

Por que a Ambev está mudando sua cultura

Para atrair uma variedade maior de talentos, empresa quer mostrar que não é apenas um lugar "agressivo" e de "muita pressão"

03/08/2017 - 11H56 - ATUALIZADA ÀS 15H39 - POR BARBARA BIGARELLI



(FOTO: DIVULGAÇÃO)

Foco nas metas e nos resultados. Cultura interna forte e agressiva baseada no desenvolvimento de lideranças jovens, bonificação e meritocracia. A Ambev tornou-se a maior cervejaria do Brasil, ajudando a construir o maior grupo do mundo do setor, a AB Inbev, seguindo à risca esses preceitos. Não era preciso nem se autopromover como uma boa empresa para chamar a atenção. Executivos quase nunca davam entrevistas, tampouco participavam de eventos. Há cerca de três anos, porém, essa mentalidade começou a mudar. "A gente entendia que, se a companhia crescesse, tivesse resultados e uma cultura autêntica, isso seria suficiente para atrair talentos", diz Fabio Kapitanovas, vice-presidente de gente e gestão da Ambev. "Mas vimos que só chegava uma pequena parcela do perfil que buscávamos. Ou ainda: que estávamos contratando as mesmas pessoas. E isso era ruim para ter novas ideias."

Em palestra realizada no Fórum Love Mondays de Employer Branding, o executivo explicou que a companhia empreende uma "grande mudança interna", principalmente no modo em como se relaciona com o mercado e a sociedade. "Não fazia bem para o negócio [o posicionamento antigo]. As pessoas não conheciam 100% a Ambev. Não se inscreviam em nossos processos por acharem nossa cultura muito agressiva. Foi então que começamos a dar importância para comunicar nossa marca e explicar como é de fato trabalhar aqui." Esse trabalho resultou em iniciativas como os "beer talks" — bate-papos com universitários —, no oferecimento de "summer jobs", para que os jovens tenham a experiência de trabalhar lá por alguns meses e até num programa de estágio. Tudo pensado para os jovens conhecerem a empresa e não se apegarem às 'velhas opiniões formadas'.

Avaliações negativas de ex-funcionários publicadas em sites de carreira contribuíram para a Ambev querer se vender melhor como empresa e, assim, atrair mais talentos, de um perfil mais variado. "Confesso que, há dois anos, a gente não tinha certeza de que queríamos incentivar os funcionários a darem avaliações sobre nossa empresa. O que eles fariam? Temos uma rotatividade muito baixa, de 5%. Mas esses funcionários que saíam descontentes eram exatamente aqueles que faziam as avaliações. A imagem que ficava era a deles", afirma o executivo.



FABIO KAPITANOVAS, VP DE GENTE E GESTÃO DA AMBEV (FOTO: BARBARA BIGARELLI)

Kapitanovas não nega que esses funcionários não tivessem alguma razão em seu descontentamento. "Não é que falavam mentira. Muitas vezes eram pessoas que não tinham batido suas metas e saíram por não serem promovidas. Mas aqui é bem claro que a promoção ocorre por mérito e não por tempo de casa. É assim que funciona". Essa e outras exigências que marcam a cultura Ambev, como meritocracia, "sonhar grande", "fazer a diferença no mundo" e "agir como dono" não vão mudar. A pressão e a exigência por resultados tampouco. O que a empresa tem buscado estimular, para além de uma comunicação melhor sobre como ela funciona no dia a dia, é criar um ambiente mais colaborativo e com maior "bem-estar". "Tínhamos um CEO que perguntava se as pessoas estavam estressadas e, se não estivessem, achava que algo estava errado. Era bonito falar que estava estressado. Mas hoje temos a consciência de que é possível entregar metas agressivas e bons resultados num ambiente melhor", diz.

Não à toa, segundo o executivo, a Ambev possui uma das piores avaliações no indicador "qualidade de vida" em comparação a seus pares. Para mudar o cenário, entre outras ações, a empresa investiu em um programa de alimentação, em uma área de suporte ao funcionário e planos de seguro de vida. Além disso, tem buscado aumentar a colaboração entre os funcionários — as metas começaram a incluir variáveis coletivas e não apenas individuais. "Hoje, o bônus depende dos resultados individuais, da área e da empresa. Mudamos isso para as pessoas terem incentivo de colaborarem mais entre si", afirma Kapitanovas.

Outro desafio em termos de gestão e cultura diz respeito às lideranças. A empresa começou a perceber que estimular a promoção interna tão velozmente poderia não ser de todo benéfico. "Como a gente renova a liderança de modo muito rápido e são geralmente pessoas muito novas, nem sempre estão 100% preparadas para assumir desafios. Não vamos abrir mão de dar liberdade para as pessoas crescerem, mas precisamos de mais consistência nesse processo, para não sair nenhuma besteira ou atrocidade."

Kapitanovas tem tempo suficiente de casa para afirmar que essas mudanças são de fato significativas. O executivo fez toda sua carreira na Ambev. Entrou como trainee em 2000, quando a gigante ainda era "apenas" a Brahma e Antarctica. Foi promovido, cresceu e passou por várias áreas — logística, recursos humanos, diretoria regional e até gerência de fábrica. E lá se foram 17 anos na vida de "Kapi", como é conhecido internamente.

Em relação às novas iniciativas a fim de melhorar a imagem da marca Ambev, o executivo cita ainda um projeto recém-implementado internamente. A empresa está promovendo treinamento para todos os seus funcionários sobre, veja bem, cerveja. A Ambev é dona de marcas como Brahma, Skol, Antarctica, Original, Serra Malte, Bohemia e Colorado. "Muita gente que admira que nós trabalhamos na Ambev nos pergunta sobre cerveja. Mas não é todo mundo que sabe a diferença entre pielsen, craft ou IPA. Agora, vamos levar esse conhecimento a todas as áreas e não deixar apenas com os mestres cervejeiros." É mesmo um novo olhar para além dos números, custos e planilhas.



AMBEV É DONA DE MARCAS COMO BRAHMA, SKOL, ANTARTICA, ORIGINAL, SERRA MALTE, BOHEMIA E COLORADO (FOTO: DIVULGAÇÃO)