

# Crise Social e relações de trabalho em empresa global

Grupo de Trabajo Nº 18

Autor: Arnaldo Mazzei Nogueira (USP e PUCSP)

## 1. Apresentação

“O capital é o sangue que flui através do corpo político de todas as sociedades que chamamos de capitalistas, espalhando-se às vezes como um filete e outras vezes como inundação, em cada canto e recanto do mundo habitado. É graças a esse fluxo que nós, que vivemos no capitalismo, adquirimos nosso pão de cada dia, assim como nossas casas, carros, telefones celulares, camisas, sapatos e todos os outros bens necessários para garantir nossa vida no dia a dia. ... Se interrompemos, retardamos ou, pior, suspendemos o fluxo, deparamo-nos com uma crise do capitalismo em que o cotidiano não pode mais continuar no estilo a que estamos acostumados.” (HARVEY, Preâmbulo, 2009 trad. 2011)

Toda a crise do capitalismo implica em crise social principalmente quando o fluxo do trabalho é interrompido. O objetivo deste artigo é analisar a crise nas relações de trabalho de uma empresa brasileira multinacional do setor industrial aeronáutico marcada pela demissão em massa de trabalhadores e seus efeitos sociais.

Os impactos no trabalho dentro das organizações decorrentes da crise econômica global de 2008-2009 foram muito significativos em especial quando se observa o ocorrido na empresa global Embraer com a demissão de 4.273 trabalhadores das áreas produtiva, técnica e administrativa em 19 de fevereiro de 2009.

A crise econômica afetou significativamente os mercados de atuação da empresa, visto que, em 2008, 90% da receita EMBRAER advinha do mercado internacional, com destaque especial para os Estados Unidos, o epicentro da crise financeira e um dos principais mercados da empresa. Os argumentos noticiados pela empresa para justificar a demissão em massa foram: a queda nas receitas das vendas de aeronaves por conta de cancelamentos e adiamentos dos pedidos de clientes e o ajuste necessário de redução do número de trabalhadores devido à expansão da empresa desde o processo de privatização nos idos do governo FHC (Cf. FERNANDES, 2011).

A reestruturação produtiva hoje está relacionada diretamente com o processo de privatização da EMBRAER e a adoção do modelo de gestão neoliberal voltado para garantir acima da média o retorno do investimento aos acionistas e o posicionamento competitivo global. As demissões foram o resultado “natural” deste paradigma e significam profunda crise social. Toda a região é diretamente afetada. Cada emprego perdido tem impacto multiplicador em termos sociais e econômicos, além da desestruturação da vida de cada indivíduo atingido. Como analisou SENNETT (1997): no momento em que a carreira como estrada da vida é interrompida, as consequências pessoais e sociais são graves porque produzem a sensação de estar à deriva, o fracasso, a perda da autoestima; fatores que contribuem para a corrosão do caráter social.

A crise e seus efeitos são sentidos para quem permanece na empresa porque impotentes na solidariedade e mobilização coletivas deixam abertos os flancos para aumentar a insegurança e ameaça pessoal. A demissão em massa é então por si uma crise multiplicadora que afeta a sociedade em suas dimensões micro e macrossociais.

No aspecto econômico, os efeitos da reestruturação de uma empresa global monopolista são verificados em toda a cadeia produtiva da empresa como também nos *stakeholders* e no mercado em geral. Trata-se de efeitos negativos institucionais que a teoria sempre de caráter positivista e

funcionalista não chega a captar. Em outros termos, a gestão para manter um posicionamento favorável à competitividade global em situações de crise tem alto custo para o trabalho e a sociedade.

São José dos Campos que se localiza no Vale do Paraíba entre a cidade de São Paulo e do Rio de Janeiro teve sua dinâmica socioeconômica diretamente afetada por conta da decisão da empresa. BRAVERMAN (1974) já havia apontado na análise da empresa moderna monopolista o quanto o seu planejamento ganhava um caráter institucional e de controle social.

A Embraer chegou a ser conhecida por manter um padrão avançado de gestão de recursos humanos, abrangente e protetor dos empregados e que comportava forte inovação na área. Desde 1995, com a privatização vinha adotando um modelo competitivo de gestão com reflexo em todas as áreas. Na virada do ano 2008 para 2009, este modelo gerencial produziu um ajuste drástico que lembra a política de reengenharia e downsizing. As consequências desse processo é que definem o título do artigo: crise social e relações de trabalho em empresa global. Na verdade, a demissão em massa adotada por empresas globais tem a capacidade de mobilizar todo o sistema de relações de trabalho do micro ao global.

Três anos após a crise, em 2011, chamou à atenção desta pesquisa a seguinte notícia da imprensa sindical:

“... Os trabalhadores da Embraer fizeram uma greve de 24 horas na última quinta-feira, dia 22. No 1º turno, os trabalhadores também fizeram uma passeata, em uma grande demonstração de força e mobilização. Esta é a primeira greve realizada pelos metalúrgicos da Embraer em 11 anos. É uma resposta à intransigência da empresa, que se recusa a iniciar negociações imediatas pela Campanha Salarial com o Sindicato e antecipar a data-base de novembro para setembro, conforme reivindicação aprovada em assembleias e a exemplo do que já ocorre em toda a categoria.” (Edição 964 do Jornal do sindicato dos metalúrgicos da região de São José dos Campos de 27 de Setembro a 03 de Outubro de 2011).

Sendo a primeira greve realizada na EMBRAER em 11 anos, este era o sinal mais evidente da manifestação do conflito que se estabeleceu nos “corações e mentes” dos trabalhadores da empresa. Com esse fato da greve e outros conflitos explícitos e implícitos estaria em questão a produção do consentimento na empresa?

O artigo será apresentado com base na seguinte estrutura: o que são as relações de trabalho, a Embraer em números antes e durante a privatização, os fatos da crise, as dimensões das relações de trabalho e a resistência sindical.

Algumas questões iniciais orientaram a pesquisa em torno do caso da Embraer: O que de fato levou a EMBRAER em meio à crise econômica global a empreender uma demissão em massa de 4.273 trabalhadores em fevereiro de 2009? A decisão é ou não típica de empresa global em processo permanente de reestruturação produtiva? Quais os efeitos imediatos e futuros de um processo de demissão em massa como o realizado pela Embraer? Quais as dimensões das relações de trabalho (micro, meso, macro, global) envolvidas e aquela que prioritariamente definiu a crise? Por que não houve a negociação coletiva e nem a preparação da força de trabalho para a mudança ou a ruptura organizacional? Como avaliar a posição dos agentes envolvidos na crise – funcionários, sindicatos, empresa e instâncias públicas (poder judiciário e poder executivo) e os seus encaminhamentos?

O artigo seguirá a seguinte estrutura: uma introdução contendo a problematização e os referenciais teóricos; um item sobre a reestruturação produtiva da empresa e as mudanças organizacionais; um item que analisa o evento da demissão que resultou em crise nas relações de trabalho entre sindicato e empresa; um item que analisa os posicionamentos de três agentes envolvidos e uma conclusão.

As fontes utilizadas para a pesquisa foram baseadas no acompanhamento da grande imprensa e imprensa sindical, complementado pela análise de documentos da empresa e do sindicato, estudos do segmento e depoimentos obtidos por entrevistas.

## 2. O contexto da crise e seus impactos na empresa

A crise econômica global de 2008 não afetou apenas os segmentos financeiros e trouxe sérias dificuldades para a acumulação capitalista e para as relações de trabalho em geral, afetando diretamente alguns contextos específicos de atuação das empresas globais. Um destes setores foi o da indústria aeronáutica global, onde o Brasil ocupa uma posição de destaque com a Embraer, uma das maiores empresas do setor. Neste cenário apresentado, a EMBRAER enquadra-se como uma empresa do grupo central no diagrama de Harvey (1993) que usa tecnologias modernas para o seu processo produtivo, com trabalhadores altamente capacitados para desenvolver projetos aeronáuticos e manter a indústria no padrão de competitividade necessária no setor da aviação mundial, enfrentando, assim, seu principal concorrente, a Bombardier (Canadá), além das gigantes Boeing e Airbus, em segmentos e mercados diferenciados.

O número de empregados da Embraer chegou a 23 mil em 2008 em suas diversas unidades industriais e administrativas no Brasil e em outros países. Em 2008, 90% da receita da EMBRAER vinha do mercado internacional, com destaque especial para os Estados Unidos epicentro da crise financeira e um dos principais mercados da empresa.

Trata-se de uma empresa global cuja definição envolve todas as características da empresa moderna da fase monopolista do capital, a saber: produção técnica com forte capacidade produtiva do trabalho, divisão administrativa em diversos níveis com efeitos na estrutura ocupacional, departamento mercadológico com capacidade de induzir a demanda, comando financeiro do processo e das decisões empresariais e planejamento empresarial com efeito de coordenação social (BRAVERMAN, 1974). A diferença entre elas é o aumento da complexidade destas unidades muito mais articuladas e sensíveis ao mercado e a competitividade global. A empresa global de hoje refere-se à moderna corporação de alto valor agregado que atua em uma teia empresarial global diversa, heterogênea e flexível dirigida por executivos profissionais que acima de tudo solucionam problemas de interesse dos acionistas já não mais identificados com um único dono (REICH, 1994).

Em recente publicação sobre as multinacionais brasileiras, a Embraer é examinada como um exemplo de novo modelo de negócios com a presença de alianças estratégicas em rede contribuindo com a inovação de valor em seus produtos para atuação competitiva global (Cf. BEDAQUE, OLIVEIRA e VASCONCELLOS, 2010).

O problema surge quando estas empresas entram em crise, como o caso da GM nos Estados Unidos em meados da década dos 2000 e também o caso da Embraer em 2008. As reestruturações organizacionais marcadas geralmente pelo *downsizing* produzem efeitos destrutivos na cadeia produtiva, nas relações de trabalho, no emprego, na comunidade local e na sociedade.

Reestruturação produtiva refere-se à incorporação nas plantas produtivas de novas tecnologias de base microeletrônica e de novas formas de organização e gestão do trabalho orientada pela acumulação flexível do capital como resposta a crise do fordismo em um quadro de transformações mais profundas nas forças produtivas, no mercado, na sociedade e no Estado.

Em geral e teoricamente a reestruturação produtiva tem como efeito a deterioração das condições de trabalho e emprego, seja do trabalhador formal, informal, em tempo parcial, temporário, enfim a precarização do trabalho, o subemprego e o desemprego. Isto porque os processos de reestruturação não só incorporam novas tecnologias, e exigem perfis de mão de obra qualificada e implementam novas formas de organização e gestão da força de trabalho. Fazem isto com reduções de estruturas e enxugamento do pessoal.

A crise da Embraer no mercado capitalista global em 2008 e a decisão da demissão de 4.273 trabalhadores ocorrida em 19 de fevereiro de 2009 em suas unidades produtivas e administrativas, com destaque à planta de São José dos Campos no Estado de São Paulo produziram efeitos devastadores colocando em questão as relações de trabalho e o modelo de gestão de recursos humanos da empresa. A crise atingiu diretamente todas as dimensões das relações de trabalho: *micro* no âmbito organizacional das políticas de recursos humanos e do local de trabalho, *meso* das relações sindicais e de outras relações econômicas, a dimensão *macro* social e pública e a dimensão *global* desencadeadora de todo o fenômeno.

A decisão no campo empresarial foi decorrente da queda nas receitas das vendas de aeronaves, por conta de cancelamentos e adiamentos dos pedidos, e do elevado número de trabalhadores para suportar uma demanda inferior à capacidade da mão de obra.

Este diagnóstico implicou na demissão de milhares de trabalhadores, conforme noticiado pela grande imprensa à época:

“Embraer demite 4.200 e culpa a crise. Empresa diz que 90% de suas receitas vêm do exterior, de países mais afetados pela crise; fornecedores também podem demitir. Sindicato reclama que não houve busca de acordo e cogita recorrer ao governo, que tem ação especial com poder de veto na empresa” (Folha de S. Paulo, sexta-feira, 20 de fevereiro de 2009).

O corte de pessoal é uma prática comum das empresas e há pouca discussão teórico/prática sobre esse assunto, sempre delicado, em especial para a área de recursos humanos. Curiosamente, a área de RH é transformada em gestão de pessoas no contexto em que o descarte das pessoas nas organizações ganha um impulso enorme por conta da onda crescente de enxugamentos ocorrido no mundo empresarial como resultado dos processos de *downsizing* principalmente nos EUA (Cf. CALDAS, 2002).

Os efeitos de demissões são sentidos em várias dimensões, a saber: efeitos na organização (ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional, imagem externa e relações de trabalho), efeitos nos indivíduos demitidos (emocionais, psicológicos, físicos, comportamentais, familiares, econômicos, profissionais e sociais) e efeitos nos remanescentes (emocionais e psicológicos, atitudinais, comportamentais, organizacionais). Podem ocorrer fatores moderadores (passivos, ativos antes do corte, ativos durante o corte e ativos depois do corte) para atenuar ou agravar os impactos do enxugamento (CF. CALDAS, 2002).

Para o campo das relações de trabalho, muito mais abrangente que a área de recursos humanos (CF. NOGUEIRA, 2008) um processo de demissão em massa como o ocorrido na Embraer além dos efeitos apontados acima envolve todas as dimensões ao mesmo tempo: micro, meso, macro e global. Geralmente o resultado é a deterioração das relações de trabalho e o aumento do conflito explícito e implícito que estão na origem das manifestações públicas, sindicais e sociais do trabalho.

Assim, o artigo proposto articula na análise três aspectos-chave: a reestruturação produtiva da empresa, a crise nas relações de trabalho e os efeitos das demissões.

### **3. A reestruturação produtiva da Embraer**

Assim como o fordismo, a reestruturação produtiva no Brasil é considerada como um processo restringido ou toyotismo restrito (FARIA, 2005 Apud ALVES, 2000), e desde os anos 80 são verificadas iniciativas na área industrial como células de produção, círculos de controle de qualidade, *just in time e kanban*. Na década seguinte, a reestruturação ganha contornos mais abrangentes envolvendo as esferas estatais e muito mais articulado globalmente sob a hegemonia neoliberal. A privatização de empresas estatais, redução dos gastos públicos, questionamento do padrão de bem estar

previsto na Constituição de 1988 combinam-se com a flexibilização do mercado de trabalho, das formas de contratação com as terceirizações (Ver POCHMAN; ANTUNES) e uma explosão do desemprego e do subemprego. Foi exatamente neste cenário que a Embraer é privatizada e inicia um processo muito rápido de reestruturação produtiva em busca da competitividade global.

Nascida como empresa estatal estratégica para a indústria da defesa e segurança nacionais, símbolos do regime militar instaurado em 1964, a empresa expandiu suas atividades no segmento da aeronáutica até sua principal crise nos anos 80. Para superar a crise a Embraer é privatizada e em 1996 o contingente da força de trabalho atingiu seu nível mais baixo de 3.850 empregados.

A Embraer demorou um pouco, mas viveu situação muito parecida com as reestruturações produtivas de outros casos paradigmáticos. A inflexão na vida da empresa veio com a privatização que implicou em diversas estratégias combinadas tais como a inovação tecnológica, flexibilidade, foco nos clientes, mudança nos produtos em busca da produtividade, qualidade e competitividade global. O sucesso nesta empreitada favoreceu o aumento da produtividade e do emprego da força de trabalho atingindo um recorde histórico de 23 mil empregados, ao mesmo tempo, que atraiu novos investidores. Em pouco tempo a Embraer se reergueu e passou a ocupar um papel de *player* global competindo em sua esfera de atuação com as maiores empresas do ramo. Os quadros mostrados abaixo ilustram algumas características da empresa.

**Na figura abaixo uma ilustração do modelo competitivo adotado pela Embraer:**

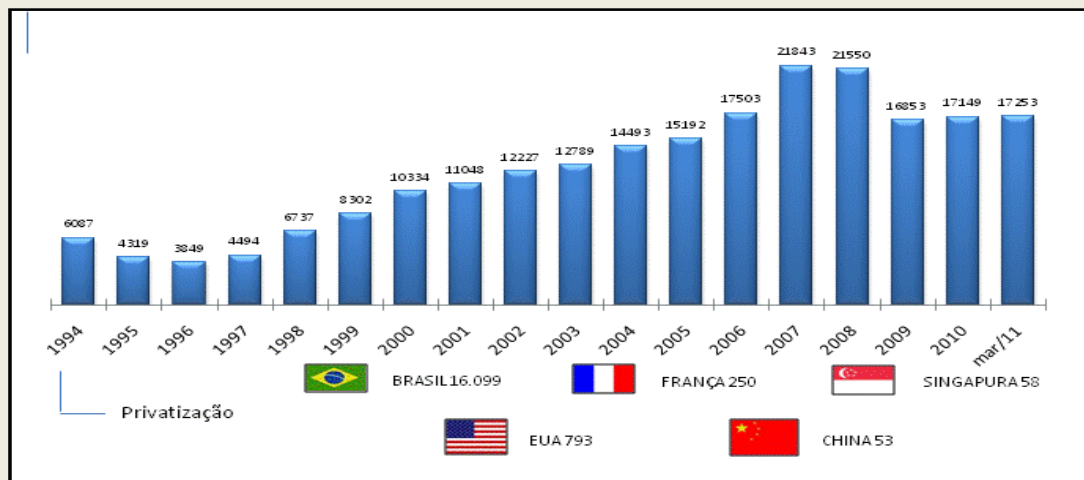
<b>MODELO COMPETITIVO EMBRAER</b>	
<b>Alta Tecnologia</b>	Emprego da tecnologia moderna para reduzir o ciclo de desenvolvimento do produto, com o uso de softwares de engenharia avançados para a criação de novos modelos de aeronaves.
<b>Pessoal Qualificado</b>	Intensidade de treinamento aos funcionários da empresa. O corpo técnico em 2009 foi treinado em 61 horas por funcionário.
<b>Intensidade de Capital</b>	A empresa investiu em 2009 o equivalente a R\$ 788 milhões em P&D e PP&E.
<b>Flexibilidade</b>	Ajuste da cadência de produção de acordo com a demanda e parceria industrial com diversos fornecedores de insumos para a cadeia produtiva.
<b>Atuação Global</b>	Presença da empresa nos principais mercados mundiais, com fábricas e/ou escritórios em países estratégicos.

Fonte: EMBRAER

Como pode ser notado o processo de reestruturação seguiu um modelo competitivo com foco no cliente que apresenta um conjunto articulado de estratégias com destaque a flexibilidade. É exatamente esta dinâmica flexível típica do toyotismo que se move de acordo com a demanda. O modelo brasileiro é diferente do japonês exatamente no ponto do descompromisso com o emprego da força de trabalho, ou seja, o ajuste e o enxugamento da empresa foram determinados pela dinâmica do mercado global. O QUADRO abaixo mostra o número de empregados antes e depois da crise.

## A EMBRAER EM NÚMEROS

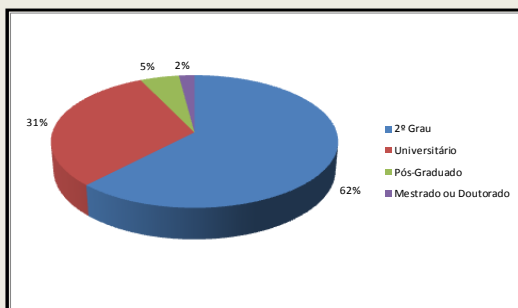
### ☐ Número Empregados



Os dois quadros a seguir dão uma ideia do nível educacional e as diversas categorias funcionais da empresa que foram atingidas pela reestruturação após a crise.

## A EMBRAER EM NÚMEROS

### ☐ Nível Educacional



### ☐ Empregados por Categoria Funcional

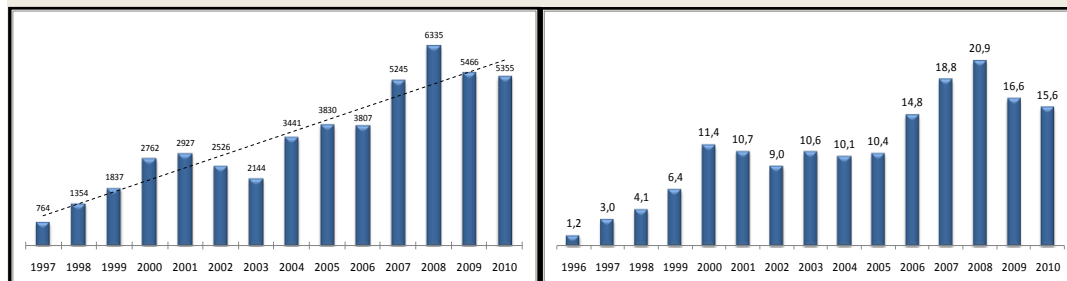
Natureza do trabalho	Total	Brasil	Exterior
<b>Operacionais (horistas)</b>	<b>7.486</b>	7.479	7
<b>Administrativos</b>	<b>840</b>	619	221
<b>Técnicos (nível médio)</b>	<b>2.515</b>	2.130	385
Engenheiros (*)	3.652	3.579	73
<b>Profissionais (nível superior)</b>	<b>1.644</b>	1.431	213
Outros profissionais			
<b>Liderança</b>	<b>1.012</b>	895	117
<b>Total</b>	<b>17.149</b>	16.133	1.016

A seguir é possível observar no quadro abaixo a queda da receita líquida de 2008 para 2009 e o declínio dos pedidos firmes em carteira.

## A EMBRAER EM NÚMEROS

□ Receita Líquida (1997 – 2010)  
US\$ milhões

□ Pedidos firme carteira (1996 – 2010)  
US\$ bilhões



No tocante à EMBRAER, pode-se dividir a empresa em dois momentos distintos: o antes e depois da privatização. A EMBRAER pré-privatização foi uma empresa idealizada por militares brasileiros que buscavam construir uma indústria aeronáutica forte, capaz de sustentar o desenvolvimento de produtos e fundamentada na defesa e soberania da nação. Seus primeiros passos foram dados com a construção do CTA e ITA em São José dos Campos.

O perfil de administração da empresa antes da privatização mantinha foco no desenvolvimento de produtos e parceria com fabricantes de aeronaves estrangeiros, buscando absorver conhecimento para projetos e fabricação de novas aeronaves. Tinha como característica a longa permanência de seus diretores em cargos, sendo a maioria deles advindos da Aeronáutica.

Com o agravamento da crise enfrentada pela empresa nos anos 1990, com grande dificuldade de geração de caixa e mergulhada em profundas dívidas, a empresa não tem muitas alternativas e, em dezembro de 1994, através de um leilão na BOVESPA, a empresa é privatizada por R\$ 154,1 milhões, conforme mencionado por Silva (2008).

A EMBRAER pós-privatização é adquirida por alguns fundos de investimentos, tais como Grupo Bozano, Simonsen, Wassertein Perella, Fundos de Pensões (PREVI e SISTEL), entre outros. Atualmente, a empresa possui capital aberto nas bolsas de valores de NYSE e BOVESPA.

A empresa, após a privatização, busca consolidar-se no mercado de fabricação de aeronaves através de alta tecnologia, pessoal qualificado, intensidade de capital, flexibilidade e atuação global. Direciona sua fabricação para o mercado de aeronaves comerciais, executivas e defesa e segurança. Mantém um quadro de funcionários bem qualificados e treinados para assegurar a competitividade exigida, tornando-se uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo.

#### 4. Os fatos do enxugamento

##### Antecedentes

Com a crise sentida pelas principais instituições financeiras nos Estados Unidos no ano de 2008, iniciada com a falência do Banco Lehman Brothers e da maior seguradora americana, a AIG (American International Group), o mundo começou a enfrentar desdobramentos desse evento sob o efeito sistêmico de perdas financeiras destas renomadas instituições. Também nos Estados Unidos, instituições financeiras como o Citigroup e Merryll Lynch amargaram prejuízos em seus balanços.

Northern Rock, no Reino Unido; Swiss Re e UBS, na Suíça e Société Générale, na França, também tiveram perdas significativas em seus respectivos caixas.

Em outubro de 2008, países europeus, como Alemanha e França, anunciaram um pacote de ajuda na ordem de 1,17 trilhão de euros para socorrer seus sistemas financeiros. O PIB da Zona do Euro teve uma queda 1,5% no quarto trimestre de 2008 em relação ao trimestre anterior, sendo a maior contração da história daquela economia. Dependente do mercado internacional, cujas vendas no ano de 2008 representaram 96% dos produtos vendidos fora do Brasil, a EMBRAER se deparou com uma das maiores crises a ser enfrentadas pela empresa em busca de assegurar sua competitividade no mercado. A crise que afetava diversos países em todo mundo tornou-se um sério problema para o futuro da empresa e todos os agentes envolvidos – trabalhadores, sindicatos, governos e sociedade – uma vez que a empresa pouco se beneficiava do mercado brasileiro da aviação.

Conforme anunciado pela IATA, grupo com sede em Genebra, Suíça, o setor da aviação teve uma perda coletiva de US\$ 16 bilhões em 2008, como informado por Giovanni Bisignani, diretor-geral e chefe-executivo da associação. Desta maneira, as perspectivas para 2009 não seriam favoráveis ao segmento. Em meados de 2008, de acordo com publicação realizada pelo jornal O Estado de São Paulo no dia 07/08/2008, o Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos informava que a EMBRAER havia demitido cerca de 500 funcionários nas áreas administrativas e gerenciais no Brasil, como parte de um programa de reestruturação para cortar custos. A empresa confirmou a reestruturação, mas evitou comentar quantos empregos foram eliminados, citando a política da empresa. O sindicato informou que as demissões ocorreram nos dias 04 e 05 de agosto, atingindo principalmente a área administrativa, além de engenheiros e técnicos.

Em meio à crise deflagrada no último trimestre de 2008, a EMBRAER, confiante no mercado e em seu planejamento, anunciou em 4/12/2008, conforme comunicado publicado à imprensa, a construção da primeira fábrica nos Estados Unidos para montagem de aeronaves no Aeroporto Internacional de Melbourne, no Estado da Flórida, com investimentos na ordem de US\$ 50 milhões para atender ao portfólio de jatos executivos. A EMBRAER encerrou o ano de 2008 com 21.550 funcionários em todo mundo, produziu 204 jatos no ano – recorde de entrega, superando em 20% a produção em relação ao ano de 2007. O valor dos pedidos firmes em carteira atingiu, em 31/12/2008, US\$ 20,9 bilhões. A receita líquida encerrada foi de US\$ 6.635 milhões, com aumento de aproximadamente 21% em relação ao mesmo ano de 2007.

Se por um lado o cenário se apresentava de maneira positiva em relação ao fechamento do ano de 2008, com crescimento da empresa, recorde de vendas de aeronaves e aumento da receita líquida comparada ao ano de 2007, por outro lado a EMBRAER estava diante de um grande impasse em relação ao desfecho da crise econômica, que poderia atingir suas estratégias em relação ao mercado global. Como destacado pelo próprio presidente da empresa, Frederico Fleury Curado, no Relatório Anual 2009, houve um grande volume de cancelamentos e adiamentos de encomendas para 2009, o que comprometeria o caixa da empresa para o respectivo ano. Em nota divulgada em 22/01/2009 no jornal O Globo, o ex-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos, Adilson dos Santos, informou que foram homologadas 150 dispensas de trabalhadores de dezembro de 2008 até 22 de janeiro de 2009, temendo, assim, que o impacto viesse a ser maior. Santos avaliou que a empresa poderia demitir cerca de 3.000 trabalhadores para os próximos períodos, cerca de 20% do efetivo total de trabalhadores. De acordo ainda com o ex-secretário geral do Sindicato, Luiz Carlos Prates (o Mancha), nesta mesma nota divulgada pelo jornal *O Globo*, “a EMBRAER estava demitindo seus funcionários na surdina”. Mancha ainda complementou, dizendo que além da crise, a EMBRAER estava passando por uma reestruturação interna. Conforme publicação feita na *Gazeta Online* em 16/01/2009, estiveram na sede da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) os representantes das 17 maiores empresas do Brasil, que juntas, naquela ocasião, empregavam mais de 250 mil trabalhadores no país, entre elas a EMBRAER, sob mediação do então presidente da FIESP,



Sr. Paulo Skaff. Nessa reunião discutia-se a redução de salários e da jornada de trabalho para que as empresas não realizassem demissões em massa para conter os efeitos da crise.

De acordo com a reportagem, foi unânime a aceitação da proposta por parte das empresas reunidas neste evento. Dias antes, a entidade havia conseguido o apoio da Força Sindical para a efetivação da proposta, entretanto, a Central Única dos Trabalhadores (CUT) seria a próxima liderança a ser convencida da proposta. Todavia, o fato é que a EMBRAER estava decidida a tomar uma rápida ação para conter os efeitos da crise, devido aos cancelamentos e adiamentos de entregas de algumas aeronaves por parte de seus clientes, motivo tal que impactaria diretamente no caixa da empresa. Somada a essa decisão, uma reestruturação interna estaria por vir e a demissão de 20% dos trabalhadores já estava sendo articulada desde dezembro de 2008, conforme nota divulgada pela *Gazeta Mercantil* em 11/12/2008. Nesta publicação, o jornal informava que as listas de dispensas estavam sendo preparadas pelos departamentos da empresa e abrangeriam todos os setores, tanto administrativo como operacional da companhia.

A *Folha Online*, em matéria divulgada em 20/02/2009, comenta que os cortes se concentrariam na mão de obra operacional, administrativa e lideranças, incluindo a “eliminação de um nível hierárquico de sua estrutura gerencial”. Como extensão das medidas de contenção de despesas, a EMBRAER convocou os 100 maiores fornecedores indiretos, a maioria prestadores de serviços de segurança patrimonial, restaurantes, manutenção das instalações, entre outros, e expôs a situação, solicitando uma reavaliação de seus custos nos serviços prestados. Da mesma forma, reuniu-se com fornecedores de sistemas e peças aeronáuticas e comunicou a diminuição da demanda de fornecimento.

#### A demissão em massa

Disposta a conter os impactos da crise que previa afetar suas receitas no ano de 2009, a EMBRAER vem a público no dia 19 de fevereiro de 2009, através de comunicado divulgado à imprensa, e anuncia a demissão coletiva de 20% do efetivo de seus empregados, o que representa 4.273 funcionários, alegando os efeitos causados em decorrência da crise sem precedentes que afetou a economia global, em particular o setor de transporte aéreo. Com isso, tornou-se inevitável efetivar uma revisão de sua base de custos e de seu efetivo de pessoal, adequando-os à nova realidade de demanda por aeronaves comerciais e executivas.

A partir de então, a EMBRAER começa a viver uma das piores crises nas relações de trabalho de sua história, enfrentando grandes adversidades por parte de trabalhadores, sindicatos, governos, tribunais de justiça e sociedade. A última grande demissão ocorrida na empresa foi no final de 1990, com a dispensa de 4 mil empregados em meio à maior dificuldade financeira passada pela então estatal. Na época, seu quadro registrava cerca de 12 mil funcionários. Logo após anunciar a dispensa coletiva dos 4.273 trabalhadores em 19 de fevereiro de 2009, a EMBRAER começou a enfrentar uma forte pressão em relação a sua decisão. No dia 20/02/2009, um dia após o episódio das demissões, a *Folha Online* divulgou que a Força Sindical e o Conlutas, em conjunto com o Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos, Botucatu e Gavião Peixoto, iriam entrar na Justiça contra as demissões na EMBRAER já no próximo dia 25/02/2009. De acordo com estas entidades, a dispensa teria sido feita de maneira irregular, o que a tornaria ilegal. Para eles, as demissões aconteceram de forma unilateral, sem abertura de negociação com os legítimos representantes dos trabalhadores. As entidades também cobrariam a responsabilidade social da empresa, que durante anos recorreu ao BNDES para contar com ajuda financeira advinda do dinheiro público. Ainda no próprio dia 20/02/2009, de acordo com a *Folha Online*, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva convocou os diretores da EMBRAER para uma reunião no Palácio do Planalto, em Brasília, para cobrar explicações sobre o motivo das demissões na empresa. Lula se mostrou indignado e falou que era inadmissível que empresas que têm se capitalizado com políticas muitas vezes desenvolvidas pelo governo tomem como primeira medida a demissão. Além disso, Lula se reuniu com 14 ministros para discutir as demissões na EMBRAER. Sobre a indignação em relação aos fatos, uma matéria veiculada pela própria *Folha Online*, em 21/02/2009, informava que

o presidente da república, Luiz Inácio Lula da Silva, tinha conhecimento das demissões desde o dia 16/02/2009, quando fora informado pelo presidente do BNDES, Luciano Coutinho, durante uma reunião do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do governo. Assim sendo, não seria surpresa para o presidente da república a atitude tomada pela EMBRAER.

No dia 25/02/2009, em entrevista concedida em Brasília, o Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Miguel Jorge, saiu em defesa do presidente Lula, dizendo que o mesmo não tinha conhecimento antecipado das demissões na EMBRAER e que o presidente só ficou sabendo dos acontecimentos no mesmo dia em que a empresa anunciou as referidas dispensas.

No dia 26/02/2009, uma matéria publicada no jornal *O Dia Online* afirmava que o presidente da EMBRAER, Frederico Fleury Curado, dirigiu-se até ao Palácio do Planalto, em Brasília, para atender ao chamado do então presidente da república, Luiz Inácio Lula da Silva, e explicar sobre os motivos das demissões na EMBRAER. Em audiência com o presidente Lula, Curado informou que a empresa não iria rever as demissões, pois as perdas de receitas previstas para os próximos anos não permitiria manter o efetivo dispensado da empresa. O presidente da EMBRAER destacou que se houvesse a recuperação de mercado, a companhia poderia chamar os demitidos novamente para o trabalho.

Após cerca de duas horas de reunião no Planalto, acompanhada pelos ministros Guido Mantega (Fazenda), Dilma Rousseff (Casa Civil) e Miguel Jorge (Desenvolvimento, Indústria e Comércio), Lula desistiu de pedir à companhia para reavaliar as dispensas e solicitou apenas para que a EMBRAER estudasse uma melhor forma de compensar os demitidos. Como resposta, a EMBRAER garantiu manter por um ano as despesas do plano médico dos funcionários desligados.

Em Campinas, no dia 26/02/2009, o TRT começava a julgar a liminar suscitada pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e Região contra as demissões ocorridas na EMBRAER. Em audiência comandada pelo Desembargador Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, Sr. Luís Carlos Cândido Martins Sotero da Silva, o processo começa a ser analisado. O Sindicato solicitava o cancelamento das demissões, apoiando-se na violação aos art. 1º, incisos III e IV; art. 5º, inciso XIV; art. 7º, inciso XXVI e art. 8º, incisos III e VI, todos da Constituição Federal, assim como aos ditames da Convenção nº 98 da OIT e Recomendações nº 94 e 163 e arts. 187 e 422 do Código Civil.

Em suas análises, o desembargador destacou a importância do respeito à dignidade humana e do legítimo poder que o sindicato deve exercer em defesa dos trabalhadores. Fez ainda uso de citações de importantes juristas que corroboravam com a linha de seus pensamentos. Ao final da audiência, o desembargador determinou a suspensão das rescisões contratuais operadas em 19/02/2009 pela EMBRAER e designou uma audiência conciliatória para o dia 05/03/2009. Sua determinação teria validade até o dia da audiência conciliatória. Determinou ainda que a empresa apresentasse em futura audiência seus últimos balanços patrimoniais e demonstrações contábeis em forma da lei e que a decisão tomada fosse comunicada ao Ministério Público do Trabalho.

No dia 02/03/2009, o Ministério Público do Trabalho de São José dos Campos apresentou uma proposta à EMBRAER e ao Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e Região, para que a empresa desistisse das 4.273 demissões anunciadas em 19/02/2009. O procurador do trabalho, Roberto Ribeiro, propôs a suspensão do dissídio coletivo e a reintegração imediata de todos os demitidos. Ainda sugeriu a formação de uma mesa de negociação com a participação do sindicato, empresa e representantes do Ministério Público do Trabalho para que se encontrasse uma solução ao impasse.

De acordo com o Ministério Público do Trabalho, a proposta foi aceita pelo sindicato, enquanto que a EMBRAER preferiu deixar a discussão para a ocasião da audiência de conciliação de dissídio coletivo, que ocorreria no dia 05/03/2009 no TRT de Campinas. Na audiência de conciliação do dia 05/03/2009 no TRT de Campinas, presidida pelo desembargador Luiz Carlos Cândido Martins Sotero da Silva, não houve nenhum avanço em relação ao processo das demissões dos funcionários da EMBRAER. A empresa manteve-se inflexível em suas decisões e não apresentou nenhuma proposta

que pudesse ser aceita pelos representantes dos trabalhadores ou mesmo a reversão das demissões. Um dos cinco advogados da empresa, Sr. Newton dos Anjos, informou que as dispensas são irreversíveis e que os funcionários já receberam seus haveres rescisórios, aguardando apenas a homologação. Ainda assim, a empresa estaria disposta a ouvir alternativas para beneficiar os funcionários demitidos. A proposta da empresa na reunião de conciliação do dia 05/03/2009 foi o pagamento de bonificação proporcional ao tempo de trabalho na companhia e abono de R\$ 1.600 para cada trabalhador demitido. Para os representantes dos trabalhadores, a proposta oferecida pela EMBRAER era inaceitável, pois a empresa havia pagado R\$ 50 milhões de bonificação para seus executivos em um ano, remunerou seus acionistas em R\$ 450 milhões e investiu R\$ 177 milhões no mercado de derivativos.

Para José Maria de Almeida, coordenador nacional do Conlutas, era uma oferta inadequada. Por acreditar que uma negociação ainda seria possível de ser estabelecida entre sindicato e empresa, o desembargador manteve a liminar de suspensão das demissões dos funcionários da EMBRAER até o dia 13/03/2009, quando uma nova audiência ocorreria para a busca de uma solução ao impasse da crise. Em função dessa decisão do tribunal de justiça, todos os direitos dos trabalhadores demitidos estariam segurados enquanto a liminar estivesse em vigor.

Por outro lado, em entrevista ao jornal *O Estado de São Paulo* em 05/03/2009, os representantes do sindicato e das centrais sindicais criticaram a postura da empresa e disseram que a decisão só dificultará o avanço da negociação. Para Paulo Pereira da Silva, presidente da Força Sindical, se a empresa não readmitisse os funcionários, a tendência seria o tribunal julgar o caso. O advogado do Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e Região, Aristeu Pinto Neto, informou que os representantes dos trabalhadores não aceitavam a redução de jornada com redução de salário.

Em publicação feita no jornal *O Estado de São Paulo* em 10/03/2009, os sindicalistas propuseram cinco alternativas para solução do impasse, que seriam levadas à EMBRAER: 1) conversão das demissões coletivas em férias coletivas ou licença remunerada; 2) redução da jornada de 43 para 40 horas semanais; 3) cancelamento da bonificação anual de executivos da companhia e reversão do montante para contratação de (1000) mil trabalhadores; 4) diminuição da remuneração dos acionistas para tentar reintegrar parte dos funcionários e 5) readmissão dos dispensados para adoção de um Plano de Demissão Voluntária (PDV).

Na audiência de conciliação do dia 13/03/2009, no TRT de Campinas, novamente estiveram reunidos representantes dos trabalhadores e advogados da EMBRAER. Nessa ocasião, a empresa manteve para negociação a posição de garantir o custeio completo do plano de assistência médica por 12 meses e dos pagamentos dos avisos prévios adicionais já efetuados. A empresa propôs o pagamento adicional de dois meses de salários para cada ex-funcionário, limitando a R\$ 3,5 mil mensais, ou um total de R\$ 7 mil por pessoa. Após a proposta feita pela empresa, os representantes dos trabalhadores não aceitaram a proposta oferecida pela EMBRAER.

Diante do desentendimento entre as partes envolvidas, o desembargador Luis Carlos Cândido Martins Sotero da Silva suspendeu a audiência por 30 minutos, para que sua proposta de conciliação como alternativa às demissões anunciadas fosse analisada pelos representantes dos trabalhadores e pela empresa. A proposta previa as seguintes determinações para o caso: a) A primeira proposta suspenderia o contrato de trabalho, com uma qualificação profissional, com duração de cinco meses, que seria custeada com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). A EMBRAER pagaria 20% do salário-base como ajuda de custo durante esse período; b) A segunda proposta previa a revisão do contrato de trabalho com uma indenização equivalente a um mês de aviso prévio, limitada a 15 meses.

Dessa forma, caso o trabalhador tenha exercido uma atividade na empresa por 20 anos, por exemplo, teria direito a apenas 15 salários como indenização. Essa segunda proposta também prevê a garantia de preferência contratual no caso da criação dos mesmos postos de trabalho nos próximos dois anos, além da manutenção do plano familiar por 12 meses e garantia de estabilidade de 120 dias para quem não foi dispensado. Após avaliação da empresa e também do sindicato e centrais dos

trabalhadores, as propostas feitas pelo desembargador não foram acordadas entre as partes, o que levou o desembargador a marcar o julgamento do dissídio coletivo para o dia 18/03/2009, ficando estendida até essa data a liminar de suspensão das rescisões contratuais.

No julgamento do caso EMBRAER, marcado para o dia 18/03/2009 no TRT de Campinas, os juízes e desembargadores por oito votos a zero consideraram as demissões abusivas, todavia não fizeram com que os 4.273 trabalhadores demitidos fossem readmitidos pela empresa. Desta maneira, por considerarem que faltou boa-fé da empresa ao demitir sem prévia negociação com o sindicato, o TRT determinou que a EMBRAER teria de efetivar as demissões somente a partir do dia 13/03/2009, data em que foi expirada a última liminar suspensiva concedida pelo próprio tribunal, enquanto se tentava um acordo de conciliação entre as partes. O TRT ainda determinou que além das verbas indenizatórias previstas por lei, a EMBRAER pagasse a título de remuneração adicional dois avisos prévios até o limite de R\$ 7 mil para cada empregado demitido. Esse valor já coincidia com o que a empresa dispusera a pagar aos empregados na última reunião de conciliação do dia 13/03/2009.

#### O desfecho da crise

Com a decisão imposta pelo TRT, o Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos, através de seus representantes, entrou com recurso no TST para solicitar aumento da indenização sobre o valor que já havia sido apresentado pela EMBRAER, e que foi aprovado pelo TRT de Campinas. Também foi aprovado o encaminhamento de uma ação civil pública contra a EMBRAER pedindo o cancelamento das demissões, além de uma indenização por danos morais aos trabalhadores demitidos. Entre as reivindicações do sindicato, foi aprovada, também em assembleia, a extensão do seguro-desemprego em sete meses para os demitidos da EMBRAER e a extensão dos benefícios determinados pelo TRT a todos os trabalhadores demitidos por conta da crise, já que os desligamentos na empresa começaram em agosto de 2008. De acordo com o Sindicato dos Metalúrgicos, em matéria publicada pelo jornal *O Globo* em 26/03/2009, havia entre os demitidos cerca de 300 trabalhadores lesionados que gozavam de “estabilidade de emprego garantida pela convenção coletiva do Sindicato até a aposentadoria”. O sindicato procurou instrumentos jurídicos para preservar os direitos desses trabalhadores. Por outro lado, a EMBRAER entrou com recurso no TST contra a declaração que caracterizou as demissões como abusivas e garantir que as demissões tivessem o dia 19/02/2009 como data limite, em lugar da decisão tomada pelo TRT de Campinas, que julgou que as verbas rescisórias dos empregados demitidos deveriam ser pagas com base no dia 13/03/2009, data da última suspensão das demissões determinadas pelo TRT.

No dia 02/04/2009, através de comunicado, a EMBRAER lança o “Programa de Apoio ao Empregado Desligado”; iniciativa esta que contempla quatro linhas de ações que objetiva auxiliar os ex-empregados em seu esforço por rapidamente se recolocarem no mercado de trabalho. As pessoas receberam uma carta com os detalhes do programa no ato da homologação da rescisão do contrato de trabalho.

### **Manual de Apoio**

Este documento tem informações que objetiva auxiliar o ex-empregado a administrar, da melhor forma possível, aspectos da vida pessoal e profissional, incluindo orientações para a elaboração do Curriculum Vitae, ou simplesmente currículo do profissional; postura pessoal em entrevista; meios de recolocação profissional e uso da internet no processo de recolocação.

### **Quadro de Vagas**

A EMBRAER disponibilizou uma relação de oportunidades de emprego oferecidas por outras empresas. Caso o empregado venha a se interessar por alguma dessas oportunidades de trabalho, deverá enviar seu currículo para o contato indicado. A EMBRAER não se responsabiliza pelas informações fornecidas pelas empresas ou pela condução do processo seletivo, que deveria ser de inteira responsabilidade das empresas contratantes.

### **Envio de Currículo**

Trata-se de um banco de dados destinado ao cadastro do currículo para encaminhamento às empresas que procuram a EMBRAER, interessadas em contratar ou manter contato com ex-empregados. Uma vez cadastrado, o currículo será disponibilizado para as empresas que tenham oportunidades imediatas ou futuras aderentes a cada perfil profissional.

### **Plantão na APVE**

Um grupo de profissionais da equipe de Recursos Humanos da EMBRAER ficou de plantão na sede da Associação dos Pioneiros e Veteranos da Embraer (APVE), em São José dos Campos, entre o período de 2 a 24 de abril de 2009, a fim de esclarecer as dúvidas dos empregados desligados com relação ao prosseguimento de suas carreiras.

Fonte: EMBRAER – adaptado pelo autor

No dia 13/04/2009, em comunicado oficial, o presidente do TST, ministro Milton de Moura França, aceitou o pedido feito pela EMBRAER para manter as demissões dos 4.273 trabalhadores anunciadas em fevereiro de 2009. A decisão do TST revertia a decisão do TRT de Campinas, que havia determinado o pagamento das indenizações aos trabalhadores com data-base prevista para 13/03/2009. Na decisão do TST, o juiz Moura França apontou que a EMBRAER “nada mais fez do que exercitar seu direito de legitimamente renunciar contratos de trabalho, em observância estrita das leis vigentes, com pagamento de todas as verbas devidas”.

#### Uma Síntese

A crise econômica global iniciada com a quebra de grandes bancos e seguradoras nos Estados Unidos trouxe para a economia mundial um cenário caótico em relação ao futuro. Diversos segmentos retraíram em virtude da falta de crédito na economia mundial, assim como uma legião de desempregados se alastrou por todo o mundo. Sendo a EMBRAER uma empresa diretamente ligada ao mercado internacional, as consequências da crise vieram à tona, de modo que a empresa começa em 2008 a anunciar possíveis desajustes de suas contas, que poderiam ser causadas pela queda de suas receitas em virtude de cancelamentos e/ou adiamentos de pedidos. O estopim da crise para a EMBRAER ocorre em 19 de fevereiro de 2009, quando a empresa anuncia um corte de 20% do seu efetivo trabalhador, ou seja, a demissão de 4.273 funcionários. Ela alega uma crise sem precedentes que afeta suas operações e informa não ser possível manter a mão de obra atual para os próximos anos por qual a crise seria enfrentada. Em razão da unilateralidade das ações tomadas pela EMBRAER, o Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e Região entra com uma ação no TRT de Campinas e consegue suspender as demissões em massa efetivadas pela empresa. O conflito toma maiores proporções com a entrada do poder judiciário, que suspende as demissões e busca uma conciliação entre as partes envolvidas. Por duas vezes o TRT pede propostas para que haja um entendimento entre trabalhadores e empresa, mas as partes não avançam em um consenso.

No dia 18/03/2009, data do julgamento do caso EMBRAER, os magistrados votam a favor das demissões, mas condenam a empresa por se utilizar de meios abusivos para promover as demissões, sem que procurasse alternativas com os representantes legais dos trabalhadores (sindicatos). A decisão corre os tribunais e chega ao TST para avaliação e julgamento. Em 13/04/2009, o Ministro do TST julga procedente a demissão feita pela empresa e diz que a EMBRAER agiu legitimamente na renúncia dos contratos, observando adequadamente as leis brasileiras de trabalho.

## 5. As falas da empresa e dos sindicatos

### Apresentação

A crise na EMBRAER é aqui analisada sob as diferentes dimensões das relações de trabalho, como proposto por Nogueira (2002), e para isso foram entrevistados os principais agentes relacionados à crise EMBRAER, visto que as partes envolvidas possuem diferentes interpretações do problema ocorrido. As entrevistas seguem um roteiro de perguntas com foco nos aspectos da crise e questões relativas as ações de RH empregadas pela empresa. Todavia, em alguns casos, no decorrer das entrevistas, não foi possível seguir estritamente a sequência do roteiro elaborado, a fim de não perder a riqueza dos detalhes e informações passadas pelos entrevistados. O tempo total das entrevistas realizadas foi de 190 minutos, distribuídas da seguinte forma: 93 minutos destinados ao representante da EMBRAER, 60 minutos ao representante do Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e Região e 37 minutos ao representante do Sindicato dos Engenheiros – Delegacia Regional de São José dos Campos.

### Quadro resumo dos depoimentos (In FERNANDES, 2011)

#### DEPOIMENTOS DOS AGENTES ENVOLVIDOS

QUESTÕES	EMBRAER	SIND. METAL.	SIND. ENG.
Havia alternativas para conter os efeitos da demissão?	Não. A demissão dos 4 mil foi para preservar os outros 16 mil empregos.	Sim. O SMSJC tentou por diversas vezes buscar o entendimento com a empresa. Por exemplo, a redução da jornada sem redução de salários.	Não. A crise era mundial e a empresa não tinha alternativas, uma vez que a mesma é dependente do mercado internacional.
Como foi a atuação dos sindicatos em relação a crise?		Acreditam que não erraram em nada em suas ações. Somente algumas correções em relação a mobilização dos trabalhadores.	Nada poderia ser feito. A empresa fez aquilo que podia fazer. O SMSJC fizeram muito estardalhaço e nada conseguiram.
Como foi a atuação do governo em relação aos fatos?	O governo nada podia fazer, pois a crise é do mercado internacional, e aquilo que o governo podia fazer foi feito para conter os problemas.	O governo foi omissivo em suas ações. Destaca que o governo através do BNDES oferece bilhões de reais a empresa, e isso já seria suficiente para tomar alguma atitude contra estas demissões, afinal trata-se do dinheiro público aplicado numa indústria privada.	O governo não tem como interferir em problemas de empresas privadas. Acredita que o governo, como sócio EMBRAER, deva ter avaliado a situação, e nada tinha a fazer.

## DEPOIMENTOS DOS AGENTES ENVOLVIDOS

QUESTÕES	EMBRAER	SIND. METAL.	SIND. ENG.
Como consideram as ações da área de RH em relação ao desenvolvimento dos trabalhadores (política de remuneração, liberdade de expressão, benefícios, etc.)?	Adequado. A empresa tem políticas bem difundidas, com manual e código de ética. Tem plano de cargos e salários para todos, tudo dentro daquilo que a área de RH pode fazer para ajudar as Relações Trabalhistas.	Tem benefício razoável em relação a salário, convênio médico, alimentação e transporte. Adota padrões fascistas para cercear o direito de expressão em relação ao movimento sindical.	Empresa faz bem isso. Ela tem política de reconhecimento de pessoal, dá oportunidades, as relações trabalhistas são boas com os empregados. Sempre procura fazer o melhor.
Como é turnover da mão de obra na EMBRAER?	Normal. Talvez até abaixo de outras empresas brasileiras. Está em torno de 1%.	Normal até próximo a grande demissão. As vésperas da demissão, notou-se aumento.	Normal, como qualquer outra empresa.
Com relação ao processo produtivo, houve muitas mudanças tecnológicas que mudaram as tarefas do dia a dia dos trabalhadores na empresa?	Muitas mudanças ocorreram. Embora as operações sejam bem manuais, muitas delas já tiveram robotização aplicada ao processo.	Não houve muitas. A EMBRAER fez mudanças pontuais. É um robô para fazer ali uma montagem, outro ali para fazer uma pintura, mas pelo tamanho da fábrica, isso ainda é muito pequeno. A EMBRAER não investe muito nisso.	Houve sim algumas mudanças. Tem que se atualizar. No departamento de preços e peças de reposição a informática atualizou muito aquele setor. Esse setor já trabalhou com 20 pessoas, e hoje trabalha com cerca de 6 pessoas.

## DEPOIMENTOS DOS AGENTES ENVOLVIDOS

QUESTÕES	EMBRAER	SIND. METAL.	SIND. ENG.
Há vulnerabilidades das tarefas executadas pelos trabalhadores, como transferência da montagem de um sistema/componente do produto para empresas terceirizadas?	Sim. Hoje as tarefas são muito manuais. Há ainda possibilidade de maior automação nas tarefas. Há espaço para mudanças no processo produtivo. A empresa tenta automatizar tarefas que sejam repetitivas. Aquela tarefa que possa por em risco a saúde do trabalhador, a tendência é ser automatizada.	Acredita que não. Mas a empresa tem feito movimentos de subcontratações e terceirização. Acha perigoso esse processo de transferência de tarefas para terceiros.	Acha perigoso. A empresa sabe aquilo que pode transferir para outras empresas subcontratadas. Uma empresa para ser fornecedora da EMBRAER precisa ser homologada. Toda transferência de trabalho é muito bem planejada.

### Análise resumida dos depoimentos coletados em entrevistas

Os depoimentos coletados nas entrevistas foram muito importantes para análise e entendimento dos fatos, visto que as partes envolvidas possuem diferentes formas de interpretação dos acontecimentos. Nas análises do representante da EMBRAER e do Sindicato dos Engenheiros, as demissões foram inevitáveis, prevendo que o período de crise seria enfrentado pela empresa no longo prazo.

Para o representante do Sindicato dos Metalúrgicos, as demissões foram abusivas e poderiam ser evitadas com medidas e ajustes que viriam através do diálogo e negociação entre as partes envolvidas. Ainda para o representante dos metalúrgicos, a crise foi apenas uma oportunidade para a empresa demitir milhares de funcionários, uma vez que, pelo processo de reestruturação produtiva implantado na empresa com modernas técnicas, tais como, Lean Manufacturing, Kaizen, P3E, entre outros programas, a EMBRAER teria alcançado seu objetivo de produzir mais aeronaves com menos funcionários.

O governo, em sua atitude, foi visto pelos representantes da EMBRAER e do Sindicato dos Engenheiros sem qualquer possibilidade de intervir no processo dessas demissões, posto que deveria se

preocupar com o país e não em casos específicos de empresas privadas. Desta maneira, o governo agiu certo por não interferir no processo, embora o poder judiciário tenha cometido equívocos durante o tratamento do caso.

Já para o Sindicato dos Metalúrgicos, o governo foi omissivo e não utilizou sua força para impedir que a EMBRAER tomasse tal atitude. Alega que se a empresa utiliza de dinheiro público – empréstimos via BNDES – deveria ter uma responsabilidade social maior para com o governo e a sociedade. Em relação ao convívio após a crise, os representantes da EMBRAER e do Sindicato dos Metalúrgicos informaram que o relacionamento entre as partes esteve delicado no ano de 2009, por conta do forte momento que viveram os envolvidos, mas que no decorrer dos anos seguintes a situação foi encontrando sua normalidade e hoje as partes mantêm um bom relacionamento.

Nas questões organizacionais, concernente à atuação da área de RH, o Sindicato dos Metalúrgicos apresenta divergências em relação ao discurso dos demais entrevistados. As partes concordam apenas com a boa política de benefícios oferecida pela empresa, entretanto, o representante dos metalúrgicos faz pesadas críticas à atuação da área de RH da EMBRAER, citando entre as principais questões a desmotivação por parte dos funcionários, preconceitos e baixa mobilidade profissional.

No que tange às mudanças tecnológicas empregadas pela empresa para aprimoramento do processo produtivo, na visão dos representantes da EMBRAER e do Sindicato dos Engenheiros, muitas coisas já ocorreram, entretanto, a EMBRAER alega que essas mudanças são prioritariamente executadas em processos em que o risco à saúde do trabalhador seja iminente e também nas tarefas repetitivas. Todavia, destaca o caráter manual de fabricação das aeronaves e que a empresa não tem ainda uma forte intenção de priorizar a automação do processo como um todo.

Já para o representante do Sindicato dos Metalúrgicos, algumas mudanças já ocorreram, mas pelo caráter manual das tarefas, ele acredita que novas mudanças não serão assim tão fáceis de serem implementadas adiante. Por fim, destaca-se os bastidores do conflito entre o Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e do Sindicato dos Trabalhadores do Setor Aeroespacial do Estado de São Paulo, também conhecido como Sindiaeroespacial, que brigam na justiça pela representatividade dos trabalhadores da EMBRAER e demais indústrias ligadas ao setor aeroespacial em São José dos Campos e região. Filiado à CUT, o Sindiaeroespacial representa hoje os trabalhadores da EMBRAER em Taubaté, região próxima a São José dos Campos, ambas as cidades do Estado de São Paulo. Entretanto, de acordo com informações do Sindicato dos Metalúrgicos, filiado ao Conlutas, o Sindiaeroespacial é um representante dos trabalhadores diretamente ligado à empresa.

O representante da EMBRAER informou que a empresa não declara sua preferência em relação à disputa sindical mencionada e que negocia com o sindicato que estiver legalmente instituído e legitimado para representar os trabalhadores da empresa.

### **À guisa de uma conclusão**

A reestruturação produtiva da empresa global Embraer diversamente do que afirma o referencial teórico em termos da inevitabilidade da degradação das condições de trabalho e emprego, produziu na verdade dois movimentos contraditórios. O primeiro ficou evidente nos dados coletados que a produtividade, a adoção do modelo competitivo e os resultados financeiros da empresa de 1996 a 2008 implicaram no aumento da força de trabalho de uma forma extraordinária – de 3.800 para 23.000 trabalhadores. Os impactos favoráveis deste crescimento no emprego formal e qualificado para as comunidades locais com destaque a São José Campos não têm medida e faz alterar pelo avesso os efeitos perversos e indesejáveis do enxugamento ou da demissão de trabalhadores. Todos os fatores organizacionais, pessoais, sociais econômicos e políticos são maximizados com esse processo. As relações de trabalho fluem sem conflitos aparentes e manifestos nos seus diversos níveis micro, meso,



macro e global. Todos os agentes ganham e o sindicato em especial, se fortalece com o aumento das receitas e da provável sindicalização.

Verdade seja dita: a produtividade de uma empresa de alta tecnologia e ao mesmo tempo artesanal como geralmente ocorre na indústria aeronáutica com pouca robotização e ausência de linha de montagem e ainda, na qual o trabalho manual individual ou em grupo ou em equipe tem participação decisiva – é evidente que o aumento dos resultados é diretamente proporcional ao aumento da força produtiva do trabalho – da força de trabalho. A mais valia do trabalho funciona de forma absoluta em uma era flexível e tecnológica típica da mais valia relativa, na qual as forças produtivas estão determinadas pelas mais avançadas tecnologias microeletrônicas. O valor entregue depende do volume e da produtividade da mão de obra.

À primeira vista, o discurso dominante vai arguir o quanto o crescimento da empresa e da lucratividade dos acionistas resulta em benefícios públicos; sendo este, o único caminho, o do consenso geral no sucesso do negócio, como se as contradições do processo deixassem de existir. Um contraponto eficaz à força dominante de uma empresa multinacional e global com a origem e as características da Embraer é quase impossível de ser acionado. Principalmente, se o coletivo de trabalho - operários, técnicos e engenheiros - está comprometido, temeroso e cooptado e incapaz de projetar uma consciência crítica do modo de produzir. O trabalhador coletivo só se manifesta na positividade, na identidade e na afirmação da empresa e do capital e não se manifesta para si.

Mas veio outra crise do mercado global que abalou o negócio da empresa. A reestruturação capitalista agora vai mostrar a sua outra face – descartar o trabalho e o emprego – gerando uma degradação das condições de vida de uma parcela significativa da população em nome da sustentabilidade do negócio. E as relações de trabalho entram em crise e o conflito se estabelece na relação direta entre trabalho e capital.

E daí veio o segundo problema: quando o conflito se deslocou para a dimensão jurídica, a empresa sem a resistência efetiva da coletividade do trabalho ganhou o processo na esfera federal. A empresa não trabalhou previamente com os efeitos indesejáveis da demissão, a não ser após a crise com a implantação do Manual do Desligado (ver Manual no interior deste artigo). Foi uma opção tardia e calculada, mas, com efeitos diversos para o contexto do negócio. O risco do des-comprometimento é muito alto na fabricação de aviões. Os efeitos nos remanescentes talvez sejam mais complexos e graves que os efeitos nos demitidos cuja saída é ir à luta pela dignidade ou esmorecer. Para quem fica na empresa, a sensação de fraqueza e de impotência sempre ficará presente, principalmente na percepção de que a solidariedade poderia ter sido mais efetiva e poderia haver uma inversão do jogo e pressionar por outro caminho na decisão da demissão com maior negociação e preparação psicossocial. O sindicato concorre com a empresa neste ponto e disputa a legitimidade com as bases de trabalhadores e em outras dimensões externas à empresa (Ver vídeo “A empresa na visão dos trabalhadores...” produzido pelo Sindicato e a brochura “A Embraer é nossa”, 2009).

Para finalizar, chama à atenção o fato ocorrido três anos após as demissões em massa, conforme citação no início deste artigo: “os trabalhadores da Embraer fizeram uma greve de 24 horas na última quinta-feira, dia 22. ... Esta é a primeira greve realizada pelos metalúrgicos da Embraer em 11 anos”. A política da produção do consentimento da empresa começava a ser questionada? Sendo a primeira greve em 11 anos, este era o sinal mais evidente que as contradições permaneceram nos “corações e mentes” dos trabalhadores da empresa. O conflito de implícito se transforma em explícito. As esperanças de outras relações de trabalho e de outras formas de resolver os efeitos sociais da crise do capitalismo global ou da interrupção do fluxo do capital que implica em enxugamento de pessoal e demissão em massa voltam à cena organizacional e exigem uma nova regulamentação pública.

## Bibliografia

- AMORIM, W. Crise Econômica Recente e Negociações Coletivas no Brasil: Algumas Lições? RAD. São Paulo, V02, n13, p.01-18, 2009.
- ANTUNES, R. In. Miséria e Riqueza do Trabalho. São Paulo: Boitempo, 2006.
- BRAVERMAN, H Trabalho e Capital Monopolista. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- BEDAQUE, OLIVEIRA e VASCONCELLOS. Inovação de valor na família de jatos Embraer 170/190. In OLIVEIRA, op. cit. 2010
- CALDAS, M. Enxugamento de pessoal no Brasil. São Paulo: Atlas, 2002.
- EMBRAER- Empresa Brasileira de Aeronáutica. <http://www.embraer.com.br>. Acesso 21/05/2011.
- FARIA, J. (Org.) Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, V. Embraer: mudanças nas relações de trabalho no contexto da crise econômica global. Mestrado: PUCSP, 2011.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In, FLEURY, M. T. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- FERGUSON, C. Inside Job. EUA: Sony Pictures, 2010. Vídeo.
- FLEURY, M.T. et al (org).As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODEIRO (org.). A Embraer é nossa! São Paulo: Sundermann, 2009.
- HARVEY, D. A Condição Pós Moderna. São Paulo: Loyola, 1992; O enigma do capital e as crises do capitalismo. São Paulo: Boitempo, 2011.
- HELD, D. MC; GREW, A. Prós e contra da globalização. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- HELOANI, R. Organização do trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 2006; \_ Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado. São Paulo: Atlas, 2007.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso 12/06/2012.
- MARTINEZ, M. R. E. A globalização da indústria aeronáutica: o caso da EMBRAER. 2007. 354f. Tese de Doutorado. UNB, 2007.
- NOGUEIRA, A. As relações de trabalho em uma empresa global: um novo paradigma ou neocorporativismo. CRH, Salvador, v.22, n.57 p581-600, 2009; TGA para o século XXI. São Paulo, Ática, 2007; A perspectiva das relações de trabalho em processos de internacionalização. In OLIVEIRA, M. Multinacionais no Brasil. Bookman, 2010; Gestão Estratégica das Relações de Trabalho. In. FLEURY, MTL.Op.cit, 2002; Competências em relações de trabalho. In Dutra et al. ATLAS, 2008.

OLIVEIRA JR, M. As multinacionais no Brasil. São Paulo: Bookman, 2011.

POCHMAN, M e MORETTO, R.

PRAHALAD, K. HAMEL, G. Competindo pelo future: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PMSJC – Prefeitura Municipal de São José dos Campos. <http://servicos.sjc.sp.gov.br/>

REICH, R. O trabalho das nações. São Paulo: Educator, 1994.

SENNETT, R. A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, O. Nas Asas da Educação: a trajetória da EMBRAER. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SINDICATO dos Metalúrgicos de SJC e Região. <http://sindmetalsjc.org.br>; Vídeo: A empresa na visão dos trabalhadores e por que ela precisa ser reestatizada, 2009