 anos	7
	Acima de 30 anos	3



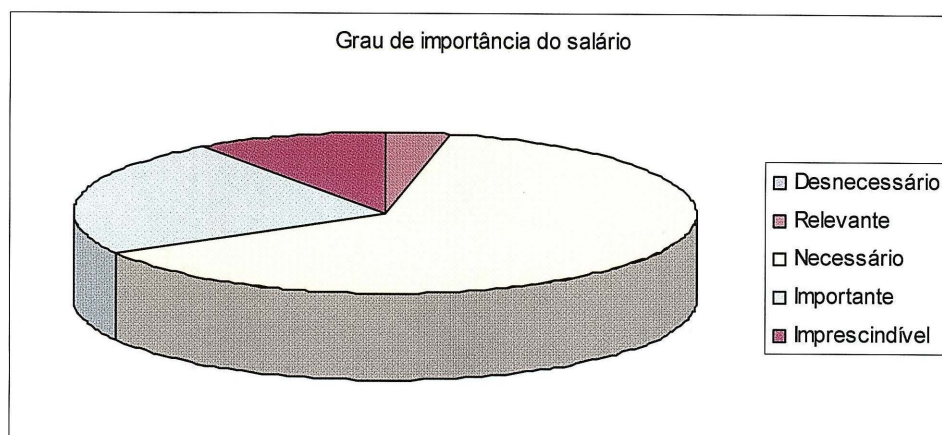
QUESTÃO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Sexo	Masculino	23
	Feminino	7



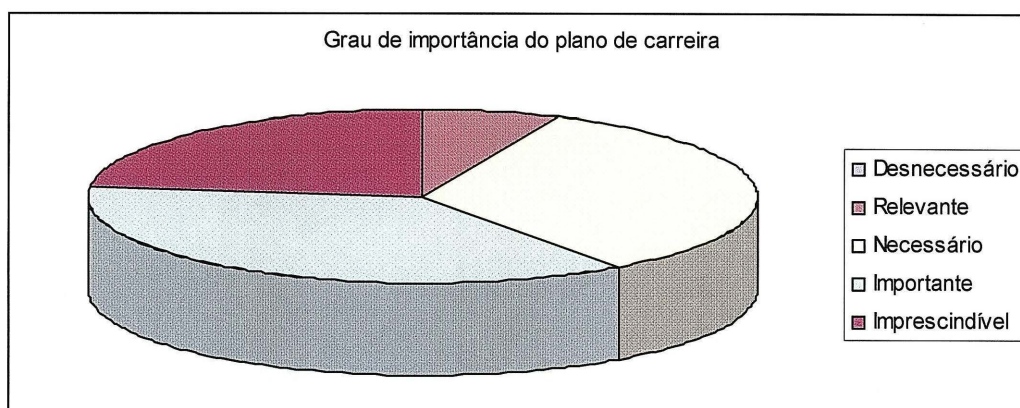
QUESTÃO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Escolaridade	Ensino Fundamental incompleto	0
	Ensino Fundamental completo	0
	Ensino Médio incompleto	0
	Ensino Médio completo	2
	Superior incompleto	8
	Superior completo	10
	Pós-graduação incompleto	5
	Pós-graduação completo	5



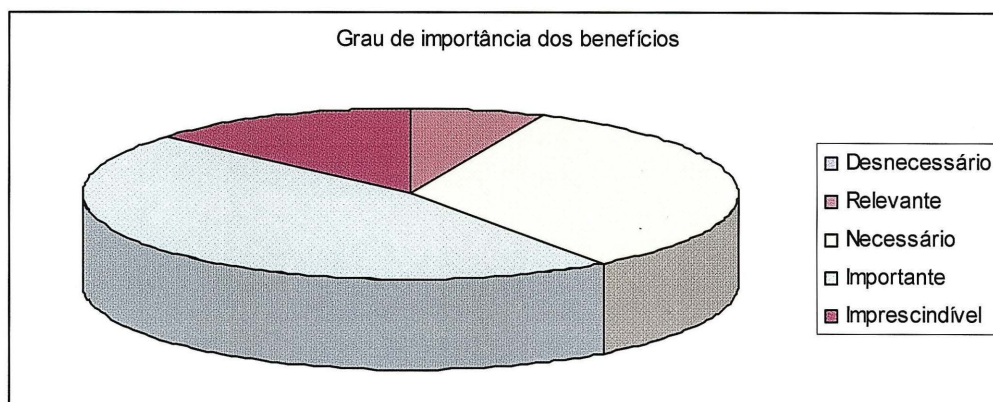
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Grau de importância do salário	Desnecessário	0
	Relevante	1
	Necessário	19
	Importante	7
	Imprescindível	3



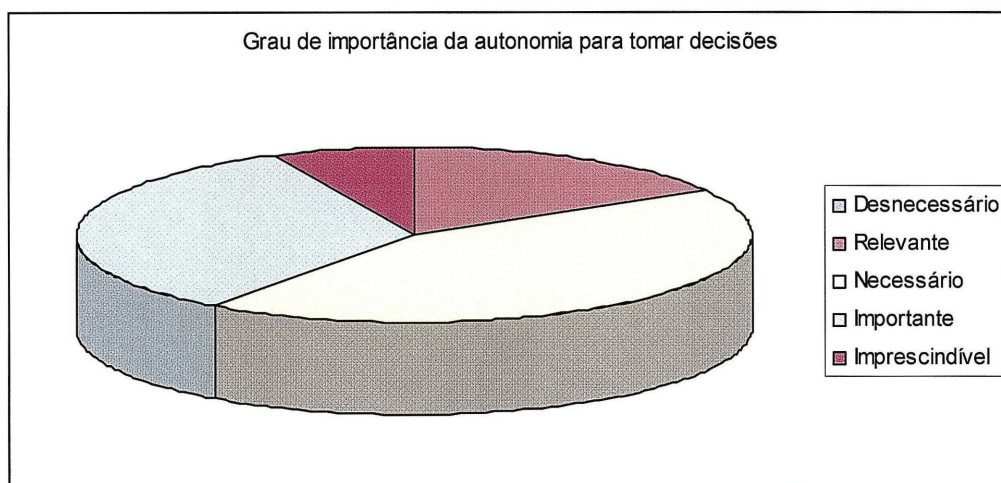
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Grau de importância do plano de carreira	Desnecessário	0
	Relevante	2
	Necessário	10
	Importante	11
	Imprescindível	7



QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Grau de importância dos benefícios	Desnecessário	0
	Relevante	2
	Necessário	10
	Importante	14
	Imprescindível	4

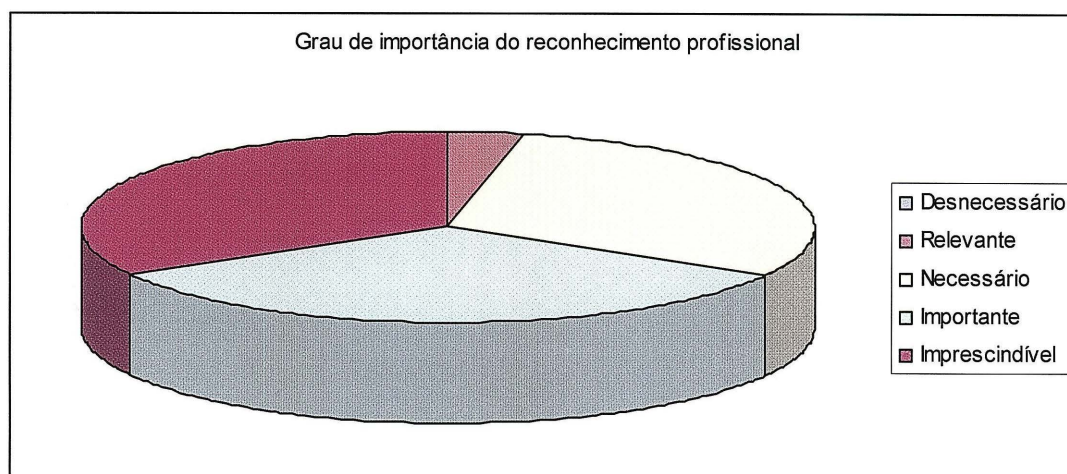


QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Grau de importância da autonomia para tomar decisões	Desnecessário	0
	Relevante	5
	Necessário	13
	Importante	10
	Imprescindível	2

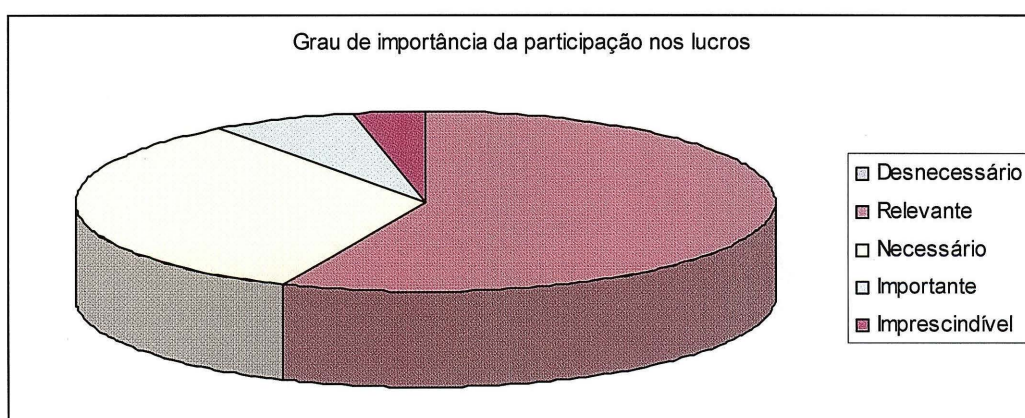


QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Grau de importância do reconhecimento profissional	Desnecessário	0
	Relevante	1

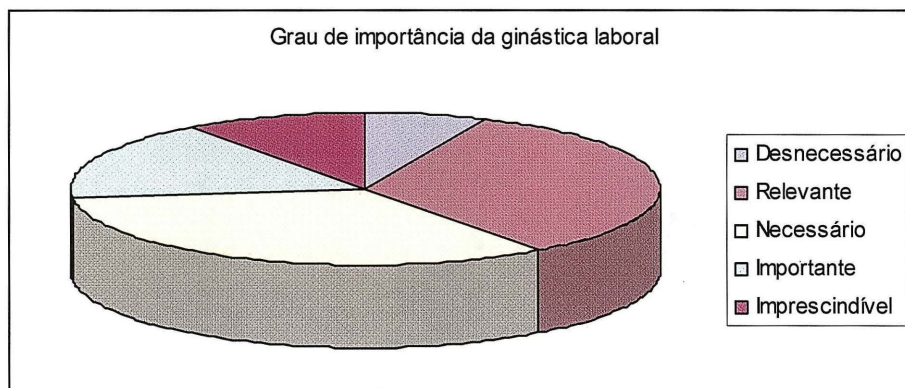
	Necessário	9
	Importante	10
	Imprescindível	10



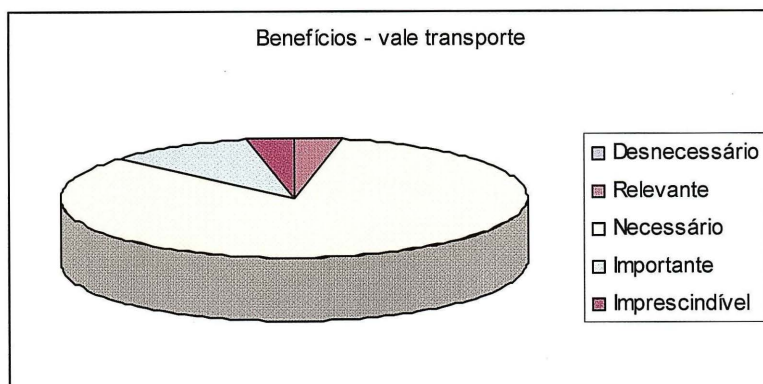
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Grau de importância da participação nos lucros	Desnecessário	0
	Relevante	17
	Necessário	10
	Importante	2
	Imprescindível	1



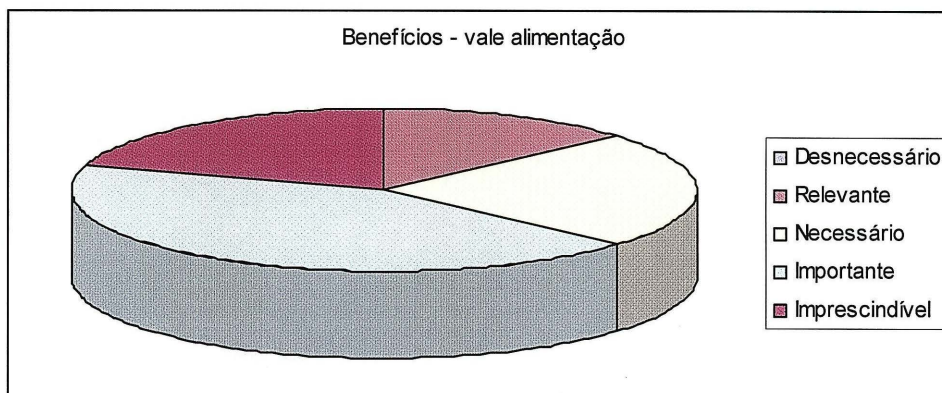
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Grau de importância da ginástica laboral	Desnecessário	2
	Relevante	10
	Necessário	10
	Importante	5
	Imprescindível	3



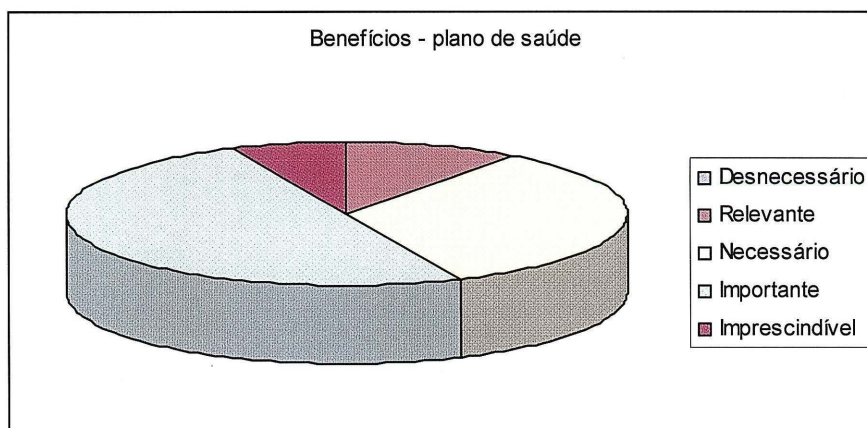
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – vale transporte	Desnecessário	0
	Relevante	1
	Necessário	25
	Importante	3
	Imprescindível	1



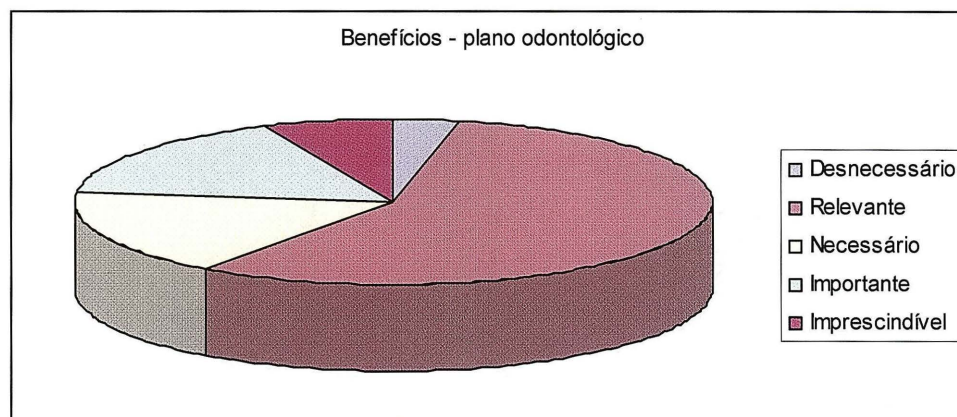
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios - vale alimentação	Desnecessário	0
	Relevante	4
	Necessário	7
	Importante	13
	Imprescindível	6



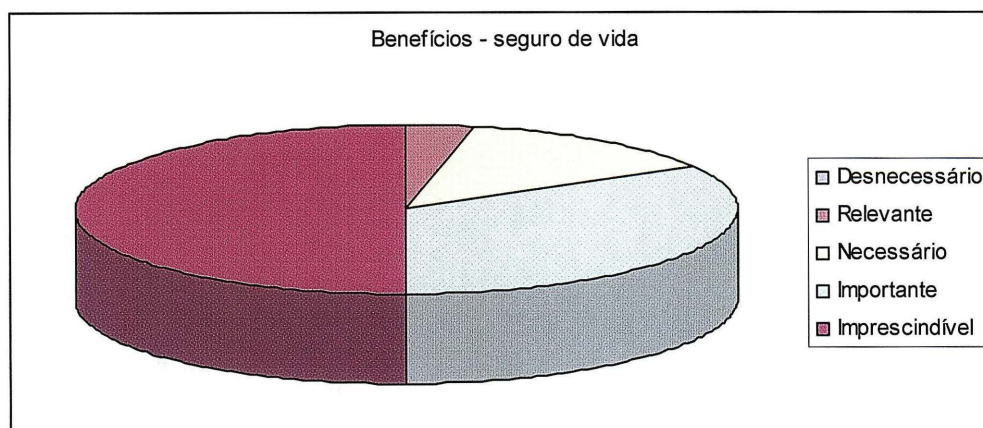
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios - plano de saúde	Desnecessário	0
	Relevante	3
	Necessário	10
	Importante	15
	Imprescindível	2



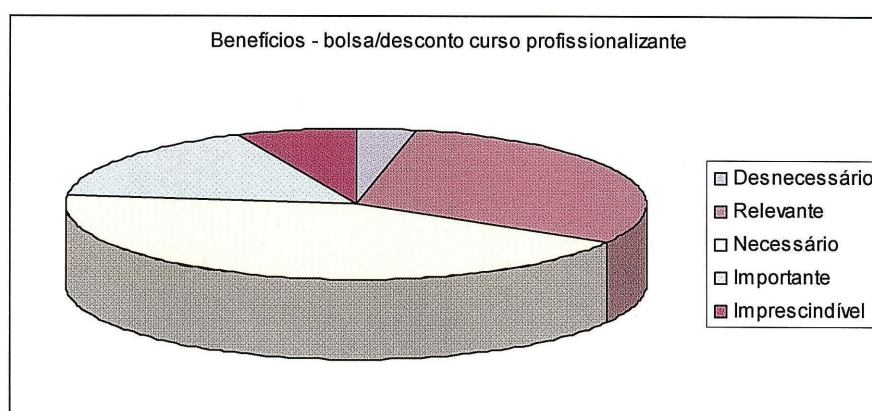
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – plano odontológico	Desnecessário	1
	Relevante	17
	Necessário	5
	Importante	5
	Imprescindível	2



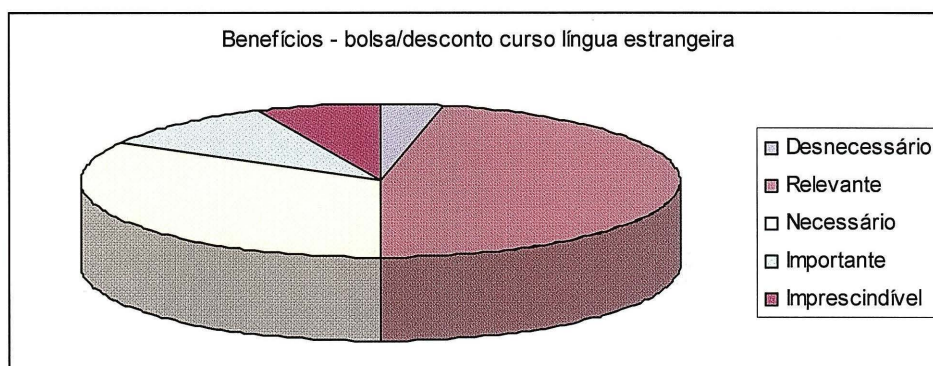
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – seguro de vida	Desnecessário	0
	Relevante	1
	Necessário	4
	Importante	10
	Imprescindível	15



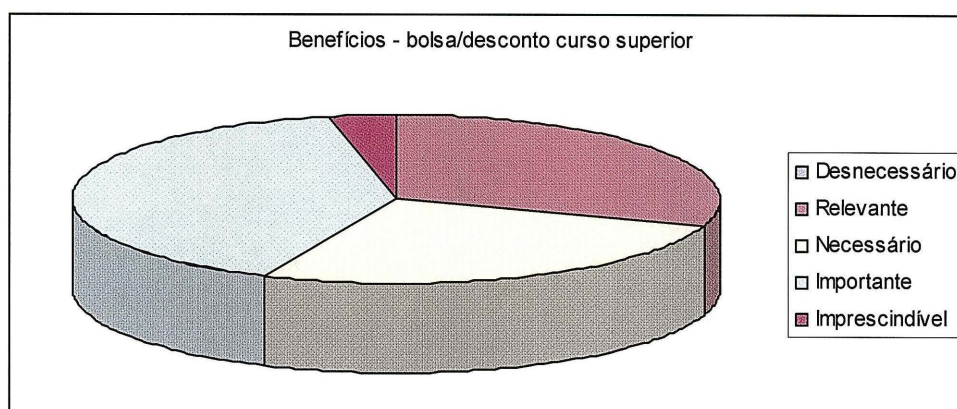
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – bolsa/desconto curso profissionalizante	Desnecessário	1
	Relevante	9
	Necessário	13
	Importante	5
	Imprescindível	2



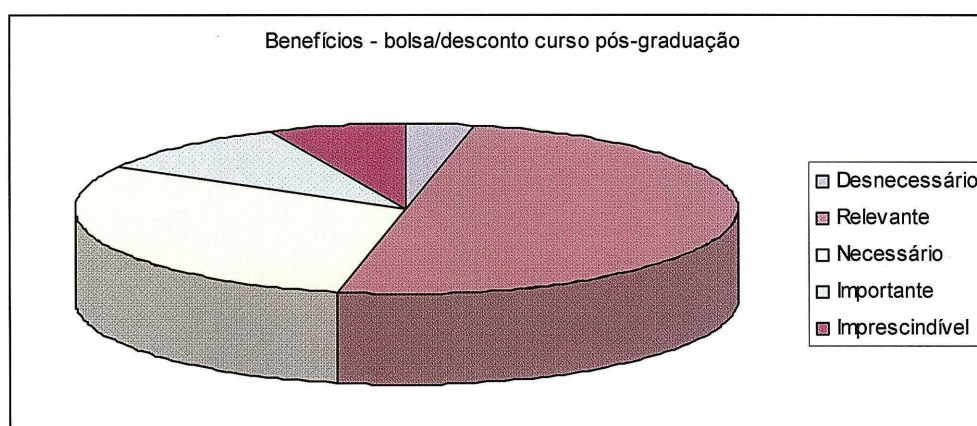
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – bolsa/desconto curso língua estrangeira	Desnecessário	1
	Relevante	14
	Necessário	10
	Importante	3
	Imprescindível	2



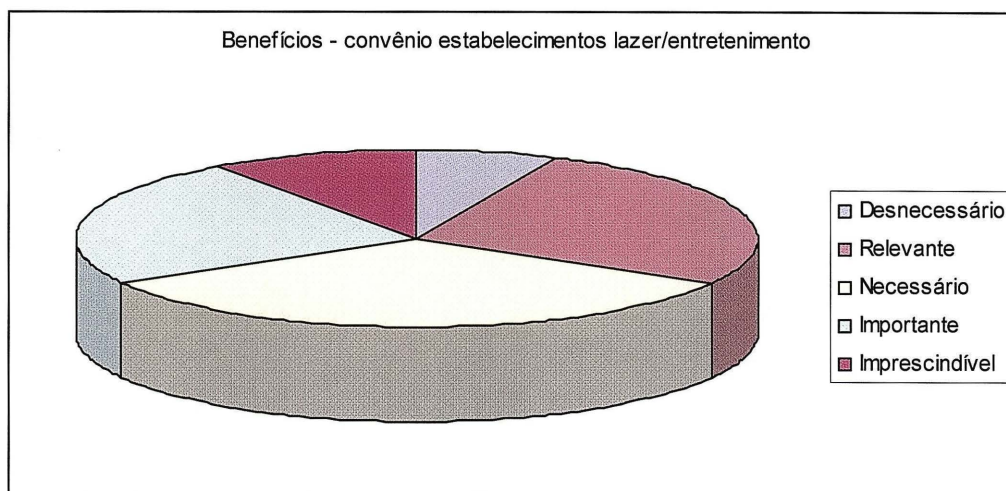
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – bolsa/desconto curso superior	Desnecessário	0
	Relevante	9
	Necessário	8
	Importante	12
	Imprescindível	1



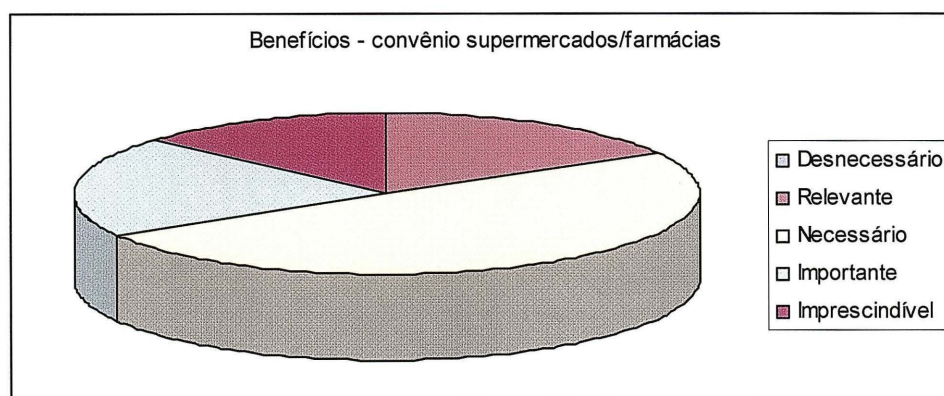
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – bolsa/desconto curso pós-graduação	Desnecessário	1
	Relevante	15
	Necessário	9
	Importante	3
	Imprescindível	2



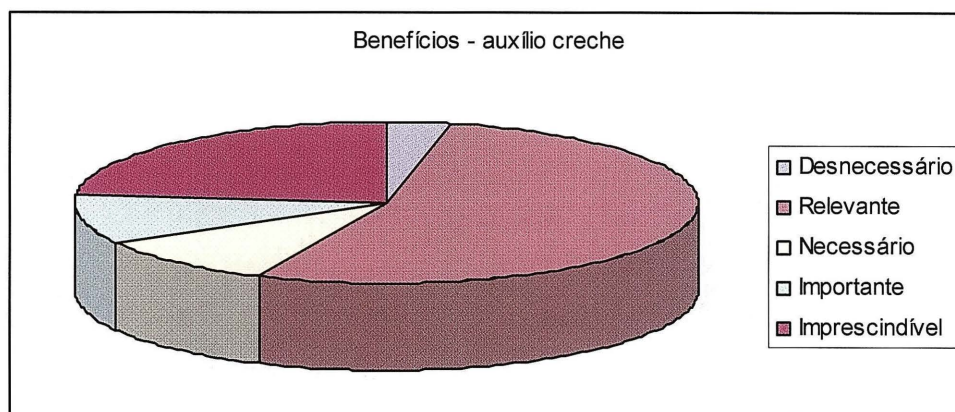
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – convênio estab. lazer/entreten.	Desnecessário	2
	Relevante	8
	Necessário	10
	Importante	7
	Imprescindível	3



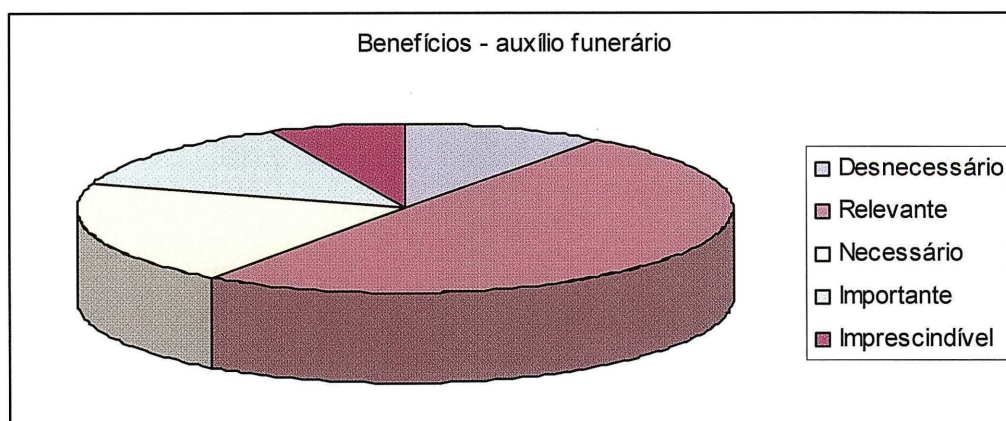
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – convênio supermerc./farmácias	Desnecessário	0
	Relevante	5
	Necessário	15
	Importante	6
	Imprescindível	4



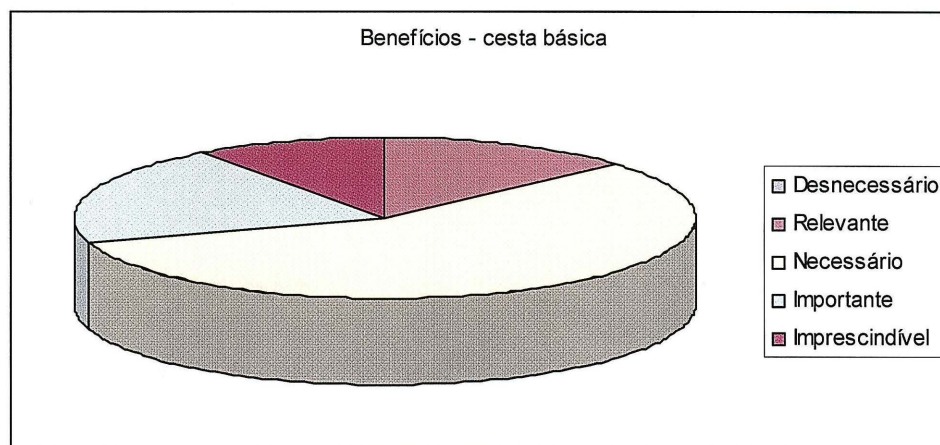
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – auxílio creche	Desnecessário	1
	Relevante	16
	Necessário	3
	Importante	3
	Imprescindível	7



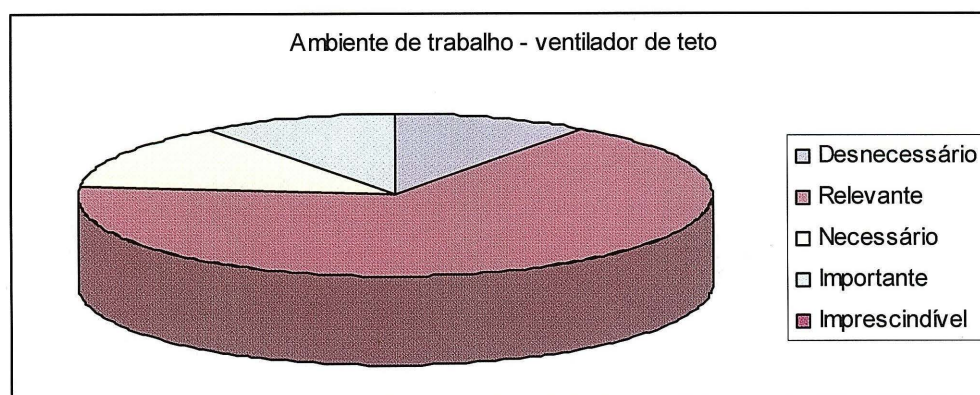
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – auxílio funerário	Desnecessário	3
	Relevante	15
	Necessário	6
	Importante	4
	Imprescindível	2



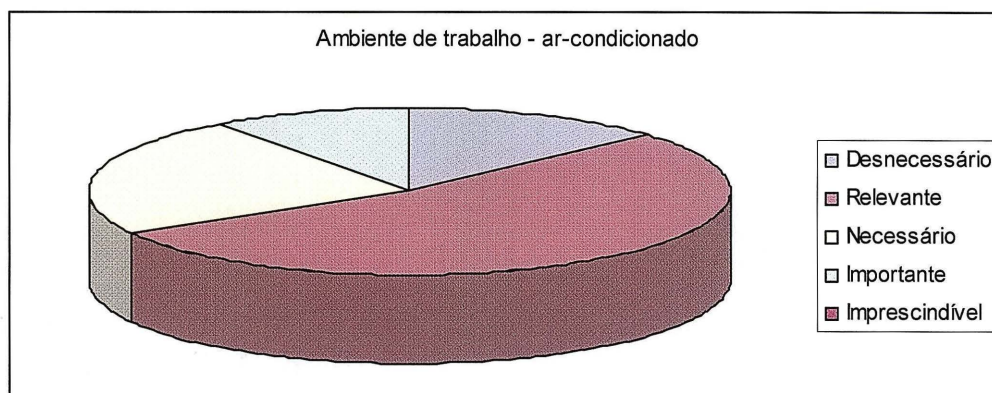
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Benefícios – cesta básica	Desnecessário	0
	Relevante	4
	Necessário	17
	Importante	6
	Imprescindível	3



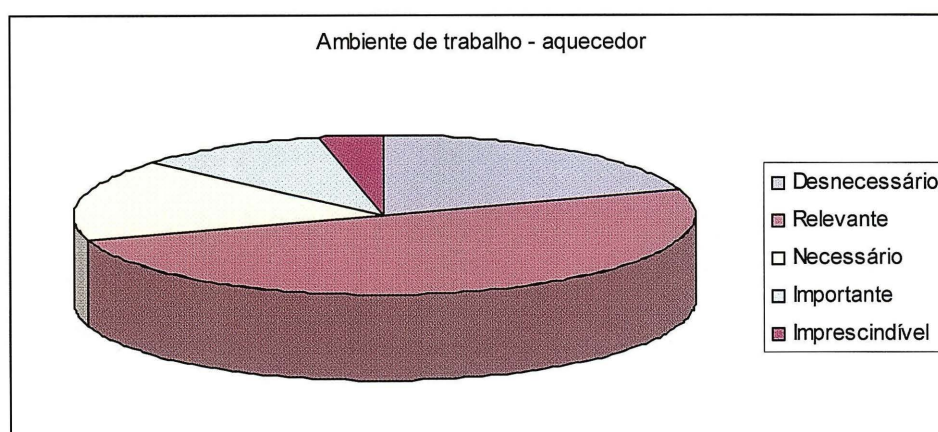
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Ambiente de trabalho – ventilador de teto	Desnecessário	3
	Relevante	20
	Necessário	4
	Importante	3
	Imprescindível	0



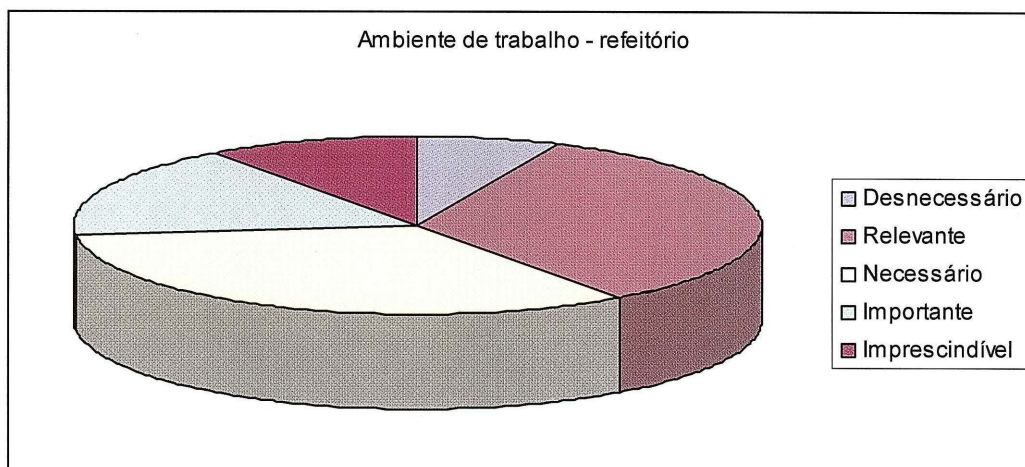
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Ambiente de trabalho – ar-condicionado	Desnecessário	4
	Relevante	16
	Necessário	7
	Importante	3
	Imprescindível	0



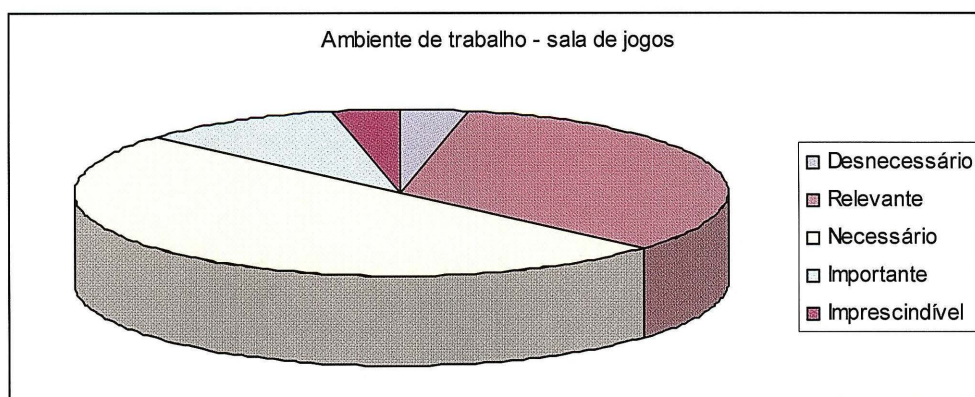
QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Ambiente de trabalho - aquecedor	Desnecessário	6
	Relevante	15
	Necessário	5
	Importante	3
	Imprescindível	1



QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Ambiente de trabalho - refeitório	Desnecessário	2
	Relevante	10
	Necessário	10
	Importante	5
	Imprescindível	3



QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Ambiente de trabalho – sala de jogos	Desnecessário	1
	Relevante	10
	Necessário	15
	Importante	3
	Imprescindível	1



QUESTAO	ALTERNATIVAS	RESPOSTAS
Ambiente de trabalho – sala de televisão	Desnecessário	0
	Relevante	7
	Necessário	15
	Importante	3
	Imprescindível	5

