

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

HISTÓRIA, SOCIEDADE E CULTURA

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE REGIME DE JORNADA FLEXÍVEL NA
UNIDADE DA AMBEV EM JACAREÍ – SP**

Carlos Eduardo Batista

Orientador: Professor Dr. Antônio Rago Filho

SÃO PAULO

2012

CARLOS EDUARDO BATISTA

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE REGIME DE JORNADA FLEXÍVEL NA
UNIDADE DA AMBEV EM JACAREÍ – SP**

Monografia apresentada à avaliação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Especialista em História, Sociedade e Cultura.

Orientador: Professor Dr. Antônio Rago Filho

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

São Paulo

2012

Resumo

A presente pesquisa versa sobre o processo de implementação do regime de jornada de trabalho flexível (banco de horas) em uma das maiores unidades fabris da cervejaria AmBev, localizada em Jacareí, no interior do estado de São Paulo. Ao longo do trabalho, buscamos demonstrar as mudanças nas relações laborais a partir da internacionalização do capital da empresa. A partir de documentos obtidos junto ao sindicato dos trabalhadores daquela filial e de depoimentos de trabalhadores, tentamos evidenciar as medidas adotadas pela AmBev para convencer os trabalhadores a aceitar o banco de horas.

Palavras-chaves: flexibilização de jornada de trabalho, assédio moral, violência no trabalho, sindicato, mundialização do capital.

Sumário

Introdução.....	5
1 - A mundialização do Capital.....	7
1.1 - Globalização financeira, perdas de direitos e assédio moral.....	09
1.2 - Os teóricos do pós-fordismo em busca de um campeão.....	13
1.3 - A bússola pós-fordista.....	15
1.4 - Violência no trabalho.....	16
1.5 - Desregulamentação de direitos a serviço do capital.....	16
2 - História da AmBev.....	17
3 - As mudanças no mundo do trabalho.....	21
3.1 - 2002: da luta contra as demissões à campanha salarial.....	26
3.2 - Em 2003, campanha salarial antecipada.....	33
3.3 - Toyotismo, na prática. Os limites do sucesso da campanha salarial.....	43
3.4 - “Experimental!”, medidas corporativas contra os trabalhadores.....	46
3.5 - Eleição da CIPA, trabalhadores resistem.....	49
3.6 - Demissões no final do ano.....	53
5 - Elementos para uma conclusão.....	62
6 - Referências bibliográficas.....	65

Introdução

A presente pesquisa versa sobre o processo de implementação do regime de jornada de trabalho flexível (banco de horas) em uma das maiores unidades fabris da cervejaria AmBev, localizada em Jacareí, no interior do estado de São Paulo. O tema é instigante. Até 2003, os trabalhadores daquela unidade recebiam como pagamento por trabalho extraordinário aos sábados e dias de semana o percentual de 100%, quando o trabalho extraordinário era realizado aos domingos e feriados, e 125%.

Em março de 2004, uma comissão formada por trabalhadores, a mando da empresa, levou à votação o regime de banco de horas, sendo aprovada pela maioria dos votantes. O pleito ocorreu sem a participação do sindicato, nem mesmo qualquer tipo de fiscalização de órgãos públicos (Ministério Público do Trabalho, ou de representantes da Delegacia Regional do Trabalho), tendo lisura e resultado questionados, de modo que o Poder Judiciário, em 1ª instância, não reconheceu a validade deste regime de jornada de trabalho, uma vez que não houve acordo com o sindicato.

E essa pesquisa busca entender as razões que levaram os trabalhadores daquela unidade a abrir mão de receber horas-extras. Vale adiantar que não foi oferecida nenhuma contrapartida aos trabalhadores: fosse estabilidade de emprego, ou algum tipo de remuneração, como bônus ou “prêmio”.

Para realização desta pesquisa, entrevistamos trabalhadores da AmBev, alguns que vivenciaram aquele período, e outros que ingressaram na empresa após a implementação do banco de horas, e analisamos uma gama de documentos do sindicato dos trabalhadores.

Apesar da falta de um critério específico na seleção dos entrevistados, conseguimos depoimentos de pessoas de diferentes setores da fábrica e que ingressaram na empresa em períodos diferentes, assim como passaram por experiências muito diferentes como acidentes de trabalho, perseguições políticas, ofensas morais (feitas em alguns casos de maneira aberta e em outros de modo mais velado), entre outros. Na redação da pesquisa, optamos por usar alguns trechos das entrevistas.

Tivemos acesso aos documentos do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Alimentação, e, a partir daí, a alguns documentos da empresa, como cartas aos trabalhadores, emails, atas de reuniões. Conseguimos também, graças ao acesso aos arquivos do sindicato, cópias de matérias jornalísticas da época sobre as manifestações dos trabalhadores contra a série de medidas implementadas pela empresa a fim de aprovar o banco de horas. Também consideramos relevantes as atas de mesas redondas no Ministério Público do Trabalho e Delegacia Regional do Trabalho, que passaram a ser frequentes na relação sindicato-empresa a partir de 2003, embora pouco utilizadas.

O que chamou a nossa atenção para este tema foi o fato de a AmBev insistir na flexibilização da jornada de trabalho poucos anos após a sua origem, em 1999. Assim, para melhor compreender o que ocorreu naquela unidade fabril da maior cervejaria da América Latina, buscamos demonstrar como as relações entre empresa e sindicato mudaram após o nascimento da primeira multinacional brasileira, uma empresa de capital aberto.

Dito de outro modo, acreditamos que a implementação do banco de horas naquela unidade tenha uma relação direta com internacionalização do capital da empresa, que se intensificou desde a fusão entre as cervejarias Brahma e Antártica, em 1999. Cinco anos depois, em 2004, a AmBev se fundiu com a cervejaria Belga Interbrew, dando origem à InBev; e anos mais tarde com a Anheuser-Busch, maior cervejaria americana, originando a AB-InBev. É simbólico o fato de o gerente fabril que coordenou o processo de implementação do banco de horas na unidade Jacareí estar atualmente no conselho administrativo da AmBev no Brasil.

Como critério para demonstrar as diferenças nas relações entre empresa e sindicato a partir da fusão, valemo-nos de documentos da entidade sindical, entrevistas e reportagens da época para comparar a campanha salarial dos trabalhadores daquela unidade em 2002 com a campanha de 2003.

Mantemos com o tema, além disso, uma relação pessoal. Trabalhávamos naquela unidade quando os eventos ora analisados ocorreram, de modo que há em toda pesquisa uma carga emocional. Mas acreditamos que conseguimos manter o

distanciamento necessário que nos garantisse isenção para a realização deste trabalho.

1 - A mundialização do Capital

A acirrada competição e o ambiente de incertezas para os negócios caracterizam o atual cenário empresarial. No longo prazo, são premiadas as empresas mais “eficientes” e com maior poder econômico. Para uma empresa, uma maneira rápida de conquistar um novo mercado é a sua combinação com outra empresa, por meio dos processos de fusões ou aquisições, ou F&As. Na economia internacional, a forma encontrada pelas empresas para crescer ou entrarem mais rapidamente em novos mercados tem sido os processos de F&A.

Os processos de F&A que ocorrem atualmente visam basicamente o acesso a novos mercados, tecnologias e competências, maior poder econômico e de competição, sinergias e melhoria de eficiências administrativas e operacionais, diminuição do risco operacional e financeiro, proteção de mercados contra a entrada de concorrentes estrangeiros, aquisições indesejadas ou a simples sobrevivência. (Barbosa, Camargos, 2005, p. 48)

A criação da Ambev pode ser considerada o marco na consolidação da concentração do mercado brasileiro de bebidas, mais especificamente o de cervejas. Com o processo de “fusão” com a InterBrew e mais recentemente com a Anheuser-Busch, *“parece estar definitivamente seguindo a tendência de concentração empresarial e de internacionalização”* (idem). Segundo dados da UNCTAD de 2003, as F&As representavam uma das mais importantes formas de Investimento Estrangeiro Direto (IED). (idem)

Estudada pelo economista francês François Chesnais e apresentada na obra *A Mundialização do Capital*, a tendência à concentração empresarial e à internacionalização, ou mundialização, tem como base os IED. Este tipo de investimento tem sido, desde o fim do século XIX, primordial na determinação das especializações de vários países ou regiões do mundo.

O lugar ocupado por muitos países em desenvolvimento no sistema mundial de intercâmbio não é resultado de uma dotação fatorial natural, que de alguma maneira tenha caído do céu. Em grande número de casos, sua situação de produtor exportador de uma ou duas matérias-primas básicas, de mineração ou agricultura, frequentemente com demanda cada vez menor pelos países industrializados, é resultado de antigos investimentos diretos, feitos a partir dos anos 1880 por administrações e empresas. (Chesnais, p. 47, 1996)

No início do século XX, militantes da Segunda Internacional dedicaram parte de seus estudos ao processo de concentração do capital. Foram os trabalhos de Lenin, Trotsky, Rosa de Luxemburgo, Hilferding e Bukhárin que contribuíram para a análise do imperialismo, compreendido, segundo Chesnais, *“como teoria global do funcionamento da economia mundial em determinado estágio de desenvolvimento do capitalismo, cuja gênese estaria ao nível dos mecanismos endógenos às relações de propriedade e de produção capitalistas, bem como do movimento de acumulação interna dos países avançados”* (p.48).

Chesnais pontua que Hilferding, ao estudar os mecanismos de exportação de capitais e de centralização do valor, aprofundou a análise de cada um dos autores citados, sendo *“o primeiro a examinar, de modo explícito, a dimensão da ‘exportação de valor destinado a produzir mais-valia no exterior’, ou seja, o que atualmente se entende por IED”*, (p.50)

Intensas discussões teóricas acerca dos IEDs cresceram nos anos 1960 devido ao rápido incremento dos EUA e a expansão mundial das multinacionais americanas, a partir de fins dos anos 1950. Entre os trabalhos teóricos contemporâneos, Chesnais destaca as de C.-A. Michalet e M. Beaud. A contribuição relevante do primeiro foi pesquisar uma lógica que unificasse as diferentes formas de internacionalização, o que permitiu pensar essa internacionalização nas suas três dimensões mais importantes: intercâmbio comercial, investimento produtivo no exterior e fluxos de capital monetário, ou capital financeiro.

No paradigma tradicional, o capital produtivo fica colocado por fora da mundialização do capital. A transformação da economia internacional em economia mundial coincide justamente com o fim dessa dicotomia. A mundialização do capital produtivo torna-se parte integrante da mundialização do capital. (Michalet, 1985, p. 309 *apud* Chesnais, p. 52)

Os IEDs cresceram rapidamente, adquirindo magnitude e grande importância nos anos 1980 na constituição das interdependências entre países. Além do aspecto quantitativo, que é de difícil mensuração, o papel desempenhado pelos IEDs mostra-se ainda mais significativo quando são consideradas as suas dimensões qualitativas.

Diferenciando-se do comércio exterior,

o IED não tem uma natureza de liquidez imediata (pagamento à vista) ou diferida (crédito comercial)“ Não se reduz a uma transação pontual. Pelo contrário, sua

segunda característica é introduzir uma dimensão intertemporal de grande importância, pois a decisão de implantação dá origem a fluxos (produção, comércio, repatriação de lucros) que se estendem, necessariamente, por vários longos períodos. A terceira particularidade é implicar transferências de direitos patrimoniais e, portanto, de poder econômico, sem medida comum à simples exportação. (Chesnais, p. 54)

A característica mais importante dos IDEs, ademais, está ligada ao componente estratégico que está evidente na decisão de investimento da companhia. Assim, o horizonte é mais amplo e as motivações subjacentes são mais ricas. Geralmente, a ideia de penetração, seja *“para depois esvaziar os concorrentes locais, seja para ‘sugar’ as tecnologias locais, faz parte desse aspecto ‘estratégico’ do investimento direto e, geralmente, está inserido num processo complexo de tentar antecipar as ações e reações dos concorrentes”* (Idem, p. 55)

Segundo a definição do Fundo Monetário Internacional feita em 1977, o IED *“designa um investimento que visa adquirir um interesse duradouro em uma empresa cuja exploração se dá em outro país que não o do investidor, sendo o objetivo deste último influir efetivamente na gestão da empresa em questão”*. (idem, p.55). Em meados dos anos 1970, novos instrumentos criados num contexto de globalização financeira e diversos tipos de incentivos e restrições impulsionaram as empresas a optar por F&As.

No caso das indústrias, os principais objetivos das F&As consistem em buscar uma parcela do mercado, especialmente quando for acompanhada pela aquisição de marcas comerciais, de redes de distribuição e clientes cativos. (Chesnais, 1996). Em indústrias que já detinham, no plano nacional, um oligopólio, a única maneira de atingir eficazmente esses objetivos seria penetrar em outros mercados, pelo investimento direto.

1.1 - Globalização financeira, perdas de direitos e assédio moral

A intensificação do processo de mundialização do capital ensejou a formação de *“vastas zonas que combinam as vantagens da livre circulação de mercadorias e a persistência das diferenças entre os países e regiões”* (p. 129), ou de locais particularmente atraentes às empresas. As maiores expressões são, na América do Norte, o Nafta, e na Europa, o mercado único formado a partir da Zona do Euro. Chesnais diz que

é nesse quadro que a grande maioria das multinacionais procura otimizar a organização internacional da produção fabril. Essa opção é comandada por dois fatores. O primeiro diz respeito às exigências, já indicadas, das políticas de diferenciação da oferta e de fidelização da clientela, implicando a proximidade das companhias em relação aos consumidores. O segundo fator está relacionado às características organizacionais de flexibilização da produção (B. Coriat, 1992) e as suas exigências em termos de proximidade entre quem passa os pedidos e seus fornecedores de peças, produtos semi-elaborados e serviços. (Chesnais, 1996, p. 130)

A flexibilização da produção trouxe mudanças consideráveis ao mundo do trabalho. Durante a década de 1980, nos países de capitalismo avançado, foram promovidas profundas transformações nas formas de inserção na estrutura produtiva e nas formas de representação sindical e política (Antunes, 1997). Foi uma década de grande salto tecnológico, com a automação, a robótica e a microeletrônica invadindo o universo fabril. *“Novos processos de trabalho emergem, onde o cronômetro e a produção em série de massa são ‘substituídos’ pela flexibilização da produção, pela ‘especialização flexível’, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado”* (Idem).

A forma pela qual se desenvolveram a indústria e o processo de trabalho entendido como fordismo ao longo do século XX possuía elementos básicos que eram dados

pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/ consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões. (Antunes, p. 17)

A produção em massa engendrada pelo fordismo possibilitou o crescimento econômico em boa parte do planeta no pós-Segunda Guerra, os chamados Trinta Anos Gloriosos. Entretanto, no início dos anos 1970, o capitalismo viu-se diante de um quadro crítico acentuado.

Essa crise estrutural fez com que, entre tantas outras consequências, fosse implementado um amplo processo de reestruturação do capital, com vistas à recuperação do seu ciclo reprodutivo... Embora a crise estrutural do capital tivesse determinações mais profundas, a resposta capitalista a essa crise procurou enfrentá-la tão somente na sua superfície, na sua dimensão mais fenomênica, isto é, reestruturá-la sem transformar os pilares essenciais do modo de produção capitalista. (Antunes, 2009, p. 38)

Esse quadro crítico, a partir dos anos 1970,

expresso de modo contingente como crise do padrão de acumulação taylorista/fordista... fez com que o capital implementasse um vastíssimo processo de reestruturação, visando recuperar do seu ciclo reprodutivo e, ao mesmo tempo, repor seu projeto de dominação societal, abalado pela confrontação e conflitualidade do trabalho (...) (Idem, p. 49)

Várias são as transformações no processo produtivo deflagradas pelo capital e que se constituíram nas formas de acumulação flexível, formas de gestão organizacional, no avanço tecnológico e em modelos diferentes ao binômio taylorismo/fordismo, dentre as quais se destaca, especialmente, o “toyotismo”, ou modelo japonês.

Desenvolvido no pós-1945, dentro da fábrica da Toyota, no Japão, o toyotismo (ou Ohnismo, de Ohno, engenheiro que elaborou esse sistema de produção) expande-se rapidamente para outras grandes empresas no país. Segundo Antunes, esse sistema diferencia-se do fordismo nos seguintes aspectos:

- 1) É uma produção muito vinculada à demanda, visando atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor, diferenciando-se da produção em série e de massa do taylorismo/fordismo. Por isso sua produção é bastante variada e bastante heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista;
- 2) Fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariiedades de funções, rompendo com o caráter parcelar típico do fordismo;
- 3) A produção estrutura-se num processo produtivo flexível, que possibilita ao operário operar simultaneamente várias máquinas (...), alterando-se a relação homem/máquina na qual se baseava o fordismo;
- 4) Tem como princípio o *just in time*, isto é, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção;
- 5) Funciona segundo o *sistema kanban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque. No toyotismo, os estoques são mínimos quando comparados ao fordismo;
- 6) As empresas do complexo produtivo toyotista, inclusive as terceirizadas, têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista. Enquanto na fábrica fordista aproximadamente 75% da produção era realizada no seu interior, a fábrica toyotista é responsável por somente 25% da produção, tendência que vem se intensificando ainda mais. Essa última prioriza o que é central em sua especialidade no processo produtivo (a chamada “teoria do foco” e transfere a “terceiros” grande parte do que antes era produzido dentro de seu espaço produtivo). Essa horizontalização estende-se às subcontratadas, às firmas “terceirizadas”, acarretando a expansão dos métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores.

Desse modo, flexibilização, terceirização, subcontratação, CCQ, controle de qualidade total, *kanban*, *just in time*, *kaizen*, *team work*, eliminação de desperdício, “gerência participativa”, sindicalismo de empresa, entre tantos outros pontos, são levados para um espaço ampliado do processo produtivo.

7) Organiza Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), constituindo grupos de trabalhadores que são instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir-faire* intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava;

8) O toyotismo implantou o “emprego vitalício” para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 25 a 30% da população trabalhadora, onde se presenciava a exclusão das mulheres), além de ganhos salariais intimamente vinculados ao aumento da produtividade. O “emprego vitalício” garante, ao trabalhador japonês que trabalha nas fábricas inseridas nesse modelo, a estabilidade do emprego, sendo que aos 55 anos o trabalhador é deslocado para outro trabalho menos relevante, no complexo de atividades existentes na mesma empresa. (Antunes, 2009, p. 56-57)

O processo produtivo nos moldes toyotistas é intensificado, aumentando a exploração do trabalho, seja pelo fato dos operários operarem várias máquinas simultaneamente, seja pelo ritmo e pela velocidade de toda cadeia produtiva.

Presencia-se uma intensificação do ritmo produtivo dentro do mesmo tempo de trabalho ou até mesmo quando este se reduz (...). A apropriação das atividades intelectuais do trabalho, que advém da introdução de maquinaria automatizada e informatizada, aliada à intensificação do ritmo do processo de trabalho, configuram um quadro extremamente positivo para o capital, na retomada dos ciclos de acumulação e na recuperação da sua rentabilidade. (Antunes, 2009, p. 58)

De maneira semelhante ao fordismo, vigente ao longo do século XX, o toyotismo reinaugura, num patamar superior, a intensificação do trabalho. A partir dos resultados das empresas japonesas, o toyotismo, ou parte do seu receituário, passa a se expandir para outros países. Contemplando, segundo Antunes, grande interesse do capital ocidental, em crise desde os anos 1970.

Mas a sua adaptabilidade, em níveis diferenciados, estava condicionada, diretamente,

às singularidades e particularidades de cada país, no que diz respeito às condições econômicas, sociais, políticas, ideológicas, quanto como à inserção desses países na divisão internacional do trabalho, aos seus respectivos movimentos sindicais, às condições de mercado de trabalho, entre tantos outros pontos quando da incorporação

(de elementos) do toyotismo (...). O processo de ocidentalização do toyotismo mescla, portanto, elementos presentes no Japão com práticas existentes nos novos países receptores, decorrendo daí um processo diferenciado, particularizado e mesmo singularizado de adaptação desse receituário. (idem, p. 59)

Antunes explica que, em parte, a origem deste modelo de produção reside na eclosão das revoltas do operário-massa e a crise do *Welfare State*, no final dos anos 1960 e começo dos 1970. Ele descreve que a resistência ao trabalho despótico, típico do binômio taylorista/fordista, teve diferentes modos, desde iniciativas individuais “até formas coletivas de ação visando a conquista do poder sobre o processo de trabalho”. (idem, p. 44)

Em numerosíssimos casos, os trabalhadores, naquelas décadas, prosseguiram a sua luta ocupando empresas, e mantiveram-nas eles próprios em funcionamento, prescindindo dos patrões e dos administradores. (...) Durante o período em que estiveram na mão dos trabalhadores, as empresas alteraram as suas formas de funcionamento e reorganizaram-se internamente. Os trabalhadores não se limitaram a reivindicar o fim da propriedade privada. Mostraram na prática que eram capazes de levar o processo revolucionário até um nível muito mais fundamental, que é o da alteração das próprias relações sociais de trabalho e de produção. (Bernardo, 1996: 19-20 *apud* Antunes, 2009)

Essas ações, contudo, encontraram severas limitações, e por não conseguir superá-las, refluíram. Mas o funcionamento do capitalismo foi perturbado pela capacidade de auto-organização dos operários, ação que acabou constituindo-se “num dos elementos causais da eclosão da crise dos anos 1970” (Bernardo, 1996:19 *apud* Antunes). Uma primeira resposta do capital àquele embate, que surgia nas lutas sociais mais radicalizadas no interior do espaço fabril, foi o enorme salto tecnológico que então se iniciava.

Foi nesse contexto que as forças do capital conseguiram reorganizar-se, introduzindo novos problemas e desafios para o mundo do trabalho, que se viu a partir de então em condições bastante desfavoráveis. A recuperação capitalista que se seguiu, como novos processos de trabalho, recuperou temáticas que haviam sido propostas pela classe trabalhadora. (...) Com a derrota da luta operária pelo controle social da produção, estavam dadas as bases sociais e ideopolíticas para a retomada do processo de reestruturação do capital, num patamar distinto daquele efetivado pelo taylorismo e pelo fordismo. (idem, p.47)

1.2 - Os teóricos do pós-fordismo em busca de um campeão

A tentativa de compreender a crise do fordismo e encontrar uma saída para ela teve uma importante formulação na chamada Escola Parisiense, ou Teoria da

Regulação¹. E os problemas levantados pelos estudiosos dessa corrente impactaram os economistas americanos Michael J. Piore e Charles F. Sabel que

em seu segundo livro *O segundo divisor industrial* (1984) concordam com o diagnóstico de Aglietta segundo o qual existiria no capitalismo americano uma crise de reprodução. A causa da crise radicaria no “fordismo excessivo”, com sua produção em massa, que sufocou a criatividade do trabalhador, alienando-o dos frutos de seu trabalho. O pós-fordismo emerge como uma alternativa progressista de transição no interior do capitalismo: a especialização flexível.

Os pontos de acordo entre a corrente regulacionista e os partidários da especialização flexível gravitam em torno da importância atribuída à suposta nova trajetória tecnológica constituída pela automação integrada flexível, somada à nova trajetória em matéria de organização industrial. Dessa maneira, sustenta Coriat (1990), seguindo os passos de Piore e Sabel (1984), o declínio do sistema de produção em série será anunciado, assim como sua inelutável substituição por outro modelo de organização das relações produtivas. Tal modelo estaria baseado, por sua vez, em suposto sistema que colocaria em prática novos princípios de coordenação entre agentes e onde dominaria uma inovação forte e permanente de produtos. (Braga, 2003, pp. 108-109)

Assim como Piore e Sabel (1984), para os teóricos da corrente regulacionista a perda da eficácia das normas da regulação social e a interrupção do ciclo progressista decorrentes do fordismo em excesso causaram a crise. Dessa análise surge a ideia de que a norma de consumo do fordismo não teria dado conta de regular a evolução do consumo da classe operária a não ser por meio de um reforço do antagonismo da relação salarial.

De acordo com a formulação original da corrente parisiense, a divisão técnica do trabalho sob o fordismo acabaria por se chocar com o ritmo dos processos produtivos. Estes ainda dependeriam, em grande medida, dos tempos de reação, da rapidez de coordenação dos movimentos e das faculdades de concentração dos indivíduos. O novo princípio do trabalho apontaria para um sistema totalmente integrado no qual as operações produtivas, a mediação e o tratamento da informação seriam organizados como momentos de um único processo e não mais como etapas sucessivas e separadas de um processo material cujas fases seriam opostas e heterogêneas. (Braga, p. 105).

Para a corrente regulacionista, no pós-1945 a transformação das condições de existência do salariado foi gerada pela produção capitalista do modo de consumo. O consumo, assim, não é um comportamento individual, mas “*o estabelecimento e a transformação das condições de existência da classe operária*”. (p.45) Seria esse, na verdade, o conteúdo da generalização da relação salarial. A existência da classe operária é apreendida, portanto, “*sobre o terreno definido pelo consumo de massas*”.

¹ Ver Ruy Braga – A Nostalgia do Fordismo.

Diante da crise, o fundamental para a escola parisiense seria o processo de consumo individual ser estabilizado, tornando-se compatível com os interesses individuais.

1.3 - A bússola pós-fordista

Segundo Braga, os regulacionistas consideravam que o Estado estaria à frente da dinâmica salarial. Ambivalente, supra-classista e soberano, esse Estado seria resultado das rivalidades sociais. E a crise dos anos 1970 levou os regulacionistas a buscarem propostas para balizar a atuação do Estado na tarefa inadiável de restaurar o progresso social, supostamente inerente ao crescimento econômico capitalista. De acordo com o fundamental dos argumentos da Teoria Regulacionista, a necessidade de crescimento com equidade exige a reestruturação das sociedades salariais no sentido do pós-fordismo.

A busca de saída está centrada na ideia de que o sistema deve criar novas condições de produção e intercâmbio que provoquem uma elevação duradoura da taxa de mais-valia. Com este objetivo, o processo de trabalho deve ser modificado de forma a mudar radicalmente as condições de produção dos meios de consumo coletivo, garantindo um decréscimo do valor de reprodução social do salariado. Nas palavras de Aglietta:

Tal processo está sendo gestado com a aparição de um processo de trabalho designado neofordismo. Isso implica uma profunda transformação do processo de trabalho, no sentido de que tende a substituir o princípio mecânico do trabalho parcelizado e disciplinado segundo as diretrizes hierárquicas pelo princípio da informação do trabalho organizado em grupos semi-autônomos, disciplinados segundo os imperativos diretos da produção. (Aglietta, 1997, p. 144-145 *apud* Braga p. 105)

E é no capitalismo japonês que os regulacionistas encontram o “campeão” do pós-fordismo. O modelo de produção toyotista seria constituído, em essência, pela produção sem estoque e de pronta reação ao mercado, pela imposição da polivalência aos operários que são alocados a mais máquinas, pelo controle da qualidade no curso da ação, pela informação simultânea sobre o andamento da produção na fábrica, pela informação tão capilar e autoritariamente filtrada para criar embaraço social e drama no caso de eventos nocivos à produção. *“A fábrica ohnista, além de ‘magra’ seria também transparente e flexível. As economias e os ganhos de produtividade são buscados no interior da empresa”* (Braga p. 115).

Quando emerge a chamada crise do petróleo em 1973, a corrente regulacionista esforça-se por identificar os fundamentos de uma crise mais radical. A ideia-chave parece estar centrada na análise das supostas falhas do modelo fordista, responsáveis, em última instância, pela crise do modo de desenvolvimento capitalista que teria vigorado no pós-Segunda Guerra. Mais precisamente, pelo lado do processo de trabalho, o fordismo teria confiado o progresso técnico “aos carros e às máquinas” – deixando de lado isso que, mais tarde, ficou conhecido como os “recursos humanos” dos executores. (Braga, 2003, p. 37)

1.4 - Violência no trabalho

Nesse quadro de profundas mudanças no mundo do trabalho e de novas exigências de produtividade cada vez maiores, o ambiente laboral tornou-se mais violento. Atualmente, a expressão “assédio moral” ganhou notoriedade e, de certo modo, está vulgarizada. Em 1996, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou um primeiro relatório amplo sobre “violência no trabalho”, no qual apresentava um quadro assustador “e já configurava a violência no trabalho como problema mundial”². Barreto, Freitas e Heloani entrevistaram quase 16 mil trabalhadores e o esforço evidenciou “*uma grande variedade de comportamentos violentos no universo do trabalho, como: homicídios, estupros, roubos, agressões físicas, sequestros, assédio sexual e assédio moral*” (Freitas; Heloani; Barreto, 2008, p. 17).

Os autores de *Assédio Moral no Trabalho* pontuam que, na segunda versão desse relatório, publicada em 2000, ficava ainda mais evidente que o fenômeno do aumento da violência no trabalho é global, ainda que a sua extensão real não seja totalmente conhecida. Eles ainda explicam que o site da OIT traz uma ampla base de dados sobre o mapa mundial da violência no ambiente de trabalho. “*Dentre as formas violentas ali descritas, a violência psicológica é a que apresenta o maior crescimento entre as duas pesquisas*” (idem) e é esse aspecto que mais nos interessa nesta pesquisa.

1.5 - Desregulamentação de direitos a serviço do capital

E é com o ideário de reconstituir às empresas seus anteriores patamares de taxas de lucro que reformas legislativas começam a ser realizadas. Tendo à frente a

² Ver Assédio Moral no Trabalho de Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto

Inglaterra de Margaret Thatcher³, reformas semelhantes começam a ser feitas em diferentes países, na chamada onda neoliberal.

No Brasil, elas começaram no governo Collor (1990-1992) e foram impulsionadas com mais força nos governos FHC (1995-2002) e Lula (2003-2010).

O governo Collor deu os primeiros passos para ingressar nesse mundo capitalista caracterizado por dois fortes vetores, o Estado enxuto, com privatização em massa de serviços antes atribuídos ao poder público, e a desregulamentação das relações de trabalho.

Mas foi durante o governo FHC que o cenário da nova ordem capitalista mundial, capitaneado inicialmente por Margaret Thatcher na Inglaterra e Ronald Reagan nos Estados Unidos, inseriu-se de modo mais claro no Brasil. (Coutinho, 2009, p.16)

Segundo Coutinho, durante o governo FHC, no que toca às relações de trabalho, foi aprovado o banco de horas; o novo contrato por tempo determinado (contrato a tempo parcial), medida que impede a concessão de reajuste salarial com base na inflação; a igualdade de prazo prescricional para o trabalhador rural em relação ao urbano; além de ter defendido com ardor outras tantas ações capazes de diminuir a intervenção do Estado nas relações de trabalho, cujo último ato resultou na tentativa de prevalência do negociado sobre o legislado, numa mudança radical da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

2 - História da AmBev

Apresentada como resultado da fusão entre Companhia Antártica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma, em julho de 1999, a American Beverage Company ou Companhia de Bebidas das Américas – AmBev – foi a primeira multinacional “verde-amarela”. Logo que surgiu, a Ambev passou a controlar mais de 70% do mercado de cervejas no Brasil. Para que a fusão fosse aceita, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) determinou a entrega de algumas marcas à concorrência, e a venda de algumas fábricas.

A união entre as duas empresas ocorreu num momento em que o mercado de cervejas começava a dar sinais de estagnação e o de refrigerantes apresentava um quadro de contínua perda de espaço de marcas líderes para as marcas

³ Ver Antunes; 2010.

independentes. Antes da fusão, a sobrevivência de ambas as empresas era tida como um desafio:

Por um lado, sobreviver num mercado estagnado e recessivo com tendência à redução do poder de penetração de mercado das marcas independentes; por outro lado, defender-se de concorrentes estrangeiros e tentar competir no mercado internacional com marcas líderes mundiais já consolidadas no mercado. Esse cenário certamente resultaria em elevação do endividamento e redução das margens operacionais e líquidas a médio e longo prazo para as empresas do setor⁴.

Logo após a criação da Ambev, a sua expansão internacional foi bastante intensa. A aprovação do CADE veio em março de 2000, em setembro do mesmo ano a AmBev passou a ter suas ações listadas na Bolsa de Valores da Nova York. Pouco menos depois de um mês, junto com o Groupe Danone, adquiriu 57,34% das ações da Companhia Salus S/A, segunda maior cervejaria uruguaia e líder do mercado local de água mineral.

No começo de 2001, a Ambev informa a aquisição de 95,4% do capital da Cervecería y Maltería Paysandú S/A (Cympay), e em maio de 2002, é anunciada a aliança estratégica com a Quilmes Industrial S.A., concluída em fevereiro de 2003, com a celebração de um contrato para integrar suas operações no Cone Sul. No mesmo mês, é anunciada a decisão da AmBev de entrar no mercado peruano de cerveja, por meio da construção de uma planta e uma rede de distribuição.

Em março de 2004, a cervejaria belga Interbrew assumiu o controle da Ambev para criar a maior empresa do mundo em volume de produção. A troca de ações e ativos entre as duas empresas deu origem à Interbrew-Ambev - InBev (Consultoria LAFIS, 2004, *apud* Barbosa e Camargos). Em 2008, a InBev se fundiu a Anheuser-Busch, maior cervejaria americana.

Os dados acima mostram os objetivos e a estratégia de crescimento e de internacionalização da empresa, estabelecidos por seus controladores, principalmente os executivos oriundos da Brahma, definidos desde a fusão com a Antártica. Aliás, é possível supor que essa ideia já estivesse sendo gestada desde a aquisição da Cia. Brahma pelo Grupo Garantia, em 1989.

⁴ Revista Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 47-63, julho/ setembro 2005

No artigo “Da fusão Antártica Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev”, o autor, Marcos Antônio de Camargos, então doutorando em Administração pelo CEPEAD-UFMG, afirma que o processo chamado de fusão, na realidade, foi uma aquisição da Antártica pela Brahma, “*em razão da vulnerabilidade econômico-financeira da primeira no momento da união, estruturada como uma fusão para evitar a tributação dos acionistas na negociação*”, (p.52).

Embora tenha sido uma fusão doméstica, entre duas empresas brasileiras, a comercialização das ações da nova empresa na Bolsa de Nova York fez com que o número de acionistas estrangeiros saltasse de 44 mil, em 2001, para 66 mil, em 2002. O aumento da receita da empresa e o crescimento do lucro são vertiginosos, principalmente dos primeiros anos.

A Ambev sempre apresentou aos acionistas sua gestão de pessoas como um dos pilares de sustentação de seu crescimento. Isso fica evidente nos relatórios anuais aos acionistas. No mesmo no artigo citado acima, o autor pontua que um dos desafios da Ambev seria o “*choque entre as culturas corporativas, divergências e compatibilidade entre estilos de gestão*” (p.52). O autor afirma, todavia, que esse desafio foi superado com certa facilidade, tendo em vista os resultados obtidos pela companhia.

Em sua tese de mestrado, apresentada no curso de Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, em 2004, Lisandra Ambrósio Thomas Aquino propôs-se a averiguar o quanto a AmBev conseguiu obter de vantagem competitiva com a implementação de um modelo de gestão por competências, tida pela empresa como pilar básico da gestão de seu capital humano. Lisandra elenca três mudanças significativas realizadas pela AmBev em seu departamento de RH. A primeira voltada para a estrutura, a segunda, para processos e tecnologia, e a terceira, para a gestão de pessoas.

Essa mudança estrutural criou centros de serviços compartilhados, centralizou atividades administrativas, transacionais e operacionais, com o objetivo de garantir eficiência e eficácia nos processos transacionais, “*liberando, assim, os profissionais especialistas de RH, para que se aproximassem da linha de frente do negócio,*

criando políticas, programas e ferramentas capazes de gerar impactos positivos nos resultados do negócio". (Ambrozio, 2004, p.29)

No que toca às mudanças tecnológicas, a criação de um software de gestão de RH (People Soft) permitiu o armazenamento centralizado de todas as informações sobre o capital humano da Ambev. Segundo afirma Lizandra, essas duas mudanças permitiram à empresa consolidar os serviços administrativos e reduzir custos de mão-de-obra.

A terceira mudança é a que mais nos interessa nesta pesquisa. Ela diz respeito à criação de uma modelo de gestão por competências que permitiu à Ambev "*alavancar o seu capital humano como diferencial competitivo*" (idem). Esse tipo de modelo funciona como pilar básico de gestão de pessoas na empresa, garantindo o alinhamento de todas as políticas e programas de recursos humanos à estratégia do negócio.

Essa forma de gestão de pessoas é originária da Brahma, quando fora adquirida em 1989, pelo Grupo Garantia.

Os novos dirigentes adotaram uma administração agressiva, implementando um profundo e extenso processo de expansão, modernização e busca de eficiência. A empresa mudou radicalmente suas estratégias, passando a utilizar políticas agressivas de promoção de vendas, redução de custos, aumento da capacidade produtiva e de expansão internacional. (idem, p. 48)

Na época da pré-fusão, a Antártica demonstrava, em sua cultura, fortes traços de paternalismo, hierarquia rígida, com número bem maior de níveis hierárquicos, lentidão na tomada de decisões e um sistema de remuneração variável nada agressivo. Uma gama de benefícios assistenciais era oferecida aos funcionários, mas os executivos possuíam benefícios completamente diferenciados dos demais.

A Brahma, por sua vez, era dona de uma cultura agressiva e meritocrática, na qual

sempre se considerou o seu sistema de bônus o principal motor da competitividade e da busca por resultados. Nunca houve diferenciação na concessão de benefícios, nem benefícios exclusivamente fornecidos a executivos, com exceção do plano de ações da companhia, concedido a alguns funcionários eleitos "sócios". (p.50)

É o agressivo sistema de bônus da AmBev o principal motor da competitividade e da busca por resultados. Os bônus começaram a ser distribuídos na Brahma em 1989,

logo após a aquisição da empresa pelo banco Garantia, então controlado por Jorge Paulo Lemann – um admirador do banco de investimentos Goldman Sachs e da americana Wal-Mart, a maior rede de varejo do mundo. Tanto a Wal-Mart, fundada pelo americano Sam Walton, como o Goldman Sachs apoiaram parte de suas estratégias de crescimento na transformação de funcionários em acionistas.⁵

3 - As mudanças no mundo do trabalho

É nesse contexto que se insere o nosso objeto de pesquisa. Como dissemos logo no início, partimos da pergunta: por que os trabalhadores da unidade de Jacareí aceitaram deixar de receber horas-extras pelo trabalho extraordinário? A pergunta é bastante simples, mas pode nos trazer respostas reveladoras acerca dos mecanismos utilizados pela multinacional para flexibilizar direitos e junto a isso, ou, antes disso, tentar desmontar qualquer tipo de organização sindical que enfrentasse as suas políticas.

A unidade Jacareí é oriunda da Companhia Cervejaria Brahma, portanto, já tinha como instrumento de participação nos lucros e resultados um prêmio chamado PEF, “Prêmio de Excelência Fabril”. Trata-se de um sistema de remuneração variável pago às unidades fabris que, ao cumprirem as metas estabelecidas, apresentem os melhores resultados do ano. As metas são determinadas pela administração central da AmBev para cada unidade fabril e são derivadas a cada um dos setores (manutenção, envasamento, fabricação, qualidade etc). Cada setor, a partir daí, para cumprir a meta da unidade, determina o quanto cada linha deve cumprir. Na derivação seguinte, chega-se à célula de produção, onde o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores é constantemente exigido.

Cada célula é responsável por uma determinada parte da produção e as suas metas são mensuradas em um “Farol”. Este “Farol” tinha a mesma estrutura em toda a fábrica e dividia-se nos seguintes itens: Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança. Na política da empresa seria preciso produzir para atender (Atendimento) ao cliente, com um baixo custo (Custo), garantindo a qualidade do

⁵ Reportagem da revista Exame publicada em dezembro de 2000

produto (Qualidade), sempre com segurança, para que não houvesse acidentes de trabalho (Segurança), e isso só seria possível com trabalhadores motivados (Moral).

Nos depoimentos, os trabalhadores das linhas de envasamento (garrafas e latas) e da fabricação afirmam o mesmo: a gestão de células norteava o cotidiano dentro da empresa. Eles dizem também que embora houvesse cinco itens a serem gerenciados desde o Farol, dois eram muito mais valorizados do que outros, a saber, eficiência, que estava no item Atendimento, e Custo.

Seguem alguns trechos dos depoimentos que obtivemos. Começamos com Joaquim Aristeu Benedito da Silva, que trabalhou na Ambev de 1988 até a data da entrevista, em 2011. Ele foi dirigente do sindicato da categoria por 18 anos.

Na realidade, a gestão de células acaba colocando mais tarefas para o peão no dia a dia. Porque ele não só controla mais a produção, ele não tem que só chegar na fábrica e consertar determinada máquina, ou ele tem que operar determinada máquina. Ele tem que, também, trabalhar no controle da qualidade do produto, no controle das próprias metas corporativas, no uso dos materiais, na economia da energia elétrica que vai usar na máquina, então acaba acarretando para ele mais uma tarefa na fábrica do que aquela de ir na fábrica produzir e voltar para a casa. Se ele não consegue pontuar dentro das células no dia a dia a própria avaliação profissional dele acaba sendo prejudicada.

O mecanismo da gestão de célula é um mecanismo de envolvimento da pessoa com a produção e com a política da empresa. Não quer dizer que esse envolvimento faça ele ter controle sobre as metas que ele vai ter que produzir. Ele acaba participando, acaba sendo envolvido, a ponto de um trabalhador cobrar de outro por determinada tarefa.

(...) às vezes, o trabalhador fica doente e leva um atestado de um dia. Até aí tudo bem, se ele leva de dois ou três dias já começa a ter problemas porque com essa política de células eles enxugaram a produção. Enxugaram e deixaram no limite. Ao faltar um, o outro vai ter que fazer o trabalho dele, ao ter que fazer o trabalho dele começa uma cobrança. Por que a pessoa pega atestado demais? Por que a pessoa não vai trabalhar doente? Se sofrer um acidente, por que não está dentro da fábrica, se não tem algum tipo de serviço na seção, fazer algum trabalho burocrático. Então, no dia a dia, essa célula de trabalho acaba sendo também uma forma de gerenciamento do trabalho na produção.

Outro trabalhador que também foi dirigente sindical nos concedeu entrevista. Alexandre da Almeida Rocha, nascido em 1971, trabalhou na AmBev de 1996 até 2010. Ele abordou uma questão interessante, as reuniões de célula, que aconteciam fora do horário de trabalho para boa parte dos trabalhadores.

Tinha um representante que era o líder, que só tinha o nome de líder, mas ganhava como funcionário comum. Mas ele que era o cara que coordenava ali, que cobrava a questão de resultados da célula, resultado de produtividade, de eficiência, em reuniões

periódicas, geralmente fora de horário de serviço, sem passar o cartão. Você tinha que ficar até mais tarde e quem não fosse era meio que um ponto negativo, que, quando tinha avaliação de desempenho, acho que era semestral a avaliação de desempenho, isso era citado. (...) Vamos supor, de zero a cinco você acabava com dois, três quando você não ia na reunião. Sem contar que o chefe ia pegando em cima mesmo, e falava que quando tivesse demissão, os primeiros a serem cotados para a demissão seriam os que não participavam de reuniões, que isso demonstrava falta de comprometimento.

Em outro depoimento, Fernando Rodrigo de Miranda, nascido em 1982, que trabalhou na AmBev de 2005 a 2008, conta que além das reuniões de célula, a pressão por produtividade era recorrente em outras reuniões durante o período de trabalho:

A gente entrava 10 minutos mais cedo, e era uma pressão porque o nosso horário não era esse. Nosso horário era 6h15, mas a gente já tinha que estar lá de 10 a 15 minutos, mais ou menos 6h05. E a gente chegava quase seis horas, descia do ônibus, às vezes, praticamente correndo, porque a gente tinha que tomar um café. Chega já tem um café, para você tomar um café, mas ao mesmo tempo, esse intervalo que você tem que chegar às 6h10, se você não chegasse até lá (na linha), assim, dependendo do supervisor que estava lá, ele já falava “fulano de tal chegou atrasado, isso não vou aceitar”. A pressão já começava ali. (...) Então, era uma reunião de resultados do dia. Eles falavam o que aconteceu durante o terceiro turno, que era o turno anterior, e falavam algumas coisas referentes à máquina e ao operador também. (...) “Ah, navalhada!”. Deixava bem explícito o que aconteceu. Não era assim com ética. A ética era praticamente deixada de lado. Então, não é uma coisa que tem um respeito, uma ética (...).

Ainda sobre as reuniões, de célula e de troca de turno, Anderson Alessandro Cursino, nascido em 1973, que trabalhou na AmBev de 2000 até 2004, descreve:

A impressão que eu tinha no começo era que o negócio funcionava redondo. Como o nome diz cada área tinha lá seus indicadores de qualidade de consumo de insumo se podia ou não gastar, tínhamos meta para tudo, consumo de água etc, etc, etc. (...) Tínhamos um gráfico que mostrava dia a dia os índices de produção. Era, vamos dizer, era bem escorchantes a meta.

Começou como quinzenal (as reuniões de célula), eu lembro que passou a ser semanal. De uma por mês, passou a ser uma por semana. Qualquer coisa era motivo para ficar estendido lá. Principalmente na época das auditorias lá, na época do PEF, que tinha que correr fazer uma maquiagem em tudo, na papelada, limpeza, aí então o negócio extrapolava.

(...) Aí você tinha que se desdobrar mesmo, muitas vezes sacrificando seu horário de refeição para que o negócio saísse. E isso aconteceu não poucas vezes. Tinha mesmo que pular por todo lado mesmo.

(...) Você chegando numa empresa nova, numa realidade nova, e a máquina pára por *n* motivos que você não sabe qual, e, de tempos em tempos, tem alguém querendo saber por que parou de uma certa forma. Isso impõe uma pressão, é uma tensão no

final do mês você tem que explicar os baixos níveis de eficiência porque não atingiu a célula.

(...) Comigo, eu procurei me adaptar. Filho pequeno, precisando trabalhar, tinha um tempo desempregado. Para mim, por um tempo funcionou, concordo que procurei me desdobrar até além dos meus limites. (...) Permeava, sim, a vida em casa, no cansaço físico além do normal. Porque ali não era só o cansaço físico, tinha o mental também.

(...) Uma empresa grande que, além de não ter reconhecimento, você não é recompensado, vamos dizer assim, monetariamente, porque lá, para você ser recompensado, você teria que vender a alma, teria que ser um supra-sumo da eficiência. Aí, você seria brindado com um pagamento de uma faculdade, uma bolsa, isso para aqueles que eles consideram excepcionais.

(...) Além de ter que ficar de olho no mercado externo, porque eles exigiam que a gente visse alguma coisa nesse sentido, na concorrência, na época tinha a bolha do crescimento da Schincariol. Já não bastasse a concorrência externa, a gente tinha que concorrer com os nossos irmãos do Recife, da Argentina e outras filiais por um prêmio que muitas vezes nem vinha, o esforço não era recompensado nem minimamente.

A partir desses depoimentos, percebe-se que o gerenciamento de resultados da empresa, fundamentado na gestão de células, estava intimamente ligado ao PEF. Essa forma de remuneração variável era o principal argumento da empresa para convencer os trabalhadores sobre a necessidade de dedicação exaustiva ao cumprimento das metas. Era exigido, diariamente, não apenas o envolvimento dos trabalhadores, mas também o seu comprometimento com os objetivos da companhia. Havia um discurso subjacente a esse argumento de que o valor da remuneração de cada um dependia do comprometimento de todos. Por isso, a cobrança pela participação nas reuniões além do horário e nas tarefas diárias, mesmo que extrapolassem as funções pelas quais algum trabalhador tivera sido contratado, não partia unicamente da chefia, mas acontecia entre os próprios trabalhadores. Era uma política que visava seduzir os trabalhadores a se dedicarem à empresa.

Mais do que possibilitar notáveis resultados de eficiência e redução de custos, a gestão de células é parte de uma estrutura da empresa, voltada para o convencimento dos trabalhadores a aderirem à sua cultura. Se na fábrica fordista era exigida do operário sua força física, no modelo pós-fordista lhes são cobrados comprometimento, engajamento, pró-atividade, iniciativa para solução imediata dos problemas.

Porém, a sedução não era o suficiente. Existiam contradições gritantes. O PEF nem sempre era pago, os trabalhadores não tinham nenhuma autonomia, ou qualquer participação no estabelecimento das metas, a política de redução de custo, como se verá, resultava em péssimas condições de trabalho. Isso somado às constantes pressões por produtividade criava um clima de tensão. Os depoimentos evidenciam que havia uma prática de pressão e coação para que os trabalhadores participassem de reuniões fora do horário de trabalho, fossem aquelas destinadas aos assuntos da célula, ou aquelas logo no início do turno de trabalho.

Como já foi visto, além da Ambev ser notadamente conhecida por seu ambiente informal e desburocratizado para tomadas de decisões, havia, ademais, uma prática de sedução e cobrança por resultados, que é o que se evidencia nos trechos dos depoimentos acima citados. O resultado da conjugação desses dois fatores era um clima de envolvimento emocional dos trabalhadores (fossem do chão de fábrica ou dos cargos de chefia) e de potencial repressão. Num ambiente de informalidade e cobrança, palavrões e ofensas caminham lado a lado com tapinhas nas costas e elogios.

A política da Ambev na unidade de Jacareí, por outro lado, enfrentava muita resistência por parte do sindicato que representava os trabalhadores. Boletins, jornais, assembleias, protestos e uma incipiente organização por local de trabalho eram realidades naquela unidade. Nas épocas de campanha salarial, era uma prática comum do sindicato, realizar pesquisas junto aos trabalhadores para a elaboração das pautas de reivindicação. Em 2002, na pesquisa realizada, fica evidente que, além das pressões cotidianas pela gestão de células, os trabalhadores eram obrigados a ficar além do horário para participar das reuniões. Essa extensão do horário prejudicava muito os trabalhadores do segundo turno (15h15 às 0h) que chegavam muito mais tarde em casa.

Um dos destaques da referida pesquisa é a grande quantidade de reclamações dos trabalhadores em relação às reuniões, que aconteciam fora do horário de trabalho. É interessante que a palavra “pressão” aparece recorrentemente na pesquisa, e

embora não haja nenhuma pergunta sobre ameaças de demissão, de 180 respostas, 176 reivindicavam estabilidade no emprego⁶.

Certamente, a perda do emprego é uma das maiores preocupações dos trabalhadores em geral. Na unidade da Ambev de Jacareí, entretanto, esse sentimento era maior do que somente uma preocupação, pois em certas épocas do ano aconteciam um número considerável de trabalhadores era desligado da fábrica.

3.1 - 2002: da luta contra as demissões à campanha salarial

Em abril de 2002, 87 trabalhadores foram demitidos. Desses, apenas 14 eram próprios da Ambev, os demais trabalhavam numa empresa terceirizada. Independente da cor do uniforme, de pronto, o sindicato começou uma campanha exigindo a reintegração deles. É de se supor que seja difícil organizar uma greve na fábrica logo após demissões, ainda mais de trabalhadores terceirizados, mas a empresa, em Jacareí ao menos, tinha um ponto fraco. Havia pouco tempo que, com a fusão, ela se tornara Ambev, uma multinacional, dona de marcas líderes. Geralmente, logo após processos de fusão ocorrem demissões e grandes cortes. A direção do sindicato sabia disso, e sabia que precisava antecipar-se denunciando essa política da empresa de redução do no quadro de funcionários.

As demissões aconteceram 10 dias depois de a Ambev ter recebido da prefeitura da cidade isenção de IPTU. A empresa já gozava desse benefício desde 1986. O sindicato encontrara o mote para pressionar o Poder Público da cidade e uma das maiores multinacionais instaladas ali. Foram feitas manifestações em praças públicas, distribuição de cartas abertas na cidade e protestos na Câmara dos vereadores. Em 27 de abril de 2002, a Folha Vale noticia: “*Vereadores criticam a Ambev*”. Num texto curto, de seis parágrafos, na página C1, sem assinatura, lê-se:

Os 13 vereadores de Jacareí aprovaram por unanimidade uma moção de repúdio contra a Ambev, que teria demitido 13 funcionários, além de dispensar 74 terceirizados de uma empresa.

A Ambev demitiu os funcionários de diversos setores dez dias após a companhia ser contemplada com o benefício da isenção do IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) por 20 anos pela prefeitura de Jacareí sob a alegação de que a empresa está aumentando os investimentos e gerando empregos na cidade.

⁶ Arquivo do sindicato.

(...) A assessoria de imprensa da AmBev disse que os funcionários foram demitidos devido à diminuição sazonal de bebida ocasionada pelo término do verão.

Segundo a assessoria, a maioria dos funcionários demitidos pertence a uma empresa terceirizada e cabe a ela decidir o que fazer. (...)

Esses mesmos dois argumentos apresentados pela empresa foram publicados no periódico **Diário de Jacareí**, de 1º de maio de 2002. A fonte de informação do jornal não era a assessoria de imprensa da empresa, mas sim o então prefeito da cidade, Marco Aurélio (PT). Ele havia tido uma reunião com o gerente geral da unidade Jacareí, Cláudio Trage, que havia lhe dito que as 87 demissões ocorriam pela “oscilação da demanda”, e que dos demitidos, apenas 14 eram trabalhadores da Ambev e o restante era terceirizado, com contrato determinado.

Em suas explicações, o prefeito disse que a lei de incentivos era de 1986 e que a corrente promulgação acontecera em 1999, “*anterior à atual administração*”. Na nota, lê-se:

Marco Aurélio disse ainda que, com a chegada do verão e “*havendo aumento da demanda, normalmente realiza contratações e, sendo o caso, analisará preferencialmente a readmissão dos que foram demitidos neste momento*”.

O prefeito declarou ainda que solicitou à Ambev que peça para suas prestadoras de serviços que recolham ISS no município, “*ainda que sejam em forma de retenção na fonte, para que eles não saiam do município*”. Segundo ele, a empresa comprometeu-se a atender ao pedido e está tomando medidas legais para isso. Finalmente, a nota informa que “*a Prefeitura e a Câmara estão analisando juntas, nova proposta de alteração da Lei de Incentivos Fiscais, que possibilite a vinda de novas empresas e o crescimento das que estão instaladas no município e o conseqüente aumento do número de empregos*”.

Em 23 de Abril de 2002, o jornal **Vale Paraibano** noticiou: “*Guerra Fiscal: PT defende revisão de incentivos*”:

A bancada do PT na Câmara está pressionando a Prefeitura de Jacareí a rever a lei de incentivos fiscais, que beneficia empresas da cidade.

O movimento foi desencadeado pela demissão de 87 funcionários ocorrida na cervejaria Ambev no último dia 5.

Em 28 de março, a prefeitura anunciara que a indústria estaria isenta por 20 anos de recolhimento de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) em parte de sua área.

O benefício é amparado em legislação municipal que garante vantagens tributárias a empresa que aumentam em, no mínimo, seis salários mínimos o faturamento mensal ou que ampliam a mão-de-obra em 190 funcionários. Com a isenção, também dada à Cebrace, a prefeitura deixou de arrecadar R\$ 300 mil.

"É uma contradição uma fábrica após receber um benefício demitir vários funcionários" afirmou o vereador Almir Gonçalves (PT). Para o líder governista, José Carlos Diogo (PT), a legislação atual concede benefícios "inadequados" a certos grupos.

A Ambev informou que as demissões fazem parte de ajuste sazonal que ocorre anualmente após queda de produção ocasionada pelo fim do verão.

Naquele ano, o nome Ambev já era uma marca. A primeira multinacional brasileira, 5ª maior cervejaria do mundo. A opinião pública, o mercado de ações, os investidores nacionais e internacionais estavam com os olhos voltados para a empresa. Havia dois anos que o CADE aprovara a fusão entre a CCB e Cia Paulista Antártica. Camargos e Barbosa pontuam dados interessantes nesse sentido:

O anúncio da fusão da Antártica com a Brahma em 1999 criando a Ambev teve uma grande repercussão na mídia e foi bastante controverso para os diversos *stake holders*, principalmente para os órgãos governamentais que analisaram, para os concorrentes, funcionários e a opinião pública, pois se tratava na época da união de duas empresas líderes do segmento de bebidas, cujo efeito multiplicador foi considerável para a economia brasileira. A complexa união de duas empresas foi permeada de dificuldades e batalhas judiciais contra concorrentes e, no final, o prazo e as restrições foram maiores que os esperados, mas não inviabilizaram a sua criação. (Camargos, Barbosa, 2005, p. 48)

Não é de se crer que uma grande empresa multinacional queira ter seu nome "repudiado" pela Câmara de vereadores de qualquer cidade. Menos ainda se essa cidade lhe conceder 20 anos de isenção de IPTU, abrigando a sua segunda maior planta fabril. Se este tipo de repercussão poderia prejudicar a imagem da AmBev e conseqüentemente seus produtos, também poderia levantar algum tipo de suspeitas acerca da isenção do CADE em avaliar os processos de fusão, que, como vimos, é uma tendência cada vez maior no processo de globalização do capital.

É importante ressaltar que, em 2002, houve eleições presidenciais no Brasil, e o candidato do Partido dos Trabalhadores (PT), Luis Inácio Lula da Silva, tinha grandes chances de vitória. Havia muito tempo que o PT abandonara suas antigas bandeiras. Entretanto, os trabalhadores depositavam imensas expectativas em torno da eleição de um ex-operário para a Presidência da República.

As afirmações feitas tanto pelos vereadores do PT quanto pelo prefeito da cidade não passaram de jogo de cena, com a intenção de tentar apaziguar os ânimos dos militantes sindicais, que naquele momento apoiavam a candidatura de Zé Maria, do Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado (PSTU) à Presidência. Era uma

tendência dos sindicatos da região estar ligados à esquerda partidária e, dentro da Central Única dos Trabalhadores, compor a ala de oposição à direção majoritária.

O caso dessas demissões também mostra um aspecto bastante louvável por parte daquela direção do sindicato, que era a de realizar manifestações pelos trabalhadores das empresas terceirizadas. Mostra que as atividades do sindicato não se limitavam, unicamente, às questões salariais dos trabalhadores próprios, seus representados legais, mas sim que havia uma tentativa, ainda que pequena, de defender os interesses gerais dos trabalhadores. Naturalmente, a intenção da entidade sindical era também a de denunciar algumas políticas da empresa, como a terceirização.

As demissões não foram revertidas, mas foi nesse clima que os trabalhadores da Filial Jacareí iniciaram a campanha salarial daquele ano. Com uma pauta de reivindicação composta por 75 itens, além da reposição salarial, a campanha salarial foi iniciada em junho, mês da data-base da categoria⁷. Naquele ano, também ocorreu a Copa do Mundo no Japão e Coreia, e a seleção Brasileira era patrocinada pela Ambev. Uma das marcas líderes da empresa, a cerveja Brahma, tinha iniciado uma campanha de marketing se valendo de uma tartaruga. A peça publicitária foi um sucesso, e a direção do sindicato valeu-se disso para desenvolver a imagem de sua campanha salarial. Um adesivo verde e amarelo, com uma charge de uma tartaruguinha com uma bola nos “pés” perguntando a dois “burgueses”: “E aí, refrescou o pensamento?”, foi distribuído na empresa. Em alguns dias, os adesivos estavam espalhados pela fábrica. Nos vestiários, caixas de ferramentas, pilastras etc.

Do ponto de vista da organização dos trabalhadores, o ponto forte daquela campanha salarial era a realização de assembleias. Além de constantes, elas eram extensas e abordavam assuntos aparentemente distantes do cotidiano fabril.

Naquele ano, chefes de Estados de todo o continente americano aceleravam as negociações em torno da criação da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA). No Brasil, grupos e partidos de esquerda, sindicatos e movimentos sociais

⁷ Arquivo do sindicato

organizaram um plebiscito sobre o tema. Com boletins, cartilhas, jornais e palestras, o sindicato utilizou da campanha contra a ALCA para tentar politizar a categoria. Nas palavras de Alexandre de Almeida Rocha, ex-funcionário da Ambev, 1996 a 2010, e ex-diretor do sindicato da alimentação:

Nós tínhamos muita bagagem e um trabalho de base muito forte. Uma inserção, um respeito muito grande. Ao ponto de tudo que nós falávamos, todo mundo parava para ouvir mesmo. Fazíamos assembleias, às vezes de uma hora e meia, duas horas, para falar de ALCA... e não precisava ter ninguém na portaria não. O pessoal já via a gente lá e já parava. "Vamos ouvir os caras aqui, porque eles têm algo bom para nos falar".

Agora, a campanha salarial, para mim, tava vindo na mesma direção, na mesma dimensão, na mesma dinâmica de todas as atividades nossas: mobilização, conscientização.

Outra característica dessa campanha salarial foi a forma com que o sindicato utilizou o crescimento da empresa, que apresentava números fantásticos, para exigir a "parte" que caberia aos trabalhadores. O sindicato tinha uma estrutura pequena, com poucos funcionários. De modo que eram os próprios diretores que confeccionavam a maior parte dos boletins entregues à categoria.

Eram boletins em preto e branco, rodados numa máquina de xerox. Uma das táticas dos sindicalistas era tirar cópias de notícias de jornais de grande circulação, dos cadernos de economia, principalmente. Essa tática criava certa dificuldade para a empresa sustentar a recusa às reivindicações dos trabalhadores.

Em 05 de março de 2002, a página B5 do jornal **Folha de S. Paulo** traz a seguinte reportagem: "*Em ano fraco, lucro da AmBev sobe 67%*". E a seguinte linha fina: "*No seu primeiro balanço anual como AmBev, empresa cresce mais no setor de cerveja, apesar da estagnação do mercado*". O sindicato montou um "boneco" de boletim, usando essa reportagem e outras duas notas dos jornais **Vale Paraibano** e **Gazeta Mercantil**, com os seguintes títulos, respectivamente: "*Ambev registrou lucro recorde em 2001*" e "*Nova bebida na disputa dos refrigerantes*".

Uma empresa que apresenta 67% de lucro em um ano de estagnação de mercado tem dificuldades em convencer os trabalhadores que não poderia conceder reajuste salarial, neste caso, a Ambev teve. A campanha salarial de 2002 começou em junho e só foi resolvida em dissídio coletivo, em outubro. Os impasses nas negociações foram tão grandes, que após nove rodadas de reuniões não se avançou em quase

nada. Os trabalhadores apresentaram uma pauta de reivindicações composta por 75 itens⁸. Vale a pena conferir trechos da reportagem “*Sindicato da Alimentação promete paralisar a produção da AmBev nos próximos dias*”, publicada no jornal **Diário de Jacareí** no dia 15 de outubro daquele ano.

Mudança de jornada de trabalho, equiparação salarial e repasse integral da inflação do período são algumas das reivindicações solicitadas pelo sindicato e funcionários da empresa. (...) De acordo com Joaquim [à época diretor do sindicato] “várias assembleias já foram realizadas, porém a empresa mantém a sua posição de não conceder as reivindicações dos trabalhadores. A proposta da AmBev é repassar aumentos escalonados excluindo os trabalhadores que ganham acima de R\$ 2 mil, os quais não teriam nenhuma reposição, contemplando a inflação do período por apenas 15% dos mais de 600 funcionários da unidade, os demais receberiam de 7,5% a 8,1%. Além disso, a empresa nega todas as reivindicações pendentes”.

A proposta foi apresentada aos trabalhadores. O sindicato defendeu a sua rejeição, e os trabalhadores assim o fizeram. No dia seguinte a Ambev deu entrada no dissídio coletivo, no Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, com sede em Campinas. Em 16 de outubro de 2002, o **Diário de Jacareí** noticia: “*AmBev afirma que ‘esgotaram-se todas as possibilidades de negociação com o Sindicato da Alimentação de Jacareí’*”. Partindo de informações dadas pela empresa, por meio de sua assessoria de imprensa, o diário noticiava que todas as possibilidades de negociação “*para chegar a um acordo coletivo com o Sindicato (...)*” foram esgotadas. (...) “*A nota diz ainda que, diante da intransigência da entidade, a Companhia foi obrigada a entrar com pedido de dissídio coletivo no TRT15ª Região em Campinas. ‘Desde junho, foram realizadas várias reuniões com o objetivo de firmar um novo acordo, mas o sindicato não cedeu às reivindicações. É a primeira vez, desde a fundação da fábrica em Jacareí, em 1988, que o assunto foi para dissídio’*”.

Os trabalhadores não chegaram a paralisar as atividades, mas no dia do julgamento do dissídio, o primeiro turno (06h15 às 15h15) atrasou a entrada na fábrica por cerca de quatro horas. Embora, o pessoal do terceiro turno estivesse trabalhando, o atraso

⁸ As pautas eram elaboradas a partir de uma pesquisa feita com os trabalhadores. Nos resultados percebe-se que há reivindicações muito específicas de cada um dos setores da fábrica. O sindicato, como ferramenta de mobilização, incluía na pauta reivindicações que coincidiam com os anseios dos trabalhadores, apresentados nas pesquisas de opinião. O que explica, em parte, a extensão da pauta.

na entrada era uma demonstração de força dos trabalhadores. Essa campanha salarial acabou com a renovação de todas as cláusulas sociais e reajuste salarial de 9,04% para todos os trabalhadores dos níveis operacionais e técnicos. A reposição cheia da inflação seria concedida aos ocupantes de cargos de chefia que ganhassem até R\$ 2 mil. Em 25 de outubro, uma sexta-feira, o **Diário de Jacareí** noticia: “*Funcionários da AmBev garantiram reajuste salarial de 9,04% em dissídio*”. Na notícia, o diretor do sindicato Alexandre de Almeida Rocha afirma que havia a possibilidade de greve na fábrica. “*A empresa, sabendo da mobilização dos trabalhadores e da possibilidade de ocorrer greve na fábrica, caso não houvesse negociação, aceitou a proposta (...)*”. O Acordo Coletivo de Trabalho foi assinado dia 08 de novembro de 2002.

Os eventos da campanha salarial de 2002, toda a demora e dificuldades encontradas pelo sindicato no processo de negociação, o pedido de dissídio coletivo feito pela empresa ajudam a entender que estavam acontecendo mudanças nas relações laborais e entre empresa e sindicato, talvez mais depressa do que se poderia supor. Destacamos um aspecto interessante, que foi publicado no **Diário de Jacareí**, no dia 16 de outubro. O trecho está citado acima. Segundo a assessoria de imprensa da AmBev desde 1988, quando a empresa se instalou em Jacareí, nunca uma data-base havia ido para dissídio.

Essa situação demonstra que, após a fusão, as negociações coletivas com a empresa ficariam mais complicadas. Nos depoimentos, os ex-sindicalistas abordaram as mudanças ocorridas nas relações sindicais entre a empresa e o sindicato. Questionado se as negociações continuaram iguais, depois da fusão, Joaquim Aristeu respondeu:

Não, piorou. Inclusive na fusão das duas cervejarias, da Antártica com a Brahma (...) tudo aquilo que tinha de benefícios, que era melhor na Brahma foi reduzido por aquilo que era pior na Antártica e tudo aquilo que era melhor na Antártica foi reduzido pelo o que era pior na Brahma. Ou seja, houve uma unificação dos direitos e das conquistas por baixo. E aí, mesmo alguns direitos que tinha na Brahma, que a gente tinha, a tentativa da direção da companhia foi reduzir abaixo daquilo que já existia. Então, começou todo um processo de negociação para garantir o mínimo que já tinha na companhia. Porque, se na Antártica tinha auxílio material escolar, que era um salário por cada filho de funcionário, eles reduziram isso ao que era na Brahma.

Só que, logo de início, eles apontaram para acabar com 14º salário que tinha na Brahma, que na Antártica não tinha. Então ficou um período de discussão para manter pelo menos o que tinha. Nesse período também, como o salário da Antártica em

determinadas regiões era defasado com o salário da Brahma eles, por exemplo, quiseram unificar a média salarial. Com isso, o que eles fizeram num determinado período? Quiseram congelar as campanhas salariais aonde o máximo que eles repassavam era a inflação para poder fazer com que o salário na AmBev passe a ser um só, passasse a equiparar um com o outro, que as diferenças fossem as mínimas possíveis. Então, as dificuldades aumentaram e junto com isso veio a necessidade deles implementarem o banco de horas, porque nesse período o banco de horas já tinha sido aceito na maioria das empresas da Brahma e da Antártica, que já veio com o banco de horas. Então piorou, para negociação, piorou.

Essa política de redução de direitos, ao que parece, pode ter sido intensificada após a fusão, mas já vinha ocorrendo desde o começo dos anos 1990, portanto na Brahma ainda, seguindo a lógica da “fábrica enxuta”, como já vimos. Como ilustração, citamos uma série de medidas retirando alguns benefícios que os trabalhadores e seus familiares gozavam: festa de final de ano, confraternizações, brinquedos às crianças, cestas de natal, entre outros. De acordo com relatos dos trabalhadores as refeições dentro da fábrica ficaram muito piores depois que a cozinha foi terceirizada. *“A única coisa que não melhorou, que piorou mesmo, foi o rango. A comida era muito boa, nossa. A comida era boa. Era Brahma mesmo (...) A comida era boa (...)”*, a declaração é de Henrique José da Silva Júnior, que trabalhou na Ambev por 18 anos até ter sofrido um enfarto e ter se aposentado.

3.2 - Em 2003, campanha salarial antecipada

No cotidiano da fábrica, já havia mudanças em curso, desde antes do processo de fusão, no final dos anos 1990. As gestões de células eram uma realidade dentro da empresa, a política de remuneração variável, principalmente à chefia, idem. Aos trabalhadores do chão de fábrica era pago o Prêmio de Excelência Fabril (PEF), que embora contribuísse para uma melhor remuneração anual dos que o recebiam, não deixava de ser uma forma de cooptação dos trabalhadores à política de redução de custos e ampliação da eficiência.

A disputa ideológica travada entre empresa e sindicato esteve presente na campanha salarial de 2002, quando os trabalhadores se mantiveram mobilizados por cinco meses para conquistarem a reposição da inflação cheia do período e manterem todas as cláusulas sociais do Acordo Coletivo de Trabalho. Não foi somente uma campanha salarial que se alongou no tempo. A campanha acabou por questionar, ao menos em parte, as políticas de redução de custos, ambiciosas metas de eficiência, gestão por células e remunerações variáveis (PEF aos trabalhadores

de chão de fábrica e bônus aos supervisores, coordenadores e gerentes). Foi uma campanha na qual os altos índices de lucratividade foram expostos aos trabalhadores, os quais, naquele momento, ainda que com enormes limitações, conseguiram “arrancar” um acordo coletivo mais favorável do que aqueles fechados nas demais unidades da AmBev no estado de São Paulo.⁹ Além disso, a unidade de Jacareí era a única em todo país que não tinha em seu acordo coletivo o banco de horas. Os trabalhos extraordinários eram remunerados em 100% aos sábados e dias de semana, e em 125% aos domingos e feriados.

Foi justamente no primeiro ano do primeiro mandato de Luís Inácio Lula da Silva (PT) frente à Presidência do Brasil, que os trabalhadores da AmBev de Jacareí sofreram um dos maiores ataques de sua história. Infeliz contradição. A eleição de Lula fez aflorar as incontáveis diferenças existentes dentro do movimento sindical. Principalmente porque uma das primeiras medidas do governo petista foi a Reforma da Previdência dos servidores públicos. Junto a essa medida vieram outras duas propostas de reformas, há muito tempo exigidas pelos empresários no país: as Reformas Sindical e Trabalhista.

No conjunto, essas três propostas mudavam radicalmente as relações sindicais no país, e representavam um sério ataque aos direitos trabalhistas. Com elas, todos os trabalhadores, fossem da iniciativa privada, fossem do serviço público, perderiam muitos direitos. A apresentação desses projetos de lei impulsionou parte do movimento sindical e do movimento social a se organizarem para enfrentar o governo, que eles mesmos haviam ajudado a construir e levar ao poder.

Setores da esquerda cutista, organizados em torno do *Movimento por Uma Tendência Socialista* (MTS), iniciaram uma campanha salarial de emergência logo nos primeiros meses de mandato do presidente de Lula. Ela começou com as categorias metalúrgica, química e da alimentação de São José dos Campos e Região. Mais do que uma campanha para pressionar as empresas, a campanha

⁹ Documentos do sindicato comparam o piso do salário normativo firmado nos acordos coletivos de trabalho em cada uma das seis unidades da AmBev no estado de São Paulo e o valor praticado. O documento é de 2007: Agudos – piso acordo: R\$ 450, aplicado: R\$ 785; Guarulhos, acordo: R\$715,54, aplicado: R\$776; Jacareí, acordo: R\$ 697,70, aplicado 1055,40; Jaguariúna: R\$768,54, R\$ 853; Jundiaí: R\$550,75, R\$567,93; Mogi: R\$ 765,72, 765,72.

emergencial tentava levar os trabalhadores a fazerem sua experiência com um governo que não “era deles”. Outras categorias, mesmo que dirigidas por setores menos combativos do movimento sindical, também anteciparam suas campanhas salariais. Era um momento oportuno: consolidação do governo e setores do empresariado fazendo muita pressão sobre o Planalto.

A campanha emergencial começou em março. Na AmBev, o sindicato seguiu o ritmo de mobilizações que já vinham desde o ano anterior, com assembleias na portaria da empresa, muitos materiais informativos, que abordavam diversos assuntos e traziam informações das campanhas salariais de outras categorias. Os materiais pautavam a greve dos metalúrgicos da General Motors e do estado de greve aprovado pelos trabalhadores da Johnson & Johnson de São José dos Campos no final de março.

Todo o mês de abril foi marcado por muita mobilização na portaria da AmBev, onde os trabalhadores acompanhavam as campanhas que aconteciam nas outras categorias da região. Um boletim específico aos trabalhadores da Ambev, entregue no mês de abril, trazia o seguinte título: “*Campanha emergencial avança pelo país!!!*”, com a seguinte linha fina: “*Várias empresas já fecharam acordos de antecipação da inflação*”. Logo abaixo da linha fina, do lado direito do panfleto, há uma charge de um grupo de trabalhadores correndo atrás de um dragão amedrontado, representando a inflação, carregando dois homens com cartolas, também amedrontados, representando os patrões. Os trabalhadores levam cartazes com palavras de ordem: “*Reposição já!; não às demissões*”; “*Respeito ao acordo coletivo*”; “*Chega de arrocho e gatilho salarial de 3%*”. A charge é assinada por Bruno Galvão. Vale a pena ler o texto que abre o boletim:

Não dá pra aguentar ver a inflação corroendo o poder de compra, enquanto o salário fica do mesmo jeito. Essa tem sido a principal motivação da Campanha Salarial Emergencial, que já vem sendo vitoriosa em vários lugares. A mais recente se deu na GM de São José, onde com a ameaça de paralisação e o reconhecimento pelo TRT sobre a legitimidade da reivindicação dos trabalhadores, a fábrica aceitou discutir a antecipação da inflação e o gatilho salarial de 3%. Até mesmo em São Paulo, onde a pelegada da “Farça” Sindical – Responsável por entregar vários direitos dos trabalhadores – já foram fechados mais de 250 acordos de antecipação salarial de 10,39%.

Aqui na Ambev a coisa não vai ser diferente, a própria fábrica já repassou, só nos últimos meses mais de 20% de reajuste em seus produtos. Até mesmo a conquista dos trabalhadores nos ano passado de 9,04% já foi para o espaço com essa inflação

que chega na casa dos 15% até agora. E o pior, as coisa não param de subir: o feijão já custa mais de R\$ 3,00, o tomate está quase R\$ 4,00. A gota d'água foi a energia elétrica que vai subir cerca de 20%.

É por essas e outras que o descontentamento entre os trabalhadores é visível. Já foram realizadas várias assembleias com a participação massiva dos trabalhadores e a mobilização só tende a crescer.

Diante disso deixamos claro para a empresa que não dá para esperar até a data base para discutir a questão, até mesmo porque nada garante que as negociações da data base deste ano não se estenderão como no ano passado. Na primeira reunião pra discutir a antecipação, a empresa veio com essa historinha, mas o recado já foi dado e ela ficou de dar retorno dia 07 (sexta). É bom a fábrica não brincar com fogo, pois se pensa que vai poder ficar enrolando a peãozada, pode ir tirando o cavalinho da chuva”.

O trecho mostra o posicionamento político da entidade sindical. A sua relação com outras categorias, na referência negativa que faz da Força Sindical a chamando de “Farça” Sindical, mostrando uma diferença importante no movimento sindical brasileiro. O texto tenta estabelecer uma relação entre o aumento dos preços e a reivindicação apresentada, além de trazer uma informação muito importante para esta pesquisa que ora fazemos. Em abril, aconteceu a primeira reunião com o novo gerente fabril da unidade de Jacareí. No verso do mesmo boletim, há um texto sobre isso. Com o título “*Reunião com empresa levanta ‘velhos problemas’*”:

Na reunião que ocorreu semana passada com a nova gerência, foram levantados alguns problemas que até agora não foram resolvidos. Entre eles, estão: o fim imediato da escada dos setores de manutenção e utilidades (6X2). Sendo que o sindicato já deixou claro que nesta data base não pretende renovar esta cláusula. Sem contar o compromisso da empresa em resolver a questão da isonomia salarial que ainda existe nesses setores.

- O respeito ao Acordo Coletivo sobre os salários dos recém contratados que a empresa não repassou o reajuste negociado na última data base, para os novatos. O Sindicato inclusive pretende abrir um processo na Justiça do Trabalho para que isso não venha a acontecer com ninguém;

- Além disso, falou-se também sobre intragáveis reuniões de célula, que apesar do tal “Fio de Bigode, “Votinho de Confiança” e outras referências de compromissos assumidos pela empresa, infelizmente, ficou só nas palavras bonitas. O sindicato propôs, inclusive, a realização de fiscalização do Ministério do Trabalho para por um fim a esta bagunça. Afinal, não tem mais o que se conversar sobre isso. Teve hora extra tem que ser paga!

O objetivo desta reunião foi não só deixar a nova gerência a par destas situações, mas, sobretudo, buscar solucionar certos problemas que, se persistirem até a data base, vão ser motivos de desgaste e aprofundamento do descontentamento já existentes na peãozada.

O Sindicato vai utilizar de todas as ferramentas possíveis para mudar esta realidade, principalmente, chamando os trabalhadores à mobilização, pois foi assim que conseguimos no ano passado sair vitoriosos da data base.

Estas foram as boas vindas que o Sindicato deixou para a nova Gerência.

Um texto irônico e provocativo, com a clara intenção de mostrar aos trabalhadores que o sindicato continuava atuando para resolver os problemas específicos que existiam dentro da fábrica. O texto tentava dar um recado ao novo gerente da unidade de Jacareí, Márcio Fróes Torres. Atualmente, ele é um dos diretores executivos da AmBev, e como será visto foi o responsável direto pelo desmonte da pequena, mas incômoda organização sindical que havia na unidade.

Entre o final de abril e o começo de mês de maio, a mobilização dos trabalhadores na Ambev era bastante grande. Com assembleias constantes na portaria da empresa e uma série de reivindicações a serem atendidas pela Ambev, a categoria seguia, de certa forma, as palavras de ordem que o sindicato apresentava.

Tanto que no dia 1º de maio, Dia do Trabalhador, a **Folha de S. Paulo** noticia: "*Brahma oferece reajuste de 10%*"¹⁰. Sem assinatura, o texto começa afirmando que uma assembleia viria a ser realizada na portaria da empresa, no dia 5, "*para votar a proposta de antecipação do reajuste salarial apresentada pela empresa*".

Tendo como fonte o sindicato, a reportagem diz que a Brahma propôs no dia anterior, 30 de abril, um aumento de 10%, sendo 5% para aplicação nos salários de maio e 5%, nos de junho. "*A categoria reivindicava antecipação de 16,92% correspondente à inflação acumulada entre os meses de julho de 2002 e março deste ano e gatilho salarial de 3%*". A reportagem ainda diz que o diretor do sindicato Joaquim Benedito da Silva considerou a proposta "boa", e que ela deveria ser aprovada na assembleia: "*Acho que a empresa nos chamou para discutir a campanha salarial em razão dos atrasos na entrada dos trabalhadores de até três horas na semana passada*", disse Silva" (idem).

As edições dos jornais **Diário de S. Paulo** e **Vale Paraibano**, que circularam no mesmo dia, trouxeram pequenas notas sobre a antecipação da inflação na cervejaria.

¹⁰ Arquivo do Sindicato – Folha de S. Paulo, quinta-feira, 1º de maio de 2003, página C3

O primeiro boletim do sindicato distribuído aos trabalhadores logo após a negociação, ocorrida dia 30 de abril, onde fora apresentada pela a proposta de reposição da inflação de 10%, sendo 5% em maio e o restante em junho, além da renovação de todas as cláusulas do acordo coletivo, tinha como título: “*Mobilização faz Brahma recuar*”. E na linha: “*Empresa preferiu não brincar com fogo*”.

Após várias mobilizações na região, como a que ocorreu na GM, na Bundy, na Philips e com o pique que os trabalhadores da Brahma demonstraram, através das assembleias realizadas na portaria da empresa, depois de um primeiro momento se negar a discutir a antecipação da inflação, vendo que os trabalhadores não estavam dispostos a aguentar nenhuma enrolação ela foi obrigada a recuar e discutir de maneira séria a reivindicação apresentada da inflação do período. Isso para não citar a assembleia que rejeitou a proposta da empresa de antecipar 13º e 14º (salários) como forma de substituir a reivindicação apresentada.

Só que o que pesou mesmo foi, além da mobilização dos trabalhadores aqui da região, principalmente, o histórico de luta que os trabalhadores aqui da Brahma tem, principalmente na última data base, onde a empresa preferiu brincar com fogo e acabou se queimando, vendo inclusive a fábrica em estado de greve e tendo que ceder à reivindicação da peãozada.

Pra não arriscar outra vez e frente a disposição de luta dos trabalhadores, na última negociação (dia 30) foi apresentado a seguinte proposta:

- Antecipação de 10% da inflação sendo: 5% em maio e 5% em junho;
- Garantia do pagamento integral da inflação do INPC (junho/ 2002 a julho/ 2003)
- Renovação de todas as cláusulas sociais do acordo coletivo;
- Compromisso da empresa, firmado em documento, sobre a discussão do fim da escala dos setores de utilidades e manutenção (6X2).

Esta proposta será levada em assembleia no dia 07 (quarta) para análise dos trabalhadores.

Mais uma vez, a organização dos trabalhadores e sua mobilização fizeram a diferença, parabéns!

O título do boletim já mostra que a intenção do sindicato é atribuir aos trabalhadores e à suas mobilizações a responsabilidade pela empresa ter apresentado a referida proposta. Como ela havia iniciado as negociações negando as reivindicações apresentadas, propondo a antecipação dos 13º e 14º salários para suprir aquilo que era pedido, a mudança de postura foi tomada pelo sindicato como um recuo. Daí a linha fina, que além de ironizar a empresa, traz um tom de ameaça do que poderia vir a acontecer caso ela não atendesse às reivindicações.

Logo no começo do texto, nota-se que o sindicato fazia questão de destacar a luta dos trabalhadores de outras fábricas da região. No segundo parágrafo, faz-se um resgate da última campanha salarial, quando os trabalhadores chegaram a entrar em estado de greve. No final, remetendo ao título do boletim, o sindicato atribui a apresentação da proposta à mobilização e à organização da categoria.

O segundo texto da primeira página do boletim, contudo, demonstra que a política do sindicato era seguir tentando mobilizar os trabalhadores da fábrica. A proposta apresentada pela empresa não era ruim, mas continha um elemento, que já havia sido apresentado na campanha salarial de 2002: os cargos de chefia que tivessem remuneração superior a R\$ 2.000,00 não teriam o repasse da inflação. É importante destacar essa política, pois mais adiante, ela viria a fazer enorme diferença nos embates em torno do banco de horas: a separação da fábrica entre trabalhadores operacionais (técnicos e operadores) e os que ocupavam cargos de chefia (supervisores, coordenadores e gerentes).

O sindicato já percebia que essa segregação era uma política deliberada da empresa, que estava calcada na política de remunerações variáveis de acordo com o cumprimento de metas individuais. O acirramento da competição entre um setor e outro, entre um turno e outro, uma linha e outra, um gerente e outro. Essa era a política da empresa e estava estampada nos diversos comunicados anuais da Ambev aos seus acionistas.

Especificamente nesse boletim, o sindicato aborda a questão até com certo tom de ameaça e denúncia, mas fica explícito que havia pouca margem de atuação para incorporar a reivindicação dos supervisores na pauta da fábrica toda. Aliás, naquele momento, num patamar ideal, o desafio seria manter os trabalhadores do chão de fábrica mobilizados pelo reajuste da supervisão. Uma tarefa bastante complicada, para dizer o mínimo. De todo modo, o sindicato tentou e publicou seguinte texto: *“Teto: mais uma forma de exploração”*.

De alguns anos pra cá, a empresa vem adotando uma prática de exclusão na hora de discutir reajuste salarial da supervisão. A desculpa é sempre a mesma: dizem que, com este setor, eles mesmos fazem negociação e que já existe o bônus onde tem supervisor que pegou até 19 salários.

O que realmente está por traz desta postura é mais uma ferramenta da empresa para explorar mais e mais, pois como se trata de cargos de confiança, ela acha que o grau

de “reclamação” seria baixo, porém para o sindicato, a proposta da empresa em fixar um teto de R\$ 2.000,00 para este setor é mais uma injustiça que a AmBev realiza.

Não bastasse a exploração que esses setores sofrem, muitas vezes deixando inclusive de receber horas extras, agora vem esta exclusão do reajuste salarial. Sabemos que muitos supervisores nem sequer pegaram o último bônus e que este ano não será diferente. Para nós, isso se tornou um impasse e tem que ser resolvido antes da assembleia, pois não pode haver diferença entre os trabalhadores já que todos somos explorados.

No começo do texto percebe-se que a entidade sindical já sentia algumas mudanças no trato com a empresa quando o assunto era negociação coletiva. Tanto que o texto começa afirmando que a exclusão dos supervisores era algo que não acontecia há alguns anos. Mais à frente, fica explícito que o diálogo entre a supervisão e o sindicato se dava por meio de rumores. “(...) *Sabemos que muitos supervisores sequer pegaram o bônus (...)*”. No final, ao dizer, “*Para nós, isso se tornou um impasse e tem que ser resolvido antes da assembleia (...)*” mostra que o sindicato não tinha quase nenhuma inserção sobre aquele setor dentro da fábrica, apresentando uma reivindicação daquilo que a direção da entidade achava correto, mas sem conseguir falar em nome dos trabalhadores em cargo de chefia. A nova gerência percebeu isso.

As denúncias às políticas do recém eleito governo Lula seguiam. Uma Reforma da Previdência para os servidores públicos estava sendo debatida no Congresso Nacional e o sindicato fazia essa denúncia, alertando sobre a os riscos que estavam implícitos naquela medida e que todos eram trabalhadores, pertenciam à classe trabalhadora; portanto, um projeto de lei que retirasse direitos dos servidores públicos representava também um ataque aos trabalhadores da iniciativa privada. Num boletim geral, distribuído à toda categoria no mês de maio, o sindicato chama os trabalhadores das indústrias da alimentação a participarem de uma manifestação contra a Reforma da Previdência, que seria realizada nos dias 14 e 15 daquele mês. Data em que os servidores públicos federais fariam 48 horas de paralisação contra o projeto de lei do presidente Lula.

Dias 14 e 15, vamos tomar as ruas contra a Reforma da Previdência

Os servidores federais farão uma paralisação de 48 horas nos dias 14 e 15 contra a Reforma da Previdência. Haverá manifestações e passeatas em todo país. A solidariedade neste momento é fundamental.

Se esta reforma for concretizada, todos os trabalhadores serão prejudicados (...) Vamos aproveitar o momento que estamos vivendo com luta pelas antecipações das perdas salariais e realizar assembleias nestes dias em protesto contra as mentiras que o governo Lula tem dito na imprensa e em suas propagandas pagas na TV contra os trabalhadores do setor público (...).

Naquele momento, havia uma luta em curso no país, parte dos trabalhadores brasileiros enfrentava um duro ataque de um governo do PT, e não seria exagero dizer que a Reforma da Previdência foi um marco no sindicalismo brasileiro. A Central Única dos Trabalhadores (CUT) naquele momento ficou ao lado do governo, contra, portanto, os trabalhadores. Vários sindicatos em todo país iniciaram um debate sobre a construção de uma alternativa. Assim começou a construção da Coordenação Nacional de Lutas – Conlutas.

Se a situação político-sindical no país era bastante turbulenta naquele mês de maio, na AmBev o sindicato buscava algum meio de manter os trabalhadores mobilizados. Logo após o fechamento da campanha salarial antecipada, o sindicato distribuiu na fábrica um boletim com o seguinte título: “*A luta continua*”. Na linha fina, se lê: “*O acordo Coletivo foi fechado, mas outros problemas continuam dentro da Brahma*”. O texto reafirma que a celebração antecipada do Acordo Coletivo foi uma vitória, mas

passada a data base, os problemas internos continuam, com essas estúpidas reuniões intermináveis dentro da fábrica, as mudanças para pior no convênio médico, a situação da escala 6X2, o itinerário do ônibus, etc, etc, etc... Por isso, estamos realizando uma pesquisa junto aos trabalhadores (...), pois assim teremos condições de levantarmos os principais problemas e reivindicações da peãozada e irmos para cima da gerência para cobrarmos soluções dessas questões (...)¹¹.

Logo após o fechamento dessa campanha salarial, a empresa tomou uma iniciativa até um pouco diferente daquelas que ela tomava até então. Ela divulgou um boletim próprio, também em A4, preto e branco em papel simples, e sem data: “*Posicionamento da empresa sobre negociação sindical*”.

Após reunião realizada em 30/05 entre os Representantes da Empresa e a Diretoria do Sindicato, chegamos a posição abaixo descrita:

a) A empresa se propõe a fazer um adiantamento de 10,3% dividido em duas parcelas de 5% em maio e 5% em junho.

¹¹ Arquivo do Sindicato.

b) A empresa se propõe a conceder um índice de reajuste na data base igual a 100% da inflação (INPC) acumulada no período, abatendo os 10,3% já adiantados em maio e junho.

c) Ambas as partes se comprometem a fazer a renovação de todas as cláusulas presentes no Acordo Coletivo vigente.

A empresa assumiu este posicionamento inédito na categoria, buscando a satisfação, a remuneração e a qualidade de vida de seus empregados, proporcionando o bem estar na medida em que podemos evitar o desgaste de uma solução demorada para a negociação coletiva desta Unidade.

O sindicato se comprometeu a levar esta posição, nestes termos, em assembleia dos empregados na próxima quarta-feira (07/05/2003).

Obs: Os índices acima são aplicados aos empregados que recebem até R\$2.000,00, com exceção daqueles que apesar de receberem salários acima deste teto, exerçam função operacional na área industrial.

O conteúdo da carta da empresa indica quais seriam as políticas da empresa no que toca as relações sindicais a partir de então. Em primeiro lugar, na carta é expressa, por duas vezes, a frase: “a empresa se propõe”. Ou seja, não é o sindicato que está reivindicando algo, e nem aquela antecipação fora uma vitória da categoria, mas sim uma concessão da empresa.

Na carta ainda se afirma que esse posicionamento “*inédito*” busca “*a remuneração e a qualidade de vida de seus empregados, proporcionando o bem estar na medida em que podemos evitar o desgaste de uma solução demorada para a negociação coletiva desta Unidade*”. Este trecho faz referência direta à data base do ano anterior. No enunciado é possível se perceber um discurso de conciliação de classes e de minimização dos conflitos. Há ainda uma sugestão de que o sindicato poderia não levar a proposta à apreciação da categoria. “O sindicato se comprometeu a levar esta posição, nestes termos, em assembleia dos empregados na próxima quarta-feira (07/05/2003).”

Outro dado interessante está neste trecho da entrevista de Joaquim Aristeu:

(...) nunca tinha sido uma política da AmBev, da Brahma, do gerente geral se envolver com as negociações coletivas. Essa é a primeira diferença. O Márcio Fróes vem com as cartas da direção da empresa para se apoderar de todo o poder dentro da fábrica. Inclusive na época ele assumiu uma negociação e um diretor da empresa que tinha passado por aqui há pouco tempo, o Olavo Alff, que a partir daí não era mais gerente, numa das primeiras negociações que teve a gente tentou envolver o Olavo, ele (o Márcio Fróes) chegou a dizer, que a era do Olavo havia acabado, que dali para frente quem mandava era ele, que ele estava ali para isso.

3.3 - Toyotismo, na prática. Os limites do sucesso da campanha salarial

Antes de iniciar uma política de aproximação dos trabalhadores, já na campanha salarial de emergência, a nova gerência tentou uma aproximação da direção do sindicato, com a intenção de convencê-la a aceitar a discussão do banco de horas. Não teve êxito. O caminho encontrado foi convencer os trabalhadores sobre a necessidade do banco de horas.

As relações mudariam na fábrica e começou com aquela carta, que foi uma primeira iniciativa, ainda que sutil. As medidas tomadas pela empresa a partir de então deixaram claras as suas intenções. As reuniões além do horário se tornaram frequentes, e o novo gerente fabril criou outra: A Reunião de Resultados. Realizada uma vez por mês, nessa reunião eram apresentados todos os resultados dos setores, com um detalhe, eram os próprios trabalhadores que apresentavam esses resultados.

Com duração de cerca de duas horas e coordenada pelo gerente geral, Márcio Fróes, a reunião se dedicava a tentar fazer com que todos os trabalhadores da fábrica estivessem concentrados num único objetivo, vencer o Prêmio de Excelência Fabril. Uma das principais ideias transmitidas aos trabalhadores nessas reuniões era a importância de se manter a competitividade da Unidade. Nas palavras de Anderson Alessandro de Oliveira Cursino:

(...) ele é uma pessoa que chegou com uma dinâmica totalmente diferente que a gente até então estávamos acostumados. Ele que inclusive implementou essa famigerada reunião mensal, já não bastava as que nós já tínhamos ele inventou uma outra, só para mostrar um resultado, a Reunião de Resultados.

A Reunião de Resultados era um evento. Nos setores, os supervisores escolhiam quais seriam os trabalhadores que iriam apresentar os resultados. Havia sempre uma movimentação em torno disso, com gritos de guerra de demonstrações de comprometimento. O conteúdo da reunião era algo que tinha relação direta com a vida material daqueles trabalhadores. Resultados alinhados a um objetivo, vencer o PEF, que no ano anterior havia garantido 4,8 salários a mais para cada um dos trabalhadores.

Rapidamente, a Reunião de Resultados passou a ser um importante palco de disputa ideológica na unidade de Jacareí. Foi numa dessas reuniões, provavelmente

de julho, que os gerentes da fábrica começaram a falar de flexibilização de jornada de trabalho, em outras palavras: banco de horas. O gerente geral disse que o custo da mão-de-obra da unidade de Jacareí era mais alto que das demais unidades, e que por isso aquela planta fabril perdia competitividade. Assim, a produção seria distribuída para outras unidades da empresa.

Desde a sua chegada em Jacareí, Márcio Froés tentou construir uma imagem junto aos trabalhadores de ser uma pessoa dedicada a resolver os problemas de cada um dos setores, de cada uma das linhas e atender paulatinamente às reivindicações da categoria em torno de questões menores, como a melhoria das refeições e no itinerário dos ônibus. Ele começou a promover festas nos finais de semana, liberar cerveja para os trabalhadores organizarem seus churrascos e jogos de futebol. Falando sobre a visão geral que os trabalhadores tinham sobre a postura do novo gerente geral, Alexandre de Almeida Rocha disse:

(...) é um cara que veio para ganhar a confiança dos trabalhadores: “O que, você tem de problema?”, “Ah, eu quero uma máquina de suco, aqui na fábrica”, “vai ter uma máquina de suco aqui então...” E aí os trabalhadores foram pensando: “nossa que cara legal (...), vai no churrasco, conversa, molecão”, isso, num primeiro momento, ganhou a confiança da galera. (...) Porque ele não chegou falando “quero o banco de horas”. Ele continuou com aquela política de bom moço, de amigão, ele vem de novo: “Aqui gente é profissionalismo. É competitividade de mercado, eu preciso do banco de horas aqui, não tem jeito. Todas as unidades têm. Só aqui que não tem, daqui a pouco essa unidade não serve mais para nada”. E aí foi quando assustou a galera mesmo. A galera: “nossa, a conversa é séria”.

Outro ex-diretor do sindicato, Henrique José da Silva Júnior, contou que

(...) dentro da fábrica, ele tinha uma política de ser amigão. Se você era um operador de máquina ele ia batia nas suas costas, perguntava como era que você estava. Se estava tudo correndo bem, como é que estava a produção. Ele fez assim um meio campo com a peãozada boa.

A descrição do novo gerente geral feita por Joaquim Aristeu é bastante semelhante:

Eu vim aqui para resolver, eu sou diferente dos outros. Sou uma pessoa democrática, aqui vocês terão os seus espaços, mas também precisamos ter o nosso. E qual era o deles? Era implementar o banco de horas, que a gerência que tinha passado por aqui não tinha conseguido implementar até então.

Junto à consolidação da Reunião de Resultado também foi instituída a Reunião de Troca de Turno, onde os trabalhadores tinham que chegar cerca de dez minutos do horário normal para participar. Foi nessas reuniões que os supervisores e coordenadores começaram a falar de banco de horas.

Outra política da gerência foi a de colocar toda a estrutura das células para debater o banco de horas. Para isso, eram usadas as reuniões e os dados de produtividade, custo e quebras de cada uma das células. Um dos argumentos apresentados pela gerência, principalmente nas Reuniões de Resultado, era o de que todo o custo da empresa era dividido por hectolitro produzido. Portanto, quanto maior fosse a produção, mais fácil seria para vencer o Prêmio de Excelência Fabril. Por outro lado, mas seguindo a mesma lógica, caso a unidade de Jacareí tivesse menos produção o "sonho do PEF" estaria mais distante. E, além disso, no discurso e na prática da empresa, como veremos, sem reduzir os custos de mão de obra, a manutenção do nível de emprego naquela filial estaria seriamente ameaçada.

Como já foi visto, no sistema de gestão de células havia um líder, que ajudava a organizar o gerenciamento e dava alguns tipos de treinamentos aos demais trabalhadores. Eram colocados líderes porque tinham alguma experiência no cotidiano do trabalho e podiam exercer alguma liderança. A gerência começou a tentar convencê-los de eles teriam que pressionar a direção do sindicato a colocar o banco de horas em votação. Nas palavras de Alexandre Almeida Rocha:

"O cara conseguiu mapear os líderes da fábrica, conseguiu mapear as lideranças, os formadores de opinião. E ele ia nesses formadores de opinião. Às vezes era no corredor mesmo, às vezes ele ia no setor, ele falava. Ele foi um propagandista mesmo, não era só em reuniões, e isso fez com que ele ganhasse alguns adeptos, que, com eles, ou sem eles, seria implementado o banco horas na AmBev. Mas com esses adeptos conseguiu de no meio dos trabalhadores de formar nichos, grupos assim de ecos, que ecoava essa posição. "não, banco de horas talvez seja importante aqui para a gente". Então foi um... conseguiu reunir os pelegos de vários setores assim que... foi aonde que começou a formar comissão, aí ele formou uma comissão interna, falavam que era para discutir os problemas da fábrica, mas aí nessa comissão falava bem do banco de horas. Mas foi um processo que ele foi caminhando, que ele foi galgando e foi formando. Aí não precisava ser só ele para bater, para falar do banco de horas na fábrica. Tinha peão que vinha falar. (...) E ele formou uma vanguarda também, de pelego, para defender o banco de hora como ferramenta indispensável para manter o emprego, manter a viabilidade do funcionamento da fábrica de Jacareí".

A partir deste momento, revelou-se o limite do "sucesso" da campanha salarial antecipada. Com o reajuste salarial resolvido, o principal discurso do sindicato foi esvaziado e a empresa passou a construir a ideia de que não havia mais motivos objetivos para a realização de assembleias. Em tese, os demais problemas da fábrica, que estavam presentes nas pautas de reivindicações, estavam sendo "resolvidos", portanto, seria o momento dos trabalhadores se concentrarem na competitividade da Unidade.

3.4 - “Experimental!”, medidas corporativas contra os trabalhadores

Em agosto de 2003, a cervejaria Schincariol realiza um grande investimento em marketing para disputar uma fatia do mercado com as marcas da Ambev (Skol, Brahma e Antártica) e com a Kaiser. Protagonizada pelo cantor Zeca Pagodinho, a nova campanha foi ao ar em 1º de setembro. Na peça publicitária, “um consumidor comum é convencido a provar a Nova Schin. Ao coro de "experimental", Zeca Pagodinho também se rende ao apelo do público e saboreia a nova cerveja. A verba anual de marketing do grupo Schincariol é de R\$ 120 milhões para o período 2003-2004”¹².

Em reportagem publicada na semana de 17 de dezembro de 2003, com chamada de capa, a revista **Veja** descreve a disputa comercial: “Cervejas: A real guerra das cervejas. A AmBev tem o pior ano desde sua criação, em 1999, e acusa a concorrente Schincariol de sonegação”:

A batalha de gritos ("*Experimental!, Experimental!*") e silêncios ("*Faça o teste surdo*") a que se assiste na televisão todos os dias é apenas a parte mais visível da guerra que divide os maiores fabricantes de cerveja do Brasil. O verdadeiro combate entre a Schincariol, fabricante da Nova Schin, a que grita, e a AmBev, que pede silêncio, dona das marcas Skol, Brahma e Antártica, está sendo travado longe do público. As armas são dossiês, gravações, certidões com desmentidos das gravações e investigações feitas por empresas privadas. Na semana passada, pela primeira vez, a AmBev explicitou sua maior queixa a respeito da concorrente Schincariol, a quem acusa de financiar sua milionária campanha publicitária em parte com dinheiro que deveria estar usando para pagar impostos. "*Enfrentamos concorrência desleal, pois os números da Schincariol não batem. Pelos dados que eles próprios divulgam na imprensa, o negócio deles é insustentável financeiramente. A não ser que fabriquem dinheiro, só podem estar sonegando*", diz Miguel Patrício, diretor de marketing da AmBev. Responde Adriano Schincariol, diretor de marketing da Schincariol: "*Passamos pela mesma fiscalização a que se submetem todos os nossos concorrentes. A AmBev quer nos prejudicar, mas não vamos entrar nesse tipo de disputa. Vamos brigar como sabemos, com marketing e bons produtos.*"

A gota de água dessa guerra foi uma brilhante campanha de propaganda feita para a Nova Schin pelo publicitário paulista Eduardo Fischer. Em noventa dias, ao custo estimado de 80 milhões de reais, Fischer conseguiu elevar a participação de mercado da Schincariol de 10,1% para 14,1%, segundo dados da ACNielsen. O salto é estrondoso. Cada 1% no mercado de cerveja do Brasil vale 80 milhões de reais em faturamento. Descontados custos e impostos, esse 1% significa que o fabricante coloca limpo no caixa 26 milhões de reais. A Nova Schin ganhou quatro pontos em três meses. Como o mercado brasileiro está estagnado, cada caixa de cerveja vendida

¹² Reportagem publicado na Folha de S. Paulo

<http://www1.folha.uol.com.br/foalha/dinheiro/ult91u72651.shtml>

por uma marca significa que o concorrente deixou de vender uma caixa. "Perdemos espaço em 2003 e agora nos resta trabalhar e voltar aos 70% de mercado que tínhamos antes", diz Carlos Britto, o executivo da AmBev que ocupará o primeiro posto da empresa no próximo ano. A AmBev e os publicitários que a atendem não discutem os números da Nielsen, nem a qualidade da campanha de Fischer. A contestação que eles fazem é de outra ordem. Para a AmBev, as razões do sucesso da concorrente devem ser buscadas em outros números, os que a Schincariol divulga em reportagens na imprensa.

Nesses números, a AmBev enxerga um negócio que não é sustentável. "A Schincariol está deficitária há anos e não admite nenhuma alavancagem de empréstimo a não ser 170 milhões de reais tomados ao Finame. Como gastou 120 milhões de reais em marketing neste ano e está prevendo gastar mais 140 milhões em 2004, a pergunta de onde está saindo o dinheiro para pagar tudo isso não é leviana", diz Ricardo Mello, gerente de marketing da AmBev. Mello reforça seu raciocínio com mais uma argumentação: "A Schincariol dá desconto de 30% nas garrafas de 600 mililitros retornáveis, que representam, de longe, o segmento mais lucrativo do mercado de cervejas. Oito de cada dez reais de faturamento vêm das garrafas de 600 mililitros. O desconto mais a margem que fica com os distribuidores anula os ganhos deles nesse mercado". Confrontada com a análise feita pela AmBev, a Schincariol responde a **Veja**, por escrito: "Isso é totalmente improcedente. A apuração de prejuízos nem sempre resulta em geração negativa de caixa. Depreciação, amortização de despesas de exercícios anteriores influem de forma significativa nos resultados e não representam saídas de caixa". Em entrevista, Adriano Schincariol informa que, em 2003, o caixa da empresa foi menos pressionado com a diminuição dos pagamentos de dívida em moeda estrangeira pela valorização do real e conclui: "Já em 2003, os resultados serão positivos, mesmo com o elevado investimento em marketing".

Com o mercado estagnado, o custo altíssimo das campanhas de publicidade, a concorrência acirrada e pagando os juros reais mais altos do mundo, os fabricantes de cerveja simplesmente não podem sobreviver em um ambiente tisonado por sonegação. Do preço de uma garrafa de cerveja, 33% são impostos. Uma cervejaria que sonegue integralmente esse valor tem uma vantagem competitiva sobre as demais que nem mesmo o gigantismo de uma ou a excelência do produto de outra são capazes de anular. "Esse é um setor que requer acompanhamento constante. Já detectamos irregularidades de muitos tipos em várias empresas", disse a **Veja** Jorge Rachid, secretário da Receita Federal. O Brasil é o quarto maior produtor do mundo e cada brasileiro bebe por ano 48 litros de cerveja, o que coloca o país entre os dez maiores consumidores. A partir de 2004, numa medida apoiada por todas as grandes marcas, a Receita Federal exigirá dos fabricantes de cerveja a instalação de um equipamento lacrado que mede a quantidade de bebida produzida em cada fábrica, tornando a sonegação uma operação mais difícil.¹³

A campanha da Schincariol causou estrago. Conforme afirmou a reportagem acima, em três meses a cervejaria conseguiu "elevar a participação de mercado da Schincariol de 10,1% para 14,1%, segundo dados da ACNielsen"¹⁴. A reportagem ainda destaca que, com a estagnação do mercado cervejeiro no país, "cada caixa de

¹³ Site da revista *Veja*.

¹⁴ Idem

cerveja vendida por uma marca significa que o concorrente deixou de vender uma caixa".¹⁵

Essa disputa começou a ter repercussões dentro da unidade de Jacareí. Parte substancial dessa perda de participação no mercado que a Ambev sofreu foi colocada na unidade de Jacareí. Nas palavras de Alexandre de Almeida Rocha:

(...) Ele foi cortando a produção, foi desviando a produção para outras unidades, juntou com isso, o momento em que entrou a Nova Schin no mercado, essa nova Schin, num primeiro momento de marketing ela ganhou um pouco de mercado, reduzindo um pouco. Mas foi um choque, apenas um choque, questão de dois três meses aí. Que depois passou, hoje você pega a Nova Schin... mas foi um choque, e nesse impacto a AmBev perdeu um pouco de mercado e tinha uma folga de poder mandar a produção para outras unidades e isso foi assustando os trabalhadores e ele falava: *"olha gente, tal setor tem tantos funcionários a mais, eu tenho tanto tantos funcionários a mais nessa fábrica hoje"*. E aí o peão via máquina dele parada e via mesmo acontecendo. Cinco, seis funcionários ali, batendo cabeça, sem ter o que fazer, jogando água, secando, quer dizer, foi uma disputa ideológica que é difícil você combater. Você consegue combater ideologia até um ponto, chegou um ponto em que os funcionários começaram: *"cara, talvez a gente tenha que ter o banco de horas mesmo"*, Daí a gente: *"não, não vamos ter, não vamos ter, não vamos ter"* e uma parcela boa da fábrica contra o banco de horas. Sabendo, o banco de horas é ruim, nós sabemos, é uma bosta, mas cara, olha o jeito que está a fábrica!

Chegou um setor meu, as adegas assim, ele (MF) cercou com uma fita. Cerca de 40% da área destinada à maturação de cerveja ficou parado. (...) Ali onde começa tudo... tá vazio. Isso quer dizer que daqui para mais uma, duas, três semanas não tem produção. A produção é fraca. Em pleno mês de dezembro, que os funcionários já estavam habituados já, de outros anos, que era aquela produção pauleira mesmo, a fábrica em silêncio, vazia. Aquele clima pesado, muito pesado, e aí vieram as ameaças de demissão. E aí foi pegando mais pesado, porque era ameaça em cima do trabalhador e ameaça em cima do sindicato. E a ameaça em cima do sindicato era diferenciada, porque eram os próprios trabalhadores que pressionavam o sindicato e era a empresa também.

Se o primeiro movimento da gerência foi de tentar se aproximar dos trabalhadores, com *"tapinhas nas costas"* e solução de pequenas reivindicações, a partir deste momento começaram as pressões para que os trabalhadores deixassem de ser sócios do sindicato. Conforme nos contou Joaquim Aristeu: *"Foi o terrorismo, que passou desde a pressão para os trabalhadores não se organizarem na entidade sindical, onde aqueles que eram sócios do sindicato, ou se atreviam a ficar sócios do sindicato sofriam ameaças de demissões, quando não aceitavam essa condição, muitos deles chegaram a ser demitidos como exemplo aos outros e a outra foi a própria consolidação das demissões"*.

¹⁵ Idem

Interessante o relato que Joaquim faz acerca dos efeitos que essas medidas tiveram sobre os trabalhadores:

Chegaram a ter períodos em que os trabalhadores ficavam parados sem fazer nada. Foi uma outra forma de desmoralização, para tentar desmoralizar a peãozada não dando trabalho. A mesma coisa que eles aplicavam para cima dos dirigentes sindicais na fábrica, que era tentar desmoralizar, não dando trabalho, tentaram fazer uma desmoralização coletiva. Não dando trabalho, aí eles jogavam que aquilo era culpa por não ter o banco de horas porque o investimento da empresa estava sendo canalizado para outras regiões e se mantivesse aquilo ali tinha até a possibilidade do fechamento da planta da fábrica. Era o que ele colocava na época.

3.5 - Eleição da CIPA, trabalhadores resistem

Numa situação já bastante desfavorável, o sindicato enfrentou essas medidas. Publicando boletins, jornais e fazendo muita agitação na portaria da empresa. Realizar assembleias naquele momento era praticamente impossível. No mês de setembro, aconteceriam as eleições para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), e o sindicato lançou um candidato com o seguinte mote: vote no candidato do sindicato para enfrentar o banco de horas. Houve uma intensa campanha na portaria da empresa, com boletins e o uso de carros de som. A escolha dos candidatos seria secreta, portanto, uma votação expressiva no candidato do sindicato demonstraria, em tese ao menos, que os trabalhadores não queriam o banco de horas.

A gerência tentou desmoralizar o candidato, conforme nos contou Anderson Alessandro Cursino:

A pressão foi grande (...), então foi uma campanha suja que fizeram. Falando nas palavras certas, foi uma campanha suja da empresa. (...) Falavam mal, que era preguiçoso, que fizeram uma lavagem cerebral e coisas do gênero. Era sempre isso. Tinha-se o cuidado de estar todo mundo na sala, menos a pessoa que está sendo citada, e espanavam as piadinhas lá. Mas é bom dizer que sempre partia da chefia (...), até então ele era tido como um funcionário modelo, um funcionário que cumpria muito bem o seu papel na parte administrativa, na parte que cabia a ele nas auditorias e tudo mais. Aquilo ali para eles foi como se tivessem sido traídos. "*A empresa estava sendo apunhalada*". Como pode?! Aí, o bom funcionário, o funcionário modelo, passou a ser o vilão. E se expressavam. Quando ele não estava presente, se expressavam assim mesmo. (...) Alí pode-se dizer que foi um marco. O candidato do sindicato que havia ganhado, realmente teve uma votação expressiva mesmo, apesar de toda a campanha feita pela empresa contra o nome do candidato.

O candidato do sindicato teve quase 22% dos votos, uma votação muito expressiva, numa demonstração por parte dos trabalhadores, que apesar de toda política que estava sendo aplicada visando a implementação do banco de horas, os trabalhadores, em sua maioria, eram contrários a esse regime de flexibilização de direitos.

A partir dessa eleição, o sindicato conseguiu introduzir retomar alguns debates com os trabalhadores, principalmente no que toca aos acidentes de trabalho. Naquele clima de tensão que havia se formado, os acidentes laborais aumentaram muito, bem como a gravidade deles. Não seria para menos, todas as reuniões realizadas na fábrica passaram a ser sobre a baixa produtividade devido a inexistência do banco de horas. Sem contar que, como não havia produção, durante boa parte do dia os trabalhadores participavam de palestras e reuniões “motivacionais”, com o único objetivo de que “convencer” os trabalhadores a aceitarem o banco de horas. Nas palavras de Rogério Donizete Ferreira, técnico eletrônico, que trabalhava na empresa na época:

Pressão não, eu acho que foi um terrorismo que fizeram. Foi um terrorismo (...) Ele (Márcio Fróes) tocou o terror, mandou muita gente embora e a forma com que ele usava isso. Ele mandava o cara embora e no outro dia a gente tinha reunião com ele. E aí ele falava um monte, que Jacaréi do jeito que ia, ia fechar, porque o custo tava muito alto e tinha que reduzir e uma das coisas que elevava o custo era hora extra, que pagar horário extraordinário para o funcionário.

Houve dois movimentos concomitantes da empresa a partir daí. Impedir qualquer atuação sindical, fosse a entrega de um simples boletim ou a realização de alguma assembleia, e a criação de uma comissão de funcionários, a mando da empresa, para debater a implementação do banco de horas. A intenção era evidente: deslegitimar o sindicato perante a categoria. Todos os dirigentes sindicais que estavam dentro da fábrica passaram, em maior ou menor grau, por processos semelhantes ao que aconteceu com o candidato à CIPA que era apoiado pelo sindicato¹⁶. Ou seja, perseguições, desvios de função, humilhações, proibição de participar de reuniões. Alexandre de Almeida Rocha descreve que os trabalhadores que eram vistos conversando com dirigentes sindicais passaram a ser perseguidos.

¹⁶ A AmBev foi condenada em segunda instância a indenizar este trabalhador por ter cometido contra ele assédio moral. O processo pode ser visto em <http://www.trt15.jus.br/consulta/owa/documento.pdf?pAplicacao=DOCASSDIG&pid=5044552>

Ela relata a história de um trabalhador que pegou carona com um dirigente sindical e foi demitido logo depois.

(...) o nível de demissão era tão grande que o pessoal ficou com medo, com medo mesmo. Nem conversar com a gente o pessoal conversava, por quê? “*Sócio do sindicato é inimigo nosso!*”. Então tinha um amigo nosso lá, o Márcio Resende, que tava numa festa de aniversariante, foi pegar carona com um diretor do sindicato, o Márcio Fróes viu e disse: “*pode mandar ele embora. Manda ele embora!*”. E mandou ele embora porque pegou carona com o cara do sindicato. Amigo de sindicalista é inimigo nosso. Então a gente ia almoçar, no refeitório, aquela mesa ficava vazia à nossa volta. Você ficava ali comendo sozinho. Ficamos isolados mesmo, e esse isolamento foi dificultando o trabalho (...)

Em pouco tempo, a Ambev conseguiu um *interdito proibitório*, uma medida judicial que impedia o sindicato de realizar qualquer atividade na portaria da empresa. Assim, para impedir que essas atividades acontecessem, a presença da Polícia Militar passou a ser constante. A empresa ainda ingressou com processos judiciais contra alguns dirigentes sindicais.

A fábrica fica no Km 12 da estrada municipal Pagador Andrade, portanto, numa região afastada da cidade. Uma das saídas da entidade sindical foi a realização de atividades no percurso. Aproveitavam que os ônibus que faziam o traslado dos trabalhadores reduziam a velocidade sobre a linha do trem, os abordavam e os trabalhadores desciam.

Já em junho de 2003, o sindicato havia denunciado ao Ministério Público do Trabalho que a AmBev estaria “perseguido” os trabalhadores associados à entidade de classe. Na carta endereçada à procuradora do trabalho Dra. Abiel Franco Santos, o sindicato relata que “*vários trabalhadores têm nos (ao sindicato) procurado e relatado que os supervisores e gerentes terem ameaçado vários trabalhadores de demissão caso não deixe o quadro associativo do sindicato*”¹⁷.

Na carta denúncia, a direção do sindicato relata que, “*como das vezes anteriores*”, procurou a empresa para tratar do tema, mas que ela negou tal perseguição. A entidade de classe solicita a intervenção do órgão público e que, em se comprovando qualquer perseguição aos trabalhadores associados ao sindicato, “*que a empresa seja autuada*” (idem).

¹⁷ Arquivo do Sindicato

Nos arquivos do sindicato, essa denúncia feita ao Ministério Público do Trabalho está anexada a uma carta aberta entregue aos trabalhadores da fábrica. O informativo é de novembro daquele ano, cinco meses depois do protocolo da carta. A julgar pelo conteúdo do material, intitulado *A verdade sobre a audiência no Ministério Público*, com a seguinte linha fina “O que a Dona AmBev não disse em seu comunicado”, cremos que seja uma resposta da entidade ao posicionamento da empresa acerca da audiência no MPT:

Após um verdadeiro desfile de cinismo por parte da Gerência, hoje já não restam dúvidas de que a Ambev perdeu seu moral junto aos trabalhadores. Foi um período de conversas ao pé do ouvido (o tal Papo-Amigo), as reuniõezinhas de blindagem, os abaixo-assinados e todas as outras pressões feitas. Isso tudo não foram “Boatos” e sim uma atitude absurda da ANTIÉTICA AmBev. **Alegar isso é no mínimo, brincar com a inteligência dos trabalhadores.**

Depois tiveram a coragem de fazer um Comunicado negando tudo o que havia feito de pressão. Agora aproveitam de uma discussão no Ministério Público, onde a Ambev é ré e vem se fazer de vítima e que o sindicato é que não tem respeitado os trabalhadores!

Quem lê “nas entrelinhas” esse tal comunicado à Nossa Gente Ambev vai logo entendendo o recado: *Olha, pressionamos para vocês saírem, mas o sindicato não quer aceitar; por isso vão até o Ministério do Trabalho.* Este é o jeito da Ambev de pressionar e ameaçar!

O que eles não disseram foi que a procuradora, por diversas vezes, disse a eles que: **1). Fazer pressão para alguém sair de sócio é crime e dá cadeia; 2). Que os fatos serão averiguados; 3). Que qualquer comprovação de que isso venha ocorrendo, os culpados serão punidos na forma da lei;**

Essa é mais uma tramoia da Gerência que a todo momento tenta “provas” para os órgãos públicos onde ela foi denunciada que os trabalhadores da unidade não apoiam o sindicato e que desejam outro tipo de sindicato por isso querem sair de sócios.

Por trás disso, **a vontade da empresa é a de ter um sindicato manso**, parceiro, que aceite reduzir ainda mais os já baixos salários e dizer amém ao banco de sangue, além de reduzir os direitos existentes aqui em Jacareí, além de (quem sabe) negociar no futuro 0% de reajuste salarial, como já ocorreu em outras unidades onde os sindicatos pelegos dormem na mesma cama e comem no mesmo prato da direção da Ambev.

Isso não ocorrer aqui. Nossa luta na AmBev vai continuar e com o apoio dos trabalhadores!

Não ao ataque da Ambev aos nossos direitos! Respeito aos trabalhadores e sua livre organização! (Idem)

Pelo conteúdo, nota-se que existia uma enorme tensão sobre os trabalhadores e na relação entre empresa e sindicato. A AmBev, segundo consta no texto acima e de

acordo com os depoimentos colhidos, pressionava os funcionários para que esses deixassem o quadro associativo da entidade, enfraquecendo a representatividade do sindicato. O boletim demonstra que, dentro da unidade de Jacareí, como também já foi descrito nos depoimentos, que as reuniões internas serviam de palco para a empresa apresentar argumentos em defesa da flexibilização da jornada de trabalho.

Entretanto, pelo conteúdo dos materiais analisados, essa argumentação extrapolava qualquer limite ético e democrático. Infelizmente, não tivemos acesso ao comunicado da empresa acerca dessa audiência, mas o fato de sabermos da existência deste nos permite concluir que a AmBev havia estabelecido canais de comunicação com os trabalhadores, além das reuniões já descritas e analisadas.

4.1 - Demissões no final do ano

No mês de dezembro de 2003, a Ambev intensificou as demissões que já vinham acontecendo. Entre 12 e 29 de dezembro, foram desligados 54 trabalhadores da companhia. Tradicionalmente, no final do ano, a produção de cerveja da unidade aumentava consideravelmente. Aquelas demissões, portanto, tiveram um impacto grande sobre o moral dos trabalhadores.

E a empresa seguiu com as ameaças de que sem o banco de horas haveria mais demissões:

O pior de tudo é que eles continuam na ofensiva alegando que, se não houver o banco de horas irão fazer adequação de 25% do excedente de vão demitir, e que no ano passado (2003) eles produziram 6,5 milhões de hectolitros, mas esse ano (2004) produziram apenas 5,5 milhões e que essa produção em 2002 foi de 8,5 milhões.¹⁸

Este mesmo documento mostra também que desde o início de dezembro, o sindicato buscava uma solução possível para o baixo volume de produção:

Neste período, vários trabalhadores nos procuraram e nós realizamos várias reuniões com esses trabalhadores, fruto disso construímos uma proposta em conjunto a qual haveria uma escala que já é feito hoje por um setor da fábrica a qual os trabalhadores passariam a trabalhar 4X1, 4X1, 4X3, com isso (a empresa) precisariam de uma quarta turma a qual resolveria a questão do excedente, com isso a jornada seria reduzida em média para 39 horas semanais e junto reivindicamos a estabilidade até o mês de junho quando iniciaria o aumento da produção. (idem)

¹⁸ Arquivo do sindicato de 13 de janeiro de 2004.

O sindicato iniciou o ano de 2004 em campanha contra as demissões na cervejaria. Uma das primeiras medidas foi buscar apoio junto a outras entidades sindicais, independente da central sindical a qual fossem filiadas. Em 6 de janeiro, a entidade protocolou uma proposta de suspensão do contrato de trabalho dos demitidos até aquele momento. “(...) isso devido às demissões que já ocorreram e que ainda estão ocorrendo, com o intuito de minimizar tal situação”¹⁹.

O sindicato ainda tentava mobilizar os trabalhadores, apesar de toda pressão que a empresa estava impondo. Principalmente com a ameaça permanente e iminente de perda do emprego. Tal situação não permitia a participação da categoria nas mobilizações e atividades propostas pela entidade sindical, mas mesmo assim, os trabalhadores chegaram a entrar em estado de greve. Não foi possível precisar a data desta decisão, mas supomos que tenha sido entre dezembro e o começo de janeiro, a contar pelos documentos obtidos.

Em nota à imprensa, em 07 de janeiro, o sindicato noticiava que naquela manhã havia realizado uma “agitação e informes com carro de som e a presença de vários sindicalistas de ambas categorias em solidariedade aos trabalhadores demitidos e contra futuras demissões”. Descreve ainda que “na portaria da empresa houve um pequeno confronto com a chefia, a guarda e a polícia que questionavam a manifestação”. A nota ainda informa que os trabalhadores demitidos no final do ano anterior autorizaram o sindicato a não efetuar a homologação das demissões, que estava sendo iniciada uma “campanha contra as demissões na Ambev em todo o país” além de denúncias internacionais contra as “arbitrariedades da Ambev”²⁰.

Realizar ações mais radicalizadas prescindia de maior apoio político e material. Em 08 de janeiro, a entidade envia uma carta outros sindicatos, partidos políticos, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra e Movimento Popular, na qual informa que já aconteceram mais de 60 demissões desde dezembro, e que o quadro tende a se agravar: “(...) a empresa não esconde, inclusive em reunião com o sindicato tem falado que necessita adequar sua produção com a realidade da unidade e que existe 25% excedente, ou seja, mais 125 trabalhadores que podem

¹⁹ Arquivo do sindicato de 06 de janeiro de 2004.

²⁰ Arquivo do sindicato de 07 de janeiro de 2004.

ser demitido a qualquer momento, elevando o número de demissões para quase 200 se continuar as ameaças”²¹.

A carta pede apoio para um conjunto de atividades que viriam a ser realizadas nos dias seguintes, para pressionar a empresa a abandonar a intenção implementar o banco de horas na unidade, suspender novas demissões e reverter as demissões já realizadas. O sindicato deixa claro, entretanto, o posicionamento da cervejaria: “(...) a Ambev continua irredutível não rever as demissões ocorridas, não discutir nenhum benefício para os demitidos e deixa claro que se o sindicato não aceitar o Banco de Horas vai cumprir as ameaças e realizar novas demissões” (idem).

Informando a criação de um comitê contra as demissões, o texto elenca sete atividades que viriam a acontecer:

- “1. Confeção de faixas com palavra de ordem contra demissões, onde serão colocadas em pontos de grande movimentos de pessoas em SJCampos e Jacareí.
2. Boletim de denúncia a população
3. Atos nos eventos da Ambev
4. Denúncia Nacional e Internacional via internet.
5. Documento ao Ministro do Trabalho convocando uma audiência.
6. Atos e assembleias na portaria, conscientizando os trabalhadores a uma greve
7. Ato em Jacareí no dia ? ? ? e no mesmo dia uma manifestação pública em local a ser definido no dia do ato quarta-feira” (idem).

No dia seguinte, uma sexta-feira, o periódico **Diário de Jacareí** traz a seguinte notícia na capa: “**Sindicato quer que ministro breque demissões na Ambev**”, na qual informa que a entidade sindical, no dia anterior enviara um documento a Brasília, “solicitando uma audiência com o ministro Jaques Wagner para discutir a questão”.

O sindicato aproveitou a notícia e montou um boletim, que deve ter sido entregue no final de semana, uma vez que esse informativo não está em papel timbrado da entidade. Em uma das faces do material há uma fotocópia da referida notícia e na outra há um texto sobre o estado de greve:

²¹ Arquivo do sindicato de 08 de janeiro de 2004.

“O estado de greve tem sido uma exigência da justiça do trabalho, a qual, na sua criação, teve como objetivo dificultar que os trabalhadores usem a sua mais poderosa arma contra a intransigência dos patrões.

O sindicato, segundo esta lei, tem que comunicar, com um prazo de 72 horas, um movimento de greve. Após este prazo, os trabalhadores poderão paralisar a qualquer momento, seja de imediato, ao vencimento do prazo ou qualquer outro dia após o mesmo. Portanto, a qualquer momento, poderá ser decretada a greve.

A empresa, que tem feito todo um terrorismo dentro da fábrica, tem que sair da sua intransigência, por que senão vai pagar um preço muito alto.

Só a luta muda a vida!!!”²²

Apesar do tom de ameaça do texto, não havia força política suficiente para iniciar uma paralisação naquele momento. Como já foi demonstrado, não havia produção prevista para a unidade, que já passara boa parte do “verão” ociosa, as demissões às vésperas da virada de ano foram um duro golpe nos trabalhadores, o sindicato, que em outros momentos realizara assembleias com horas de duração, mal conseguia entregar um boletim na portaria da empresa.

A direção do sindicato iniciou uma tentativa de macular o nome e as marcas da empresa, as vinculando à ideia de precarização das condições de trabalho e de demissões. Para chamar a atenção da sociedade em torno do drama que os trabalhadores da unidade de Jacareí estavam passando, em 14 de janeiro, junto com outras entidades sindicais, promoveu uma das ações mais radicalizadas que eram possíveis naquele momento: a sede da AmBev, no Itaim Bibi, na capital paulista foi ocupada.

A medida ganhou destaque nos jornais de circulação nacional: Folha de S. Paulo, Diário de S. Paulo e Agora, além do jornal regional ValeParaibano. Neste, a equipe de reportagem ouviu a versão da empresa sobre o protesto:

“(...)Ontem, às 19h21, a empresa distribuiu nota à imprensa onde informava que os funcionários da fábrica “tomaram iniciativa de organizar comissão interna, validada por mais de 350 funcionários, manifestando sua desaprovação às ações do sindicato”.

O número equivaleria a 70% dos empregados da unidade de Jacareí. Ainda segundo a empresa, os desligamentos realizados em dezembro do ano passado na unidade de Jacareí ocorreram “para reajustar o número de empregados à sua produção nacional”.

²² Arquivo do sindicato sem data.

“Tratava-se de um turno extra contratado para suprir as necessidades de produção de verão, como ocorre todos os anos. Apesar dos desligamentos (...) a companhia começa 2004 com quadro de pessoal superior ao que tinha disponível em 2003”.

A AmBev não comentou as alegações do sindicato sobre a decisão de rejeitar a implantação do banco de horas ou a possibilidade de novas demissões”²³

Na ocasião da ocupação da sede da empresa, os sindicalistas protocolizaram uma carta aos cuidados de Marcel Telles, então presidente do Conselho de Administração da AmBev, na qual apresentam as consequências das demissões e argumentam que a situação poderia ser resolvida caso a empresa retornasse a produção desviada de Jacareí para a unidade; concedesse licença remunerada aos trabalhadores pelo período de 120 dias, ou enquanto durasse a baixa produção; reduzisse a jornada de trabalho, de 44 para 40 horas semanais, sem redução de salários, o que obrigaria a empresa a contratar mais gente, podendo utilizar a mão de obra excedente (idem).

O sindicato também produziu uma carta aberta à população, na qual denunciava que as demissões poderiam chegar a 150, por que a Ambev pretendia **“aumentar ainda mais seus lucros fabulosos, nas costas dos trabalhadores**, que nos últimos anos, após a fusão, já perdeu em torno de 30% do valor de seus salários. A exemplo das demissões que tem ocorrido nos últimos tempos, as 60 demissões, feitas no final do ano, foram de trabalhadores mais antigos de casa, com salários entre R\$ 1200 as R\$ 1500”²⁴.

O manifesto ainda conclamava os consumidores de produtos AmBev a somarem-se a esta luta, exigindo a reversão das demissões.

No mesmo dia da ocupação da sede da AmBev, em São Paulo, a gerência da filial Jacareí entregou um boletim aos trabalhadores da unidade:

“No dia de hoje, numa tentativa de mudar o fórum de nossas discussões, o sindicato junto com representantes de outras entidades, invadiram o prédio da Adm. Central. Tentaram expor a imagem da Unidade e saíram de lá com a certeza que o único fórum para discussões de assuntos da Filial Jacareí é com a Gerencia desta Unidade. Segue abaixo o comunicado corporativo em relação ao fato:

²³ Arquivo do sindicato – Jornal Valeparaibano.

²⁴ Arquivo do Sindicato sem data

'Hoje à tarde, o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação e Bebidas de São José dos Campos e Região, reunindo outras entidades, promoveu em frente à sede da Companhia uma manifestação contra os desligamentos realizadas no fim do ano passado na unidade de Jacareí. A Companhia esclareceu a representantes dos cerca de 40 manifestantes, que não são funcionários, que o fórum adequado para essa discussão é a fábrica. A manifestação foi realizada depois de o Sindicato ter tentado organizar uma paralisação da unidade na manhã de hoje e ter sua proposta refutada pelos próprios funcionários da filial Jacareí, que está operando normalmente.

Os funcionários da fábrica tomaram a iniciativa de organizar uma comissão interna, validada por mais de 350 empregados, manifestando sua desaprovação às ações do Sindicato – isto equivale a cerca de 70% do total de funcionários que a Companhia mantém em Jacareí.

Os desligamentos realizados em dezembro do ano passado ocorreram para ajustar o número de funcionários da unidade à sua produção sazonal. Tratav-se de turno extra contratado para suprir as necessidades de produção do verão, como ocorre todos os anos. Apesar do desligamento de 47 funcionários, a Companhia começa 2004 com um quadro pessoal proporcionalmente superior ao que tinha em 2003.

A Companhia sempre mostrou-se aberta ao diálogo com os sindicatos. Em 2002, a pedido do Sindicato da região, desterceirizou as áreas de manutenção e utilidades da fábrica, ampliando o quadro de funcionários próprios.

A fábrica de Jacareí é uma das maiores e mais modernas das AmBev. Sempre esteve entre as três primeiras colocadas no Programa de Excelência Fabril da Companhia e seus funcionários recebem remuneração variável há cinco anos.”

Mais uma vez gostaríamos de registrar nossa indignação, onde 21 pessoas, que se dizem representantes dos trabalhadores, sem medir consequência e por questões puramente políticas, põe em risco o bem estar de 505 famílias, cometendo atos que podem até nos eliminar do PEF.

Gerencia, Filial Jacareí”²⁵

O discurso da empresa reforça a cisão entre sindicato e trabalhadores. Ressalta a tentativa frustrada de início de uma greve, embora nos pareça que a manifestação realizada na manhã daquele dia tenha sido uma tática para disfarçar o que aconteceria naquela tarde. Ressalta também a “iniciativa” dos funcionários organizar uma comissão interna, validada por 70% dos empregados. A empresa não explica nesse comunicado, entretanto, as atribuições e intenções dessa comissão. Ou seja, a razão de ter sido formada.

A maneira como está composto o texto passa a ideia de que formada a comissão, cuja regulamentação, estatuto, ata de posse, reconhecimento por órgãos públicos,

²⁵ Arquivo do sindicato, dia 14 de janeiro de 2004.

não encontramos em nenhum lugar, o sindicato estaria desautorizado a realizar qualquer manifestação contrária às políticas da empresa.

Por fim, a carta da gerência de Jacareí atribui a responsabilidade de uma eventual desclassificação do PEF a essa iniciativa adotada pelo sindicato.

Na medida em que o sindicato se negava a debater o banco de horas, a gerência da unidade foi elaborando uma alternativa, ainda que fosse ilegal²⁶. A ideia da comissão foi sendo desenvolvida pela gerência da unidade, e sobre isso vale a pena conferir o relato de Alexandre Almeida Rocha:

“Essa comissão veio num momento em que começou-se a discutir no Brasil, de maneira um pouco mais forte, a Reforma Sindical. É tudo uma coisa puxando outra. O Lula ganha o governo e o pano de fundo dos caras, inclusive da CUT é: “nós vamos ter reforma”. E a reforma sindical dizia o que: não precisa ter sindicato, pode ser descentralizado, pode ter comissões, a gente pode montar sindicatos dentro da empresa, fazer comissões. Então a empresa começou a fazer, dizendo que eram os trabalhadores que estavam fazendo por si, mas começou a formar a comissão (...) Dentro dessa novidade, para a empresa também aquilo era algo novo, então ela falou: “vou tentar por aqui, vou formar a comissão e tentar formar um outro sindicato aqui”. Porque havia algumas iniciativas nesse sentido no país(...)

Então ela foi e começou a associar mesmo as pessoas. E com isso, com essa associação, depois era só votar um estatuto e bom, tem um determinado número de sócios e com esse determinado número de sócios eu posso fazer assembleia. (...) Mas nesse momento da comissão, a ideia dela era tirar a representatividade do sindicato.”

Com o protesto na administração central da maior cervejaria da América Latina, não foi difícil para a empresa conseguir impedir judicialmente qualquer aproximação do sindicato na portaria da fábrica. Com o interdito proibitório, a vida dos sindicalistas, que já estava difícil, ficou muito pior. Conforme relata Alexandre de Almeida Rocha:

“Assembleia não podia fazer, entregar boletim já tinha ficado complicado. A participação nossa na fábrica já tava comprometida por que a gente podia ser preso, então a gente começou uma briga de gato e rato. A gente ficava escondido no meio do mato, com o carro, via o ônibus vindo, corria e fechava o ônibus na pista. Parecia uma tomada de assalto. Chegou o ponto que a gente abria (a porta do ônibus) com uma abertura de emergência, atrás da chapa, porque o motorista era orientado a não abrir a porta, então a gente abria por aquele botão. Chegou ao ponto de a empresa mandar tirar todos os botões e a gente começou a entrar pela janela. E aí a empresa começou “bom, não vai ter jeito mesmo, então abre a porta”.

²⁶ O acordo de flexibilização de jornada celebrado por essa comissão foi considerado ilegal pelo Poder Judiciário.

A empresa apostava que iria destruir a gente. Só que nós fomos para tudo quanto é lado. Denunciamos internacionalmente, na OIT, denunciou. Em tudo quanto era lugar que a gente podia falar mal da Ambev a gente falava”.

Uma das últimas manifestações organizadas pelo sindicato antes da implementação do regime de jornada flexível aconteceu em 09 de fevereiro de 2004. O então presidente Lula visitou a Embraer, que fica em São José dos Campos. Os sindicatos da região aproveitaram para protestar contra as demissões que estavam acontecendo. No dia seguinte à visita do Presidente da República, o jornal Diário de Jacareí noticiou: **“Sindicalistas aproveitam visita do Lula para realizar manifestação”**. Assinado pela jornalista Simone Vianna, a reportagem traz uma declaração de Joaquim Aristeu, então diretor do sindicato da alimentação: “Aproveitamos a oportunidade para protocolar, junto à Secretaria Geral da Presidência, um documento onde relatamos a situação dos funcionários da Ambev e Tecsat”²⁷.

O texto ainda afirma que o diretor da entidade relatou no documento as demissões realizadas pela AmBev e que a empresa não “vem cumprindo o contrato firmado com o CADE, órgão que regulamenta a fusão das marcas e sugerimos que seja realizada uma investigação no processo de fusão da Ambev” (idem).

Como já dissemos, a maioria daquela direção sindical fazia parte do Movimento por uma Tendência Socialista (MTS), na época corrente interna da CUT. Em 2004 viria a acontecer o segundo congresso da categoria, e em fevereiro daquele ano os sindicalistas já debatiam as teses para o evento. A caracterização feita pelos membros dessa corrente sobre a situação dos trabalhadores da AmBev é bem sintética e interessante:

“(…) Com o terrorismo feito pela direção da empresa forçando os trabalhadores a se desassociarem, demissões em massa e banco de horas à revelia do Sindicato²⁸, colocou a situação da organização dos trabalhadores em uma encruzilhada (...), se está com o Sindicato é demitido, se está com a empresa seus direitos vão para a lata do lixo.

²⁷ Arquivo do Sindicato de 10 de fevereiro de 2004

²⁸ Há um dado curioso aqui. O banco de horas, como veremos, só foi aprovado em 05/03/2004, depois, portanto, da data deste documento. Isso nos leva a crer, que a jornada flexível começou a ser utilizada pela AmBev antes mesmo da ‘aprovação’ da comissão.

A empresa, para chegar a essa situação, usou de todas as formas de pressão. Por último, através da justiça, conseguiu um interdito proibitório que proíbe até a entrega de boletins e assembleias na portaria da empresa. Pra não falar que perdemos mais de 50% de nosso quadro de associados”²⁹.

O regime de jornada flexível foi aprovado no dia 05 de março de 2004. Nesta data, a Comunicação Interna da Filial Jacareí enviou um email a todos os trabalhadores da unidade:

“Gente AmBev, Agradecemos a participação maciça de toda a fábrica na votação da **flexibilização de jornada** da nossa unidade.

Tivemos mais de 90% da fábrica votando, não contando com os que estão de férias e os afastados.

81,3% dos votos válidos mostrou a sua vontade em implantar o Banco de Horas, neste momento segue o compromisso da fábrica em fazer a melhor gestão do Banco de Horas.

Segue apuração:

305 votos – a favor

70 votos – contra

01 voto – nulo”³⁰.

A qualificação das partes no acordo firmado entre a empresa e a comissão deixa explícita a fragilidade jurídica do que estava sendo assinado: “de outro lado, a COMISSÃO INTERNA DE FÁBRICA, legítimo representante dos interesses dos empregados da EMPREGADORA”³¹.

Após a implementação do banco de horas na unidade de Jacareí o então gerente fabril, Márcio Fróes Torres, assumiu postos mais altos dentro da companhia, sendo atualmente um dos 12 diretores executivos da AmBev no Brasil³².

²⁹ Arquivo do sindicato – Proposta Aditiva à Tese da diretoria aprovada em assembleia do dia 24 de fevereiro de 2004.

³⁰ Arquivo do Sindicato de 05/03/2004.

³¹ Arquivo do Sindicato – Acordo de Flexibilização de Jornada de Trabalho (Banco de Horas)

³² - Uma síntese da trajetória profissional de Márcio Fróes Torres pode ser vista em www.ambev.com.br

5 - Elementos para uma conclusão

Ao longo desta pesquisa procuramos demonstrar os mecanismos utilizados pela a cervejaria AmBev para “convencer” os trabalhadores da unidade de Jacareí a aceitarem a flexibilização da jornada de trabalho.

Parece-nos claro que a ambição da empresa em implementar tal regime estava ligado diretamente à internacionalização de seu capital, que buscamos contextualizar numa visão mais ampla do que apenas da AmBev, mas sim do processo de mundialização do capital, descrito por Chesnais. Buscamos também pontuar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho desde a crise do fordismo, nos anos 1970 e as conseqüências para os direitos e garantias trabalhistas.

Procuramos mostrar que além do não pagamento de horas-extras, a intenção da multinacional era, de fundo, eliminar qualquer tipo de organização sindical, que fosse contrária à sua política.

Para tanto, a AmBev se valeu de todo seu poder econômico e político contra os trabalhadores. Comparando a forma como aconteceu a campanha salarial de 2002 com a de 2003, tentamos mostrar que nesta última a nova gerência da unidade tratou de esvaziar o discurso sindical, aceitando a antecipação da reposição inflacionária. Algo inédito nas negociações coletivas daquela unidade e muito diferente do que havia ocorrido poucos meses antes, quando da celebração do acordo coletivo de trabalho de 2002/ 2003.

A partir dos depoimentos dos trabalhadores e dos documentos obtidos junto ao sindicato, nos quais tivemos acesso a um conjunto de reportagens e matérias jornalísticas da época, evidenciamos como a empresa perfilou toda a sua estrutura de gestão de células, que fundamenta a busca pelo Prêmio de Excelência Fabril, para exercer enorme pressão sobre os trabalhadores para que abrissem mão de seus direitos.

Mostramos que a redução do volume de produção ocorrida em 2003 estava ligada a fatores externos, uma vez que a AmBev havia perdido parcela considerável de mercado para a NovaSchin. Mas buscamos tornar claro que, consoante com os objetivos corporativos da empresa, essa perda, ou parte considerável dela, foi

transferida para a unidade de Jacareí, com a intenção derrotar e desmoralizar os trabalhadores.

Ao impedir os trabalhadores de exercerem o seu ofício, a AmBev teve o intuito de minar e enfraquecer o moral dessa categoria, de fazê-la virar as costas ao seu sindicato de classe e à sua organização sindical, que era pequena e débil, não se pode negar.

Em não conseguindo a assinatura da direção do sindicato dos trabalhadores para a flexibilização da jornada de trabalho, a AmBev tentou legalizar tal medida formando uma comissão sem representatividade legal. Buscou, dessa forma, garantir alguma segurança jurídica para uma medida flagrantemente contrária à legislação trabalhista vigente na época.

Seguindo a lógica da meritocracia, tão propagandeada pela empresa, o gerente da unidade que conseguiu aplicar todo esse estratagema, Márcio Fróes Torres, teve um crescimento vertiginoso dentro da companhia, como também já demonstramos.

A partir de toda documentação analisada e dos depoimentos coletados, percebemos que a AmBev levou ao extremo o discurso da busca da competitividade. Tal percepção nos leva a refletir sobre que tipo de sociedade, que 'coisifica' seres humanos, estamos construindo. Pudemos perceber que, por meio de sua cultura, a cervejaria manipulou os desejos dos indivíduos, utilizando a acirrada competição empresarial como alibi para diferentes formas de violências.

Na obra *Assédio Moral no Trabalho*, Freitas, Heloani e Barreto, descrevem que a violência que acontece dentro de uma empresa está ligada a exigências paradoxas, dadas por essa nova organização do trabalho. Nesse sistema, o sentimento de potência do indivíduo, o torna impotente, porque a expansão ilimitada que fora prometida não passou de uma ilusão, uma projeção que a empresa fez de si e a repassou por meio de sua cultura. Assim, "o medo de fracassar, de não estar a altura e da perda do seu lugar serão permanentes companheiros do indivíduo nessa organização de ética de resultados cada vez mais elevados e legitimada na sociedade dos indivíduos sob pressão contínua" (Freitas, Heloani e Barreto: 11; 2008).

Ao realizar demissões às vésperas da virada de ano, a empresa pôs à mostra toda vulnerabilidade daqueles trabalhadores. Foi uma evidente ameaça aos que permaneceram. Deles já era cobrada aprendizagem contínua, insuflada pela multiplicidade de tarefas, cumprimento de metas sempre puxadas para cima, demonstração permanente de sede por desafios. Com aquelas demissões veio o medo de ser excluído, por não ter sido excepcional. Aqueles que estão fora do mercado de trabalho são ainda mais penalizados, porque sentem-se incompetentes inclusive para vender a sua mão-de-obra, já descartados desse sistema.

Diante desse cenário que penaliza aquele que não tem um emprego e aquele que não o tem, depreendemos que o modo como o trabalho está organizado e é gerido favorecem relações violentas, pois neles imperam regras incertas, mutáveis, promessas não cumpridas, reconhecimentos negados, punições arbitrárias, exigências de submissão de uns e de arrogância de outros. A rentabilização do ser humano, ou seja, a sua transformação em coisa, em projeto ou em capital permite uma justificativa da violência no ambiente de trabalho e neutraliza o mote da sobrevivência e do vale-tudo para se salvar, deixando um rastro de estigmatizados como perdedores e descartáveis. (Freitas, Heloani e Barreto: 11; 2008)

Concordamos com esses autores quando afirmam que a nova organização do trabalho, por estar fundamentada exclusivamente no aspecto econômico,

quebra as relações e os contratos de trabalho, legitima a competição acirrada em todos os níveis, individualiza as culpas e os prejuízos pelo não atendimento de metas descabidas, torna facilmente a empresa em uma pessoa jurídica nômade sem responsabilidades locais, eleva o ritmo e a flexibilidade do trabalho, coloca a guerra econômica como álibi para justificar a sobrevivência da empresa a qualquer custo e gera um ambiente de trabalho em que a violência começa a fazer morada permanente. Mais do que isso, essa nova organização do trabalho faz parecer que os que têm um emprego devem se submeter à degradação do clima de trabalho sem pestanejar, visto que eles são privilegiados; ter um emprego passa a ser motivo para ser chantageado com a ameaça do desemprego. (...) No âmbito do trabalho, em particular, a luta pelos empregos e pelo reconhecimento pode favorecer todos os tipos de comportamentos reprováveis, que em escala ampliada podem atingir o comportamento organizacional como um todo e em seu convívio com os demais atores: governo, sociedade, consumidores, concorrentes, acionistas e trabalhadores. Será a guerra de todos contra todos. (Idem: 35 – 36)

6 - Referências bibliográficas

ANTUNES, Ricardo. (2009) *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Boitempo, São Paulo.

_____. (1995) *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Cortez/ Unicamp, São Paulo.

AMBRÓZIO, Lisandra Thomaz de Aquino. (2004) *O caso AmBev de Transformação da função de Recursos humanos*. Tese (Mestrado em administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

BARRETO, Margarida e FREITAS, Maria Ester e HELOANI, José Roberto. (2008) *Assédio moral no trabalho*. Cengage Learning, São Paulo.

BARBOSA, Francisco Vidal e CAMARGOS, Marcos Antônio. (2005) *Da fusão Antártica/ Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da AmBev*. Revista de Gestão USP, São Paulo.

BRAGA, Ruy. (2003) *A nostalgia do fordismo: modernização e crise na teoria da sociedade salarial*. Xamã, São Paulo.

CHESNAIS, François. (1996) *A mundialização do capital*. Xamã, São Paulo.

COUTINHO, Grijalbo Fernandes. (2009) *O Direito do trabalho flexibilizado por FHC e Lula*. LTR, São Paulo.

CORREIA, Cristiane. **No limite**, SL, 13/12/2000 (disponível na internet < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0729/noticias/no-limite-m0047823> > 24/10/2011).

PERES, Leandra. **A real guerra das cervejas**, SL, 17/12/2003 (disponível < http://veja.abril.com.br/171203/p_162.html > 26/10/2011).

www.ambev.com.br

S/A. **Quem é quem?** (disponível na internet < http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=26106&conta=28&quem=11 > 26/10/2012).