

**A PROBLEMÁTICA DA MEMÓRIA  
COMO LINGUAGEM SOCIAL E PRÁTICA POLÍTICA:  
A EXPERIÊNCIA DE TRABALHADORES  
DA EMPRESA THYSSENKRUPP DO BRASIL**

*Yara Aun Khoury*<sup>1</sup>

**RESUMO:** Neste texto faço um exercício de reflexão sobre a problemática de narrativas e memórias como linguagens sociais e prática política na perspectiva de trabalhadores da empresa metalúrgica ThyssenKrupp, em São Paulo e Minas Gerais. Na tentativa de compreender os significados políticos do passado em suas representações no presente, procuro avaliar meu próprio procedimento, como historiadora, no sentido de incorporar com legitimidade o ponto de vista desses trabalhadores e, assim, contribuir para uma consciência mais ampliada do capitalismo que vivemos hoje e para o avanço de nossas próprias lutas por relações sociais mais justas e democráticas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Globalização. Memórias. Trabalhadores.

**ABSTRACT:** This text is a reflection about the problematics of narratives and memories as social languages and political practices in the experience of Thyssen-Krupp's metallurgical workers of São Paulo and Minas Gerais. In the search to try to understand political significances of the past and representations at the present moment I have tried to evaluate my own operating practices as an historian, trying to incorporate with legitimacy the

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de História da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, membro do Núcleo de Estudos Culturais: Histórias, Memórias e Perspectivas do Presente – NEC, do Programa de Pós-graduação de História, PUC-SP.

point of view of these workers and, thus, contribute towards a more amplified conscience of the capitalism in which we live in today and for the advance of our own struggles for more just and democratic social relations.

**KEYWORDS:** Globalization. Memories. Workers.

Há algumas décadas vimos trabalhando e debatendo, junto ao Núcleo de Estudos Culturais: histórias, memórias e perspectivas do presente – NEC, do Programa de Estudos Pós-graduados em História, PUC-SP – problemáticas da vida contemporânea, observando o fazer-se das cidades e do viver urbano, as transformações no trabalho e nos modos de trabalhar, colocando em pauta, sobretudo, maneiras como trabalhadores e a população vivem, interpretam e se refazem nas transformações históricas. Afirmando a vitalidade crítica da reflexão histórica, temos retomado questões que nos situam no tempo presente, como um tempo de um capitalismo historicamente construído, de exploração e de hegemonia burguesa, que se recria, se reinventa e se repõe em cada conjuntura.

Nessa direção, adotamos a noção de experiência social como um conceito articulador, que não divorcia a vida material da cultura e da consciência, inserimos o sujeito na história e tomamos a luta de classes não só como categoria de análise, mas também como perspectiva política. Isso tornou vital discutir as implicações políticas do trabalho intelectual que realizamos, no qual os procedimentos adotados vão sendo repensados e aperfeiçoados, no sentido de darmos conta de juntar ou articular academia e vida social, de produzirmos uma história que incorpore com legitimidade outras memórias, na qual as pessoas se reconheçam; uma história que nos concerne e que nos convida à reflexão.

Ao realizarmos um novo projeto de pesquisa – que toma a trajetória histórica da ThyssenKrupp no Brasil<sup>2</sup> – a partir de

---

<sup>2</sup> Projeto de pesquisa interinstitucional “NADA ENRAIZA NUM LUGAR  
SÓ - Memórias e Globalização: um estudo sobre os trabalhadores da

1957 (sua primeira planta), em cidades de São Paulo e Minas Gerais, uma questão nos inquieta: a forte marca de circuitos internacionalmente integrados e centralizados nas relações sociais capitalistas contemporâneas que incidem sobre a vida cotidiana dos trabalhadores e de todos nós. A expansão da ThyssenKrupp, através de fusões e compras de outras empresas do ramo, da implantação de novas tecnologias, de deslocamentos de plantas produtivas, de fechamento de fábricas, da terceirização de serviços, da reconfiguração das relações de trabalho, tem engendrado importantes desdobramentos nas vidas de milhares de operários, que se expressam numa dramática experiência social de redefinição profissional ou de desemprego, de desqualificação de antigas formas de trabalhar, associada à formação de novos grupos de trabalhadores recém-ocupados pela modernização e expansão das empresas, provocando uma grande mobilidade de trabalhadores e a quebra de formas de cooperação e solidariedade coletivas que a produção fabril parecia incentivar. Interessa-nos apreender e discutir esse movimento histórico à luz da experiência dos próprios trabalhadores, indagando-nos como vivem e interpretam esse processo.

Em meio às tarefas do grupo, nessa pesquisa, a minha, especificamente, tem sido de aprofundar questões e dimensões nas mudanças em curso na ThyssenKrupp no Brasil, lidando com narrativas e memórias como linguagens do social e como prática política; busco nelas identificar e explorar pistas que podem

---

ThyssenKrupp Campo Limpo Paulista-SP, Santa Luzia-MG e Ibitité-MG (1957-2009)", coordenado por mim, da PUC-SP, e pelo professor doutor Paulo Roberto Almeida, da UFU, com financiamento do CNPq (para 2010 e 2011); reúne professores e pesquisadores do Núcleo de Estudos Culturais: Histórias, Memórias e Perspectivas do Presente – NEC, do Programa de Pós-Graduação em História da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, do Núcleo de Estudos e Pesquisas em História, Cidade e Trabalho – NUPHCIT, da Universidade Federal de Uberlândia e da Linha de Pesquisa Trabalho e Movimentos Sociais, ligado ao Programa de Pós-graduação em História da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, com a colaboração do Centro de Documentação e Informação Científica – Cedic/PUC-SP e do Laboratório de Pesquisa Trabalho e Movimentos Sociais da Unioeste.

colocar em evidência os fios que articulam as práticas sociais que tecem o cotidiano, às conjunturas e às linhas mais amplas dos processos de luta. Na contracorrente de abordagens que consideram “o passado” como dado, como objeto da história, compartilho reflexões do Grupo Memória Popular inglês, sobre a importância política do passado porque tem existência ativa no presente, ou seja, na construção e nas articulações das forças nas lutas sociais diárias.<sup>3</sup> Nessa direção, procuro apreender modos como metalúrgicos atribuem sentidos e significados ao passado como parte de sua consciência contemporânea, observando narrativas e memórias como elementos articuladores das relações e disputas sociais vividas e como estas influem na construção dos destinos sociais e históricos.

Lidando com uma noção aberta de classes e evitando polarizações ou abstrações na explicação histórica, pesquiso como diferentes grupos de trabalhadores se reconfiguram nos condicionamentos históricos vividos e como elaboram essa experiência em sua consciência. Reflexões de Stuart Hall têm me auxiliado nesse trabalho. Já em seus escritos, em 1981, Hall nos alertava para a cultura popular e para a tradição (centramos, aqui, em cultura e tradições operárias), como elemento vital da cultura, entendida como forma de vida e de luta, como “um dos locais onde a luta a favor ou contra a cultura dos poderosos é engajada”.<sup>4</sup> Em 1993, comentando a produção de Allon White, Hall adentra, mais especificamente, o trabalho da linguagem, destacando como aquele autor nos adverte para a necessidade de “levar em conta a natureza inextricavelmente mista e ambivalente de toda vida cultural, a reversibilidade das formas, símbolos,

---

<sup>3</sup> Cf. Grupo Memória Popular Inglês, *Memória popular: teoria, política, método*. FENELON, Déa e outros. *Muitas memórias, outras histórias*. São Paulo: Olho D'Água, 2004, p. 282-295.

<sup>4</sup> Cf. Stuart Hall, *Notas sobre a desconstrução do Popular*. SAMUEL, Raphael. *People's History and Socialist Theory*. London: Routledge and Kegan Paul; republicado em *Da Diáspora: Identidades e Mediações Culturais*. Liv Sovik (Org.). Tradução Adelaine La Guardia Resende (et alii), Belo Horizonte: Editora UFMG, Brasília: Representação da Unesco no Brasil, 2003, p. 247-263.

linguagens e significados culturais.” Além disso, chama a atenção para os sentidos contraditórios impregnados neles: “em todo signo confrontam-se índices de valor contraditório. O signo (ou formas, símbolos, linguagens, referências culturais) se torna a arena onde a luta de classes ocorre. A luta pelo significado não se dá como a substituição de uma linguagem de classe auto-suficiente, mas como a desarticulação e rearticulação dos diferentes índices de valor ideológico dentro do mesmo signo”. Referindo-se a Volochinov, no mesmo texto, Hall assinala que “o signo, se subtraído às tensões das lutas sociais, se posto à margem da luta de classes, irá, infalivelmente, debilitar-se, degenerar-se em alegoria, tornar-se um objeto de estudo dos filólogos e não será mais um instrumento racional e vivo da sociedade”.<sup>5</sup> Nessa esteira, lido com narrativas e memórias na trama complexa e imbricada das lutas sociais onde se entrecem, atenta a limites tênues que friccionam atribuições de sentidos e significados, aparentemente os mesmos, mas divergentes entre si, em tensão e disputa, nas relações sociais vividas, mediadas e alimentadas por essas linguagens do social sempre em movimento. Nesse exercício colho subsídios para pensar e trabalhar como as disputas ocorrem na e pela cultura em cultura, naquela perspectiva que não dissocia vida material da cultura e da consciência, apontada anteriormente.

No caso específico da ThyssenKrupp do Brasil, venho acompanhando narrativas de antigos e atuais trabalhadores, ocupando diferentes níveis e funções na estrutura da empresa. O conjunto de entrevistas produzido pelo Museu da Pessoa,<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ambos autores citados por Stuart Hall, em “Para Allon White, metáforas de transformação”, op. cit., p. 219-244.

<sup>6</sup> Esta coleção está disponível para consulta no próprio Museu da Pessoa, na Rua Natingui, 1100, Vila Madalena ou [acervo@museudapessoa.net](mailto:acervo@museudapessoa.net). Foram identificados 131 relatos e 15 histórias de vida. As entrevistas com trabalhadores em Santa Luzia-MG foram realizadas por Paulo Roberto Almeida e Sergio Paulo Morais, da UFU-MG; outras, realizadas em Campo Limpo/Jundiá-SP, o foram realizadas por Rinaldo José Varussa e Vagner José Moreira, da Unioeste/PR.

em 2007, e localizado pelos pesquisadores do atual projeto, é bastante sugestivo. Resulta de encomenda da ThyssenKrupp, por ocasião das comemorações dos 40 anos da empresa no Brasil. Alexandre Bamberg de Noronha (MP), um dos diretores na planta de Ibirité, atribui-se a ideia de comemorar os 40 anos com um projeto sobre a memória da empresa, como um meio de “resgatar a identidade delas [das pessoas] com a empresa de uma maneira saudável,” e no sentido de “usar essa memória de 40 anos para fortalecer essa companhia e fazer com que dure 140, 180, 200, eternamente.” Economista com especialização em administração de empresas, Alexandre foi contratado pela ThyssenKrupp, em 2002, para ajustar o funcionamento da firma no processo de instalação da planta de Ibirité. Ao lado de outras iniciativas nesse sentido, inclui-se o projeto memória e as pessoas entrevistadas são indicadas pela própria administração da empresa.

Em conformidade com as perspectivas que orientam o projeto, o roteiro organizado para as entrevistas destaca o histórico da ThyssenKrupp, envolvendo, também, as metalúrgicas que a antecederam, seus grandes momentos e feitos e a participação de cada funcionário neles. Histórias de vida e relatos transpiram, por vezes, o orgulho por terem sido designados para participar do projeto; outras vezes, a repetição constante dos mesmos fatos, e de formas muito semelhantes, dá a impressão de um passar de mensagens, de uns para os outros, sobre o transcurso da entrevista. Identificam-se setores em que cada um trabalha ou trabalhou, mudanças na empresa, as relações entre os trabalhadores, vantagens em comparação com outras empresas, motivos que os fazem permanecer na ThyssenKrupp.

Os registros resultantes reafirmam uma imagem positiva e, até mesmo, heroica da ThyssenKrupp, como empresa que se firma, ao longo dos anos, como um gigante da metalurgia atual, com profundos significados de tecnologia de ponta, organização do trabalho e da administração, com melhores condições, competência de trabalho, qualidade dos produtos, afirmação e respeitabilidade na concorrência do mercado, responsabilidade social, oferecimento de empregos, bons salários e benefícios. São

abundantes os enaltecimentos à ThyssenKrupp como empresa metalúrgica modelo.

Elogiando o novo conglomerado, a maioria dos entrevistados considera os anos de 1990 um marco significativo, de grande virada na empresa, a partir da fusão da Krupp com a Thyssen, culminada com a instalação da planta de Ibirité-MG, entre 1996-1999. Esse período é tido como da promoção de mudanças radicais na organização da produção e da gestão da empresa, alimentadas por uma chamada “nova filosofia” (que chamaríamos de mudanças na política e na cultura empresarial, entretidas com as transformações físicas mais visíveis), determinada a partir da administração central europeia. Essas transformações, segundo vários entrevistados, além de se estenderem ao Brasil, nele se aperfeiçoam, pela competência de seus executivos e trabalhadores, chamados “colaboradores”, tornando-se modelo para suas irmãs, em nível internacional.

Diretores, gerentes, chefias e boa parte dos trabalhadores do chão da fábrica demonstram (ainda que, por vezes, com certa ambiguidade), como mudanças tecnológicas, na política, na organização e na gestão da empresa são internalizadas e como memórias que se constroem numa dimensão pública são reproduzidas na vida diária, alimentando e realimentando a hegemonia da empresa, no seu duplo movimento de produção de visibilidade e ocultação de forças dissidentes e alternativas. Essas entrevistas são um campo muito rico de análise para melhor compreendermos modos culturais de viver, trabalhar, se socializar como arenas das lutas sociais. Seguindo o rumo das próprias entrevistas, tomo os anos de 1990 e a instalação da planta em Ibirité como divisor de águas, entre o antes e o depois nos tempos das narrativas.

Eduardo Bertolini (MP),<sup>7</sup> executivo e grande entusiasta da

---

<sup>7</sup> As entrevistas realizadas pelo Museu da Pessoa estão acompanhadas da sigla (MP). Aquelas realizadas em Santa Luzia-MG, pelos pesquisadores da UFU-MG, em Santa Luzia-MG, são seguidas da sigla (SL); outras, realizadas em Campo Limpo/Jundiá-SP, pelos pesquisadores da Unioeste-PR, levam a sigla (CL/J).

empresa, integra essa construção da memória da ThyssenKrupp, nesse momento de comemoração e no viver diário, fazendo da planta de Ibirité um marco divisório na vida da empresa e um momento significativo em sua vida profissional. Nascido em São Paulo, em 1964, formou-se engenheiro mecânico com MBA em Administração e participou ativamente da implantação e adequação da planta de Ibirité, em 1997/1998. Em 2007, ano das entrevistas, tinha 43 anos. A partir desse marco recua para o ano 1988, quando entrou na Hoesch, incorporada pela Krupp e pela Thyssen, posteriormente. Diz com orgulho:

quando me avisaram de que eu poderia vir fazer os exames médicos, deixei tudo de lado da outra empresa”. Tem orgulho de ter sido Hoesch e depois ThyssenKrupp: “sempre saí de casa com o crachá. Assim que eu coloco a camisa, ponho o crachá e vou à fábrica... Eu sempre tive muito respeito pela empresa e por ser uma empresa alemã que me proporcionou crescimento.

Relata sua trajetória profissional de maneira imbricada com as melhorias e a imagem de qualidade e responsabilidade das empresas desde o tempo da Hoesch:

Eu tinha começado como supervisor de manutenção, logo fui destacado para coordenar um trabalho novo de planejamento preventivo, informatização do departamento. Em seguida, fui coordenar esse departamento com base no Kaizen que visava criar melhorias no processo produtivo, fluxos, *setup*, redução de retrabalhos. Depois fui coordenar a implantação da fábrica de Ibirité. Então foram três grandes eventos dentro da minha trajetória. Mas, sem dúvida nenhuma, a implantação da unidade de Ibirité foi a minha grande realização.

A empresa, naquela fase, vivia pressões que a obrigavam a se reformular com vistas a se firmar na concorrência do mercado, com abertura do mercado brasileiro para o exterior, afetando a expansão da indústria automotiva no Brasil, em

desenvolvimento desde os anos de 1960, e suas correlatas. Segundo ele, a ThyssenKrupp “deveria seguir para esse caminho de uma manufatura enxuta que proporcionasse menor custo e com uma mão de obra relativamente mais barata... Estávamos determinados a estar próximos à Fiat que é ainda o maior cliente: consumia quase 50% da nossa produção nessa linha de produtos.”

Relata como o projeto inicial para Ibirité se ampliou e foi sendo negociado e entretido com a prefeitura da cidade, dando mostras de como empresa privada e o poder público articulam seus interesses nesse processo. A ThyssenKrupp, articulada com a Prefeitura de Ibirité, trouxe, efetivamente, grandes transformações para a cidade. Além disso, essa nova planta representa a possibilidade de se fortalecer o novo tipo de organização e de gestão da empresa, já em curso em outras plantas, como São Paulo, logrando, nessa localidade, ampliação da produção e melhor controle do trabalhador.<sup>8</sup>

Alexandre Bamberg de Noronha (MP), 40 anos, em 2007 diretor de Recursos Humanos, Financeiro e de Tecnologia da Informação, na ThyssenKrupp, tem um olhar amplo sobre o desenvolvimento tecnológico e a reconfiguração do mercado, exigindo mudanças radicais na organização e gestão da empresa e nos modos de trabalhar. Comenta como a “nova filosofia”, diariamente trabalhada, contribui no entretecer dessas mudanças:

Hoje em dia você percebe que a globalização, o acesso à informação, o desenvolvimento das pessoas está em um ritmo tão acelerado que você simplesmente não consegue mais parar... Se quiser ter alguma perspectiva futura como profissional, tem que estar alinhado com aquilo que está acontecendo de mais novo no mercado, nas mais novas técnicas de administração... Senão está fora em médio prazo... Agora, o principal de tudo isso, a grande

---

<sup>8</sup> A problemática da influência da empresa na vida da cidade e do viver urbano, assim como na educação e formação profissional, afetando modos de viver, trabalhar, se socializar é uma questão que também nos convida a pesquisar e debater.

magia ou a grande virada, aconteceu mesmo com as pessoas. Com o trabalho que nós fizemos com as pessoas e a resposta dessas pessoas a esse trabalho. Você empoderar as pessoas [esse termo vem se difundindo no universo empresarial] você prepará-las para que estejam aptas a responder no dia a dia sobre aquela realidade, sobre aquela responsabilidade que elas têm... Na realidade a empresa é a interação de pessoas com um objetivo comum. Trazer esse objetivo comum, discutir esse objetivo comum, montar junto... Nós temos um sistema de comunicação que procuramos fazer o mais aberto possível, para que todos recebam a informação que queremos que recebam. E, por outro lado, também é muito importante, que nós tenhamos acesso àquilo que as pessoas estão pensando... Para que, cada vez mais, você tome uma decisão com suporte, com feedback, com participação de mais pessoas da companhia, da estrutura da companhia. E aí já não é mais a cabeça de um, a análise de outro, mas é o pensamento da coletividade. E com isso você reduz bastante a tua margem de erro... E de certa forma você desenvolve na companhia aquela visão do 'nós'. A companhia não sou eu, não é você, somos 'nós'.

Essa perspectiva, constantemente realimentada, articula-se a outras práticas, com vistas a diminuir a margem de erro, aumentar a produção, contando com maior adesão de todos. Bamberg (MP) destaca projetos que criou com o objetivo de envolver os trabalhadores nesse clima de trabalho conjunto em torno de objetivos comuns, também expresso na imagem da ThyssenKrupp como uma grande família: "Toque de Alegria", "Academia do Conhecimento", "Diálogo de Desenvolvimento". Investiu, igualmente, nos chamados Cafés com o Chefe, por meio dos quais alimenta um canal de comunicação com os trabalhadores.

Lázaro de Figueiredo Junior (MP) também reproduz e alimenta o discurso empresarial. Engenheiro eletrônico com habilidade em administração, contratado como um dos diretores da ThyssenKrupp em Ibirité, em 2003, para adequar seu funcionamento, compartilha, em 2007, a avaliação de Bamberg,

marcando um antes “lamentável” e um depois “vigoroso” na instalação da planta de Ibirité. Como um novo empreendimento, essa planta teve que passar por ajustes, nos quais esses diretores exerceram papéis de destaque:

A planta de Ibirité era vista como o pior dos mundos, uma planta com mais de 20% de índice de retrabalho, índice de rejeição, de sucata, lá em cima. Ambiente confuso, desentendimento entre as pessoas. São Paulo e Minas [Gerais] muito distantes, o idioma que falava aqui não era o mesmo que falava em Minas, e uma planta enfraquecida de direção. E hoje nós estamos falando que Ibirité é a melhor planta do grupo... Envolvimento! Quem não está envolvido no problema não pode ser parte da solução. Fomos criando esse movimento rapidamente e Ibirité transformou-se numa planta sob controle, uma planta rentável, uma planta modelo...

Embora a atenção de Lázaro esteja centrada, essencialmente, na produção da empresa, acentuando a importância do envolvimento de todos (se a empresa vai bem, todos vão bem) deixa transparecer o clima de tensões e temores vivido pelos metalúrgicos naquele momento: “A imagem interna era muito negativa... a dos próprios funcionários, eles estavam inseguros, com medo, muita ansiedade, gente antiga de casa com medo e totalmente sem direção... A imagem de fora, da Alemanha era... de descontrole... de falta de planejamento, falta de dedicação...”

Justos temores, muitas vezes confirmados nas ondas de demissão. A empresa passou a superar seus problemas afetando a vida de muitos trabalhadores; referências a sentimentos de temor em relação às demissões colidem em seus significados, se observados a partir dos lugares ocupados pelas pessoas que os formulam.

Rubens Maglovsky (MP), demitido pela ThyssenKrupp, em 2001, mas convidado a dar entrevista, em 2007, nos conta sua experiência. De maneira ambígua, hesita entre expressar seus sentimentos mais profundos de ter sido traído pela firma e a expectativa de ter uma nova chance de trabalho na ThyssenKrupp.

Entrou na Hoesch com 17 anos, em 1973, e nela permaneceu até 2001; reconhece benefícios trazidos pelo avanço tecnológico, acompanhado, segundo ele, de mudanças nas formas de trabalhar e pensar dos trabalhadores. Reafirma a grandeza da empresa ao tempo em que insinua que os trabalhadores também evoluíram diante das novas exigências de trabalho:

Então houve progresso de tecnologia, de maquinário, de modo de se pensar, de se fazer as coisas. Com um número infinitamente menor, se faz quatro a cinco vezes mais do que se fazia com mil pessoas. E isso é consequência das pessoas que estavam aqui dentro. As pessoas não pararam no tempo e no espaço. Apesar de serem pessoas antigas, viram que havia necessidade de mudanças.

Mesmo já dispensado pela ThyssenKrupp, ele declara em 2007: “Hoje nós temos uma condição muito melhor, principalmente na planta de Ibirité [MG] que é uma planta nova construída num conceito novo de manufatura. Mas mesmo a planta de São Paulo melhorou muito nesses 18 anos que eu convivo na empresa.” Fora da ThyssenKrupp, Maglovsky (MP) ainda se identifica com ela e lamenta ter sido demitido em 2001. Gratificado por ter sido lembrado para dar uma entrevista, e vendo nisso um reconhecimento, aproveita a oportunidade para um passivo desabafo e uma cobrança velada: por um lado, admitindo que a realidade atual exige trabalhadores com maiores estudos, nos postos que ocupou, assume não ter estudado o suficiente para acompanhar as transformações da empresa; por outro, dá-se a conhecer mostrando o longo período em que permaneceu na empresa, exercendo com competência seu trabalho: “Passei por cinco diretorias, fiquei 28 anos na empresa. Não tenho que provar para ninguém que sei trabalhar”. Ao mesmo tempo diz: “Aconteceram problemas internos... vi acontecerem absurdas mudanças na empresa. Tanto de estrutura, como de pessoas”, mas não os explicita; prefere continuar insistindo em sua competência. Prova disso, segundo ele, é ter sido enviado para organizar Ibirité. Com a oportunidade de falar, associa sua competência a de

outros antigos funcionários; atribui aos antigos, e a ele próprio, o mérito de terem desenvolvido os primeiros trabalhos naquela nova planta: “Aliás, o pessoal que foi para Minas Gerais, o mais novo, tinha 23, 25 anos de empresa. A firma era tão boa que o pessoal não saía daqui... Eu pude vivenciar tudo... Tudo que eu tenho na minha vida, eu consegui graças à Thyssen.” Ousa, timidamente, desaprovar o que chama de desprezo, por parte da firma, a antigos funcionários que ajudaram a construir seu sucesso: “A confiança que existia entre nós, os funcionários, era uma coisa diferente... O pessoal trabalhava, dava o sangue pela empresa, era muito fiel. Realmente, só tenho orgulho de pertencer a isso. E, é claro, se eu pudesse voltar para cá, eu voltava correndo.” Mostra-se hesitante entre afirmar que as mudanças na empresa conduziram à obsolescência de modos de trabalhar e de gerir (entre os quais os seus), ou manifestar abertamente seu sentimento de traição por parte da firma, ao demiti-lo, o que o levou a ter que enfrentar o drama do desemprego por muito tempo. Tendo mudado de São Paulo para Minas Gerais com toda a família, em função de seu trabalho, viveu as pressões de não encontrar, por muito tempo, um novo emprego.

Apesar de algumas críticas, na maior parte veladas, o conjunto de registros produzidos pelo Museu da Pessoa aponta como trabalhadores do chão da fábrica internalizam imagens dominantes da e sobre a empresa e as reproduzem em sua vida diária. Agnaldo Joaquim da Silva (MP), nascido em 1968 em Santo André, preparador de máquinas no Departamento de Molas Chatas (DMOC) há 14 anos, conversa com a entrevistadora, em 2007: “O que significa pra você fazer parte desse grupo Thyssen? Para mim é muito importante. Eu levo isso para minha casa, levo isso a todo momento”. Agnaldo passa o sentimento de assumir as pressões e dificuldades vividas pela empresa: “E sempre eu falo que para nós que trabalhamos aqui, hoje, que passamos o que passamos, é muito especial fazer parte desse grupo, um grupo forte no mercado. Multinacional que está vindo aqui forte mesmo e estamos alcançando patamares bem elevados de produção e desenvolvimento e benefício para os funcionários”.

Para ele, os males estão no passado e logo volta para o presente: “Tivemos problemas, atravessamos vários problemas, mas sempre com boas resoluções. Para mim é tudo. Agrada tudo e é um bom lugar pra se trabalhar. Nós, trabalhando muito, passamos por cima e conseguimos chegar ao que é hoje, uma empresa forte e resistente no mercado”.

Menciona, mas não comenta graves perdas que os trabalhadores tiveram que enfrentar: “Houve a perda de alguns amigos... A empresa atravessou alguns momentos na época de recessão também, mas isso aí passou”; enfatiza, sobretudo, a superação dos problemas por essa empresa “hoje forte e resistente no mercado”, “Para mim é muito importante... Além dos amigos, a empresa é ótima.

Yukio Ykuno (MP), nascido em 1946, foi trabalhador da roça e depois, com curso técnico em contabilidade, acabou assumindo a área de vendas na Hoesch, nos idos de 1970, chama a si o fato de ter sido o primeiro a ver o terreno de Ibirité. Destaca a qualidade e a responsabilidade no trabalho, como características próprias da cultura de trabalho alemã, que ajudou a alavancar a Scripelitti, uma das empresas adquiridas pela Hoesch, o qual antecedeu a Thyssen: “Eu entrei nessa fase em que houve a fusão da Hoesch Scripelitti [janeiro, 1973] e estava começando a cultura alemã Hoesch. Foi muito interessante porque eu tive a oportunidade de aprender e crescer junto com a empresa...” Essa imagem é cunhada desde o tempo da Hoesch, passando depois para a Krupp, segundo grande parte dos trabalhadores. No Brasil, a ThyssenKrupp continua a sustentar o discurso da qualidade e responsabilidade na produção e no trabalho e acrescenta a imagem de “responsabilidade social”, buscando reverter outra, que prevaleceu na Europa, de alianças realizadas com o regime autoritário nazista.

Essa imagem de responsabilidade social configura-se como melhorias nas condições do trabalho, como salários em dia, benefícios aos funcionários, como “gestão participativa”, etc., tudo isso integrando a grandiosidade da ThyssenKrupp do Brasil nos anos 2000. No entanto, as melhores lembranças

dos trabalhadores estão “naquele tempo”, no tempo da Hoesch/Scripelliti ou, até mesmo, da Krupp, sobretudo quando relatam a vida no chão da fábrica, os modos de trabalhar. Sentiam-se seguros de seu saber fazer e no domínio de suas tarefas, mesmo quando tinham que enfrentar problemas; criavam procedimentos e soluções em momentos de pressões, quando da quebra de equipamentos ou da demanda de alteração de peças na produção; o clima de colaboração entre os trabalhadores, naquela época, é constantemente narrado. Alguns descrevem com detalhes e orgulho como, por meio de sua experiência, garantiam e supervisionavam a qualidade dos produtos, interna e externamente à fábrica. Apesar do tempo transcorrido entre as primeiras empresas e a atual ThyssenKrupp Bilstein, as raízes identitárias da grande maioria dos trabalhadores estão na Hoesch e Krupp em São Paulo e, também, na estatal Forjas Acesita, para o pessoal de Minas Gerais.<sup>9</sup>

Novos entrevistados, no atual projeto, expressam outros pontos de vista. Danilo, entrevistado por pesquisadores da UFU, nascido em Nova Lima-MG e diretor, atualmente, do Sindicato dos Metalúrgicos em Santa Luzia, é antigo funcionário da estatal Forjas Acesita (entrou em 1984), hoje privatizada pela ThyssenKrupp. Demitido em 1995, quando a ThyssenKrupp assumiu a empresa e, recentemente reintegrado, identifica-se como trabalhador metalúrgico ao longo do tempo:

Toda a minha parte profissional, a referência que eu tenho hoje é Forja Acesita e Krupp... Naquela época os salários dos metalúrgicos da Thyssen Krupp, da Forjas Acesita era um salário bem, bem assim, melhor do que hoje, eu vou dizer assim a casa dumas três vezes de diferença,... Tinha muito mais benefícios, os benefícios da estatal eles eram assim... Principalmente da Forja Acesita, eram assim muito consideráveis pra todo mundo que trabalhava e pela

---

<sup>9</sup> Empresas (entre outras) que se sucederam na formação da atual ThyssenKrupp Bilstein do Brasil no processo de fusões e compras que caracteriza o capitalismo atual, no caso, na área da metalurgia.

fama da empresa... Eu tive essa oportunidade; na época de entrar eu peguei resolvi entrar vim e fui ficando. E hoje tô até hoje tem 26 anos...

Valdir (CL/J), antigo ferramenteiro, com 66 anos, em 2010, quando entrevistado por pesquisadores da Unioeste-PR, trabalhou na Krupp em Campo Limpo/Jundiaí, desde 1963, sendo, hoje, aposentado. Orgulha-se da capacidade da ferramentaria da empresa, na época, e de seu próprio trabalho. Tendo permanecido 12 anos no controle de qualidade da firma, destaca a qualidade dos produtos da Krupp, ainda que estes fossem mais caros na praça. Identifica-se mais com a Krupp do “seu tempo”. Segundo ele, entrosamento, colaboração, respeito, “vestir a camisa da empresa”, todas características de identificações com seu trabalho e com a firma, estão mais no passado; lamenta o fato de essas características terem sido sendo esvaziadas, aos poucos, com a nova organização: “A Krupp, no meu tempo, funcionava muito melhor do que ela é hoje. O departamento de granjamento, se eles tinha poblema nós participava. Eu tinha um poblema, todo mundo me ajudava.” Compara, hoje, essa imagem com o que lhe aconteceu posteriormente, com mudanças ocorridas na empresa. Por um lado, o emprego de nova tecnologia, mudanças na produção e na gestão da empresa, a terceirização de serviços, o controle mais direto e constante de chefias e “líderes” no trabalho, beneficia o processo produtivo, favorece lucros e alivia o uso da força bruta pelo metalúrgico. Por outro, também provoca danos ao trabalhador, como apontam metalúrgicos experimentados. Vários deles afirmam, inclusive, como a empresa aproveitou, temporariamente, da experiência dos mais antigos (uns demitidos, outros demitidos e reintegrados e, depois, demitidos novamente) para superar dificuldades nas linhas de produção e comercialização, bem como na administração e gestão. O novo modelo imposto, além de provocar ondas de demissão, abala tradições e experiências de trabalho, afeta a autoestima do trabalhador e, ainda, cria tensões e disputas, minando a solidariedade operária anterior.

Valdir (CL/J), acentuando as diferenças entre o passado e o presente, comenta o controle de chefias e líderes no chão da fábrica como um dos problemas que ocorrem com as mudanças na empresa. No seu caso, ele qualifica como perseguição de uma nova chefia a sua pessoa, demonstrando decepção com o descaso em relação a saberes tradicionais e largas experiências de trabalho construídas no dia a dia, por ele e seus colegas metalúrgicos:

E um cara que jogava contra mim... Falei: "Sabe de uma coisa, tchau..." Chegou num ponto... Eu cheguei num ponto que, diante de todas as dificuldades... E um cara que queria jogar contra eu... Eu ajudei ele a se diplomar engenheiro... Ele veio, depois de formado engenheiro, trabalhar comigo. Trabalhou na minha divisão. E um dia... Mérito dele, eu tinha até orgulho de ter ajudado o cara a ser engenheiro e a ser gerente... Só que foi indo, foi indo, foi indo, foi indo... Subiu na cabeça dele e eu comecei a sentir que ele começou a me fritar, entendeu?... Aí, tirou eu fora do sério, eu discuti feio com ele, feio; e cheguei pro meu gerente, que era o senhor Montalvan (na época), gerente não, Diretor de Área... Falei: "Ó, o negócio é o seguinte: eu quero ir embora, não quero ficar aqui mais."

Irritado e cansado, retirou-se da empresa. Como já estava em fase de aposentadoria e com a vida mais encaminhada, afirma ter sobrevivido bem desde então. Interessa, no entanto, saber como muitos outros sobreviveram e sobrevivem com a reorganização da empresa e com o acentuado processo de demissões.

As transformações radicais promovidas pela ThyssenKrupp, a partir dos anos 1990, articuladas a um deslocamento de sentidos na cultura da fábrica, do trabalhador e nos viveres sociais mais amplos, criam novas realidades e se desdobram em significativas perdas para os trabalhadores, entre as quais o enfraquecimento do sentimento de pertencimento a um lugar, a um grupo, o sentimento de identidade com a empresa, gerando, inclusive, grande mobilidade de trabalhadores, sobretudo os admitidos recentemente. Bamberg, Lázaro e Bertolini (MP) atribuem outro

sentido à noção de identidade dos trabalhadores com a empresa. Ponderações de Bamberg (MP) são sugestivas: “Você empoderar as pessoas, você prepará-las para que estejam aptas a responder no dia a dia sobre aquela realidade, sobre aquela responsabilidade que elas têm”. Para Lázaro (MP): “a maior realização... Resgatar, ver resgatado, o sentimento de identidade dessas pessoas com a empresa.”; ou de Bertolini (MP): “é possível crescer, inovar, em condições adversas. E dentro desse contexto é possível, ainda, valorizar o ser humano, trazer benefícios e colocar a empresa num nível de destaque”; “Não por acaso recebemos prêmios por estarmos dentre as melhores empresas para se trabalhar, dentre as melhores empresas para executivos.” Na acepção desses executivos, a noção de identidade e de identificação com a empresa segue um movimento de fora para dentro; no empenho de fazer crer aos trabalhadores que são parte integrante da empresa, como um todo, não traz à baila discussões e tensões geradas em torno de questões implicadas, por exemplo, no fato de os trabalhadores serem chamados de “colaboradores”, e não mais operários; ou em torno de diferentes pontos de vista sobre gestão participativa, etc. Em sua perspectiva, a função do trabalhador é lutar e vencer as dificuldades para atingir as metas programadas, que garantem a hegemonia da empresa no mercado e, por consequência, melhorias para seus funcionários.

Como o objetivo central é atingir metas de produção, o chão da fábrica sempre está sob intenso controle. Para o observador atento, comentários de Bertolini (MP) sobre modos de contratação de funcionários em Ibirité dão indícios de como esse controle se exerce: “Até um tempo atrás [a contratação de parentes ou sob recomendação de outros funcionários] era vista como um problema. Apesar de ter acontecido muito isso aqui na planta de São Paulo, em Ibirité não fomos com essa filosofia. Mas percebemos rapidamente que o mineiro trabalha muito bem esse aspecto.”

Aproveitam elementos da cultura do trabalhador da região para contornar resistências e alcançar maiores níveis de produção:

Ficamos sabendo que na Fiat qualquer funcionário só entra com uma carta de recomendação de alguém que trabalha lá. Ficamos sabendo também que na Fiat não tem greve e depois que adotou essa filosofia duplicou a capacidade produtiva, reduziu o número de acidentes de trabalho... Começamos a olhar por esse aspecto dentro da planta de Ibirité e hoje nós valorizamos bastante isso.

Desse modo, formas de organização e de resistência dos trabalhadores vão sendo desarticuladas e atenuadas; segundo ele, a empresa, agora, é uma grande família, onde todos são chamados a colaborar, revertendo, igualmente, em benefício do crescimento de todos. Essa visão diariamente praticada facilita a cooptação ou controle dos trabalhadores, quer por uma aspiração de status, quer por temor ao desemprego, quer por acomodação ou, mesmo, por se alinharem com esses valores.

Certamente novas tecnologias e a reorganização da produção e da gestão na ThyssenKrupp trouxeram melhorias físicas para suas plantas, também influenciadas por políticas ambientais e de segurança do trabalho, em expansão nas últimas décadas; formas de exploração e controle do trabalhador, no entanto, foram, apenas, reconfiguradas e, até mesmo, acirradas, permitindo à empresa melhor concorrência no mercado, desapropriando, em contrapartida, os metalúrgicos de suas tradições de trabalho, esvaziando suas identificações com a empresa, com o trabalho e com outros trabalhadores e, por tabela, sua autoestima. Antigas tradições e relações de trabalho, que funcionavam como forças incorporadoras dos metalúrgicos numa categoria mais atuante e mais visível, hoje, enfraquecidas ou superadas, não exercem mais o mesmo poder. Buscando desarticulá-las ainda mais, a empresa recorre a projetos, concursos, internos e externos à fábrica, festejos, como iniciativas que contribuem para maior adesão do trabalhador, focando sempre as metas a serem atingidas.

Muitos trabalhadores entrevistados pelo Museu da Pessoa sentem-se gratificados com as festividades organizadas pela empresa em datas especiais, nas quais suas famílias comparecem e os filhos ganham presentes; orgulham-se quando os familiares

são convidados, nessas ocasiões, a conhecer o espaço da fábrica, locais e máquinas onde cada funcionário trabalha. Por esse caminho, vários sentem-se integrantes da empresa (ou mostram-se como tal). Em compensação quase não há menções sobre questões controversas apontadas por metalúrgicos mais engajados. Isso nos leva a indagar: seria por estarem sendo entrevistados num momento de comemoração, ou por estarem se constituindo como metalúrgicos em novos moldes e com outros valores, interesses e perspectivas? Seria, ainda, pelo fato de grande parte se submeter às novas imposições, pelo temor ao desemprego, pelos processos de individuação que vivem ou mesmo por desalento?

Podemos acrescentar a isso uma determinada concepção de gestão participativa como um dos elementos que compõem a imagem atual da firma em disputa no meio empresarial. Lázaro (MP), explicando como exerce a gestão em sua área na empresa, compartilha o ponto de vista dominante sobre a gestão participativa, questão alvo de tensões entre instâncias de direção e trabalhadores:

[Eu] disse para a equipe gerencial no começo: “Eu quero que vocês todos sejam criativos; quero que vocês todos façam o que vocês acharem que é melhor para a empresa, para os clientes e para nós. Me convençam que é bom, que daqui para a Alemanha eu cuido, junto com o Alexandre [Bamberg]... E isso ficou muito mais claro [o antes e o depois] quando os resultados começaram a aparecer e que as pessoas, no caso os gestores, os gerentes, os supervisores, começaram a acreditar que: “Nós não somos tão ruins assim; o nosso trabalho é bom, nós sabemos fazer”. E foi uma bola de neve que não para até hoje de crescer...

Seu modo de se expressar é bastante sugestivo no que diz respeito ao investimento feito pela empresa, e por ele como um de seus gestores, na cooptação dos trabalhadores, via essa nova filosofia. Vale observar como ele explica esse fato:

Trabalho, planejamento, dedicação, pegada, são os termos que

eu uso muito no dia-a-dia. Pegada, comprometimento, amarrar os sapatinhos, decidir em conjunto: “Vamos juntos, vamos morrer abraçados”. Porque é isso que faz a diferença numa equipe. E hoje nadamos de braçada, a equipe é espetacular. As pessoas dessa empresa, na acepção da palavra, são o maior bem que essa empresa tem.... Eu vejo isso quando ando na fábrica, seja no escritório ou no meio da fábrica. E o melhor termômetro é no chão de fábrica. É aonde ele, o operador... Lá o trabalho é sofrido, é pesado, é duro. Aqui a prioridade é a fábrica, primeiro os operários da fábrica, depois os escritórios. Essa valorização, esse respeito, ouvir as pessoas isso é importantíssimo... Se nós não pudermos ser uma das melhores em resultados nós vamos ser as melhores em atitude.

A valorização da pessoa também passa por chamar de “operador”, ou “colaborador”, em vez de operário. É o caso de se perguntar se essa mudança de denominação alivia a exploração do trabalhador ou se isso é de uma forma de criar ilusão.

Firmeza, transparência, verdade. Não vou enrolar ninguém... Atitude, planejamento, equipe. Por isso que eu vim para a ThyssenKrupp, movido pelo desafio... Quando eu falo valorização de pessoas, o meu discurso dentro da fábrica é poder conhecer as pessoas de dentro para fora, poder extrair delas o que elas têm de melhor e, ao mesmo tempo, dar recursos para ela se desenvolver e cada vez contribuir. Isso para mim é uma valorização da pessoa. Você poder ouvir de um operário – ele não tem ideia de como se gerencia o negócio – mas ele fala: “Eu sou feliz aqui e eu confio em você!” Isso para mim é valorização de pessoas. Ainda que ele não tenha o conhecimento do todo, a parte que ele conhece, confia cegamente. Por quê? Porque você conseguiu extrair dele o que ele tem de melhor. Quem não pensa, quem tem má índole, não fica num ambiente desses, não consegue ter uma conversa franca dessas...

Essa posição maniqueísta, que considera ser de má índole quem não conversa e não “adere”, soa como a destituição do

operário do direito de criar, de escolher, de afirmar; trata-se, apenas, de confiar na direção, porque ela, sim, tem visão do conjunto da produção, do mercado e é capaz de “extrair dele (do trabalhador) o que ele tem de melhor”. A comunicação “mais aberta possível” parece dirigir-se aos gestores e não ao conjunto dos trabalhadores, com vistas a dar um encaminhamento a problemas que emergem no dia a dia da fábrica, a facilitar a articulação entre as seções e atingir mais eficácia na produção e melhores resultados. Essas explicações expressam um movimento que se faz de cima para baixo e externo aos trabalhadores, num esforço de conseguir sua adesão, mas desenraizados da experiência vivida e diariamente construída, em que havia, segundo eles, maior espaço para criações e escolhas nos modos de trabalhar e maior solidariedade. Aliás, uma das características das empresas multinacionais é a centralização do campo de decisões, que passam a ser determinadas, no presente caso, fora das fronteiras brasileiras.

Sindicalistas de Santa Luzia estão alertas a essa realidade, marcada por grande mobilidade de mão de obra, por um forte processo de individualização dos trabalhadores, por dispersão mais generalizada entre eles, pouco afeitos a relações com o sindicato e aos modos de luta tradicionais da categoria. Esses ativistas expõem uma opinião bem diferente da ThyssenKrupp como uma grande família e sobre a gestão participativa. Júlio (SL), metalúrgico na Forjas Acesita desde 1982 e membro do sindicato da categoria, comenta:

Na questão relacionamento, mudou-se muito até devido essa mudança de logística da empresa, principalmente a questão do comportamento de hoje dos trabalhadores... Hoje a empresa... Ela deixou de ser uma empresa mais família que na época da Forja Acesita... A gente tinha um comportamento bem diferente de hoje. As alterações que foram maléficas a esse relacionamento que aconteceu, acontece hoje na empresa, é os trabalhadores se sentem pressionados, os trabalhadores não têm aquela autoestima de tá trabalhando na Krupp né, que na época a Forja Acesita sempre foi uma grande empresa aqui de Santa Luzia.

E mais:

nós (trabalhadores) não somos parte, não somos parceiros... Até mesmo porque nós não participamos da gestão deles! Até porque nós não definimos aquilo que a gente acha... Quando eles falam que o maior patrimônio da empresa são os trabalhadores, isso aí é colocado como premissa... A gente não participa, até porque a gente só participa do prejuízo... A meta principal é o que é a produção... Mas isso tá acontecendo em todas as [empresas]...

Júlio (SL) vai buscar no passado experiências nas quais trabalhadores se sentiam mais identificados com a empresa, participando com mais liberdade da construção de seu destino: “... Sempre o pessoal vê a Forja Acesita de uma forma diferente... quando eu falo a respeito do relacionamento porque no passado a gente tinha uma liberdade não tão vigiada como é hoje...”

Rubens Maglovsky (MP), figura ambígua, vê a gestão participativa na empresa numa crescente cadeia evolutiva desde o tempo da Krupp: “hoje nós temos uma gestão participativa muito mais ampla. Mas eu entendo que começou um pouquinho lá atrás com esse evento, cujo foco era a cobrança de um resultado melhor.” Parece entender a gestão participativa como uma integração orgânica de toda a empresa, na qual cada funcionário desempenha o seu papel, no sentido de se obter maior sucesso na produção em novos moldes e, como decorrência, melhorias para os próprios trabalhadores. Esses comentários soam bem diferentes de outros, também pertencentes a ele em relação ao passado: “a confiança que existia entre nós, os funcionários, era uma coisa diferente...” ou “o pessoal trabalhava, dava o sangue pela empresa, era muito fiel”. Sua própria trajetória profissional possibilita observar formas de exploração e exclusão que a imagem de grande família e a difusão da “nova filosofia”, recorrentemente trabalhadas, colore ou ocultam.

Ainda que as imagens de grande família, de empresa modelo, gigante da metalurgia se firmem e se propaguem como dominantes, as pressões e lutas vividos pelos metalúrgicos

transparecem sub-repticiamente, até mesmo em narrativas que, deliberadamente, enaltecem esse grande conglomerado e seus feitos. Bertolini (MP), por exemplo, nos dá indícios do período conturbado dos anos de 1980 (campanhas salariais, manifestações e greves operárias...) ao comentar as vantagens, segundo ele, da instalação da planta de Ibirité: “nós sairíamos desse contexto de sindicato, de mão de obra inflacionada, de custo alto operacional e ir para um local em que pudéssemos ter um ganho de tudo isso”. Sintonizado com a perspectiva da empresa, ele encobre resistências e lutas dos trabalhadores, concentrando a atenção nos modos como a ThyssenKrupp enfrenta e supera a crise, por meio de frases, por vezes bombásticas, ao longo da conversa:

Numa época em que o mercado era fechado, ganhávamos dinheiro em função de uma política de repasse de preço. Depois que o mercado abriu, a indústria brasileira sofreu muito com isso e nós também. A indústria não estava preparada naquele momento. Eu digo para você que se não fosse uma retaguarda do nosso grupo, da grandiosidade desse grupo nós não agüentariamos aquele baque forte que foi anos e anos fechando em prejuízo, resultados negativos... Esse mercado é muito agressivo, há pressão a todo o momento no sentido de redução de custo, redução de preço... E que importância nós temos em tudo isso? Acho que a importância foi a nossa recuperação de estarmos hoje com indicadores financeiros bons e acima da média nacional, trazendo prêmios que nos colocam em destaque dentro da indústria automobilística.

Bertolini, concentrado nos problemas da empresa metalúrgica nesse período e investindo na imagem de seu potencial que a conduziu à grandiosidade, desloca o campo das disputas para as empresas, entre si. Segundo ele, “é possível fazer bem feito com resultados bons, valorizando o ser humano nesse mercado desumano que é o mercado automobilístico e, principalmente, a indústria de autopeças”. Esse movimento em favor de uma nova atitude dos trabalhadores em relação ao trabalho e à

empresa vem impregnado de seu contrário, marcado pela despolitização das lutas sociais, pelo ocultamento e atenuação das resistências operárias que marcaram os anos 1970 e 1980. Encobre mobilizações e greves de trabalhadores, articuladas por suas organizações (nas quais os metalúrgicos representam força significativa) em torno de questões salariais, das condições de trabalho, pelo perigo do desemprego, entre tantas outras.

Metalúrgicos sindicalistas da antiga estatal Forjas Acesita, de Santa Luzia-MG, ao contrário de Bertolini (MP), narram grandes tensões e lutas vividas pelos trabalhadores no passado, no chão de fábrica e na ação sindical. Nesse período forma-se a Oposição Sindical, articulando-se com a Central Única dos Trabalhadores – CUT, o Partido dos Trabalhadores – PT e outras forças sociais em defesa das resistências operárias e no questionamento do sindicalismo considerado pelego.

Carlos Guimarães (SL), metalúrgico desde o tempo da Forjas Acesita e um dos diretores do sindicato da categoria na cidade, orgulhoso de sua participação na criação da Oposição Sindical nos anos de 1980, explica como ele e outros militantes conseguiram formá-la nas disputas com um sindicalismo subalterno que questionavam na época: “Você sabe dentro de fábrica como é que é, ‘aquele é pelego, nois temo que tirar ele de lá, aquele é pelego’, aí... O antigo... Só aceitava só o lado do patrão, aí, ‘nóis temo que tirar’ a foi uma batalha braba...”

Junto com Carlos (SL), Danilo (SL) lembra, com entusiasmo, a efervescência das organizações operárias naquele período, em que os trabalhadores conseguiam se movimentar em ações coletivas, muitas vezes em conjugação com outras forças, em favor das causas operárias:

Eu lembro muito bem como é que aconteceu; em 1986, a gente vendo a necessidade de ter uma mudança não só, não só, não só é... A nível de, a nível de Forja Acesita, mas de todas as empresas da região; a gente já tinha conhecimento e... A gente na verdade, eu e alguns companheiros, como nós éramos fundadores do Partido dos Trabalhadores, nois teve aquela efervescência de... a CUT, né

com a criação da CUT e, então a gente tava, em alguns lugares a gente tava pegando e como a CUT tem uma ligação muito grande com o Partido dos Trabalhadores a gente assumiu essa... Essa parte... Então em 1985-86...

Sua narrativa entrecortada e repetitiva nos faz pensar nas opressões vividas naquela conjuntura, e ainda hoje, mas também na positividade dos operários envolvidos nessas lutas:

Eu sei precisar bem, final de 85-86, nós começamos fazer é... Uma oposição, uma oposição bem escondido, né, aquela coisa bem, bem escondida pra poder é... A gente não ser pego e ser demitido e a gente formou uma comissão, um mesmo um... que começou a trabalhar em cima disso e onde foi que surgiu uma oposição verdadeira lá e essa oposição ela ficou até 80... 8, até 88; então em fevereiro de 88 nós tivemos uma... Já tinha montada a chapa e nós ganhamos o primeiro, nós ganhamos a primeira eleição; só que teve o segundo turno, que foi em agosto, o chamado segundo turno que aí foi em agosto que nós voltamos a ganhar... aí nós assumimos o sindicato. Em agosto de 88 nós assumimos o sindicato e aí nós continuamos manter... E tamos aí até hoje...

Sugestivamente, Luis Carlos Brandão (MP), entrevistado em 2007, traz o tom das vozes discordantes entre os trabalhadores, posições que se prolongam no presente. Orgulhoso de ser funcionário da empresa desde o tempo da Hoesch (entrou em 1974), menciona significativas baixas de trabalhadores nos anos de 1980, mas as explica como resultado de um período de dificuldades para todas as empresas brasileiras.

Eu vim do interior para São Paulo... Já com a ideia de trabalhar na Hoesch... Foi um período muito bom, era uma empresa muito boa. Não se ouvia falar em problemas financeiros, era uma empresa que estava sempre na ponta. Como todas as outras empresas, teve seus altos e baixos: primeira baixa que nós tivemos foi em

82, quando ocorreu um problema em nível de Brasil. Não tínhamos conhecimento em nível mundial, mas tínhamos do Brasil. Foi um período que houve muita dispensa. Nessa empresa chegamos a trabalhar com mil e 200 pessoas e, nesse período, acabamos ficando com 600. Então mandaram 600 pessoas embora.

Acrescenta a esse fato o rigor da ação sindical como uma das razões dessas baixas. “Aquele época o sindicato de São Bernardo começou a agir com bastante rigor, sem pensar muito.” Encadeia, na conversa, críticas ao presidente Lula como antigo ativista metalúrgico, associando aquele passado sindical à política do presidente em 2007: “Ele hoje – vamos falar do nosso presidente [Lula] – julga que ajudou muitas pessoas, mas ele atrapalhou a vida de muita. Aquelas greves! Eu tenho um irmão que trabalhava aqui e saiu, não conseguiu arrumar mais emprego porque fez parte da greve. Aquela greve acarretou muita demissão”.

Ao afirmar que uma das razões principais das dispensas de operários estava nas formas de comportamento do movimento sindical, nas greves, não leva em conta ou ignora os graves problemas vividos pelos metalúrgicos de desqualificação de seu trabalho, ameaças ou a realidade do desemprego, inflação galopante, salários desvalorizados, fortes alavancas aos questionamentos, manifestações e greves operárias.

Essas questões se agravam quando as empresas apelam para o chamado empréstimo compulsório, também alvo de contestações dos trabalhadores, ainda que pressionados pela ameaça do desemprego. Eduardo Bertolini (MP), falando do ponto de vista empresarial, narra o fato como contribuição dos trabalhadores à empresa no período de maior crise: “foram épocas em que nós fomos chamados a contribuir financeiramente com a empresa.” Atenua a gravidade dessa imposição usando a forma interrogativa como consulta ao trabalhador: “você concorda em não receber 13º salário esse ano? Você concorda em reduzir o seu salário em 10%?”. Além disso, explica esse fato como decisão provisória da ThyssenKrupp, explicando: “lógico que era por um período provisório”, pois a implantação de Ibitaré já era

um passo importante na superação da crise e, por consequência, na melhoria das condições do trabalhador. E afirma: “Melhorou muito a partir do momento que decidimos a divisão das plantas. Isso, há uns dez anos atrás”.

José Sebastião Vieira (MP), funcionário da Hoesch desde 1972 – um dos metalúrgicos demitidos em 1996, mas reincorporado pela empresa em 1999, na área de planejamento, para ajudar na organização da produção, em virtude de sua longa experiência – também vincula os problemas da empresa às crises do mercado da época. Apesar de sua justificativa se alinhar com a perspectiva da empresa, suas observações transpiram o clima de pressões e temores vivido pelos metalúrgicos, agravados quando esta apelou para os empréstimos compulsórios:

Tivemos problemas que aí se uniram às crises... Tudo isso trouxe problemas para dentro da empresa. Pessoas que tiveram que ser demitidas, não tinha jeito, no mercado ninguém mais comprava carro. Produzir mola para quem? Isso trouxe uma instabilidade na empresa. A empresa com uma dívida muito grande. Vai vender a empresa e a empresa vai fechar!

Nessa altura, Vieira (MP) transmite certa ambiguidade; orgulha-se, num primeiro momento, por ter participado desse empreendimento:

Chegamos inclusive a, entre aspas, emprestar dinheiro para a empresa, do nosso salário. Houve uma parte, acho que foram dois dissídios, se não me engano, dois dissídios, eu já estava numa categoria de chefia, a chefia não recebeu o aumento. Ficou compulsório para a empresa, para ajudar a empresa. E todo mundo topou: “vamos!” E depois a empresa também fez a parte dela, quando ela devolveu, devolveu com juros, correção e mais alguma coisa. Foi uma parceria legal para quem estava; doía, sem dúvida, porque você vivia um momento meio ruim, mas foi bom você participar, você estar, sentir.

Mas, também, hesita: “hoje a gente sente: teria feito isso novamente? Não sei...” Com o passar do tempo, parece reavaliar esse fato, as circunstâncias e os temores que obrigaram os trabalhadores a isso ou, então, a sentirem-se pouco à vontade para manifestar claramente seu pensamento, ao ser entrevistado para uma comemoração a convite da própria empresa.<sup>10</sup>

Outra questão tensa para os sindicalistas entrevistados, no atual projeto, é o processo de privatizações no país, que atinge a antiga estatal Forjas Acesita. Danilo (SL) declara em 2010:

Essa mudança que teve,<sup>11</sup> só teve um ganhador que foi a ThyssenKrupp é... A esperteza na privatização, ela recaiu sobre os trabalhadores na hora que eles começaram a dar ação para eles... A gente fez diversas manifestações contra a privatização... E aí, como já havia o modelo da Usiminas que é passar as ações pros trabalhadores, os trabalhadores amoleceram acharam que ia ficar rico! Eles acharam que ia ficar rico...

Suas referências ao passado soam como um alerta no presente: “só que não é isso, as ações era mixaria. E isso... Aconteceu aqui também, mas, de trabalhador dizê, é lógico que a mídia ela fala que dava prejuízo, isso influencia sim, mas eu acredito que para dentro o trabalhador lá num é tanto não.”

Júlio (SL) completa os comentários de Danilo:

Eu me recordo bem quando houve a privatização, que pregava muito pra gente que era a solução senão a empresa ia fechar essa

---

<sup>10</sup> Tratando-se de entrevista feita por outra pessoa e pelo fato de eu só ter lido a transcrição, não pude observar melhor se assim fala devido às próprias circunstâncias em relação ao seu emprego e/ou às circunstâncias nas quais foi entrevistado. Lidar diretamente com as entrevistas pode nos auxiliar a contornar alguns desses problemas.

<sup>11</sup> A abertura de mercado não só favoreceu a concorrência de bens estrangeiros no interior do Brasil, como estimulou maior entrada de empresas estrangeiras no país, muitas delas integrando processos de privatização.

foi a tônica colocada pro trabalhador... E o trabalhador ficou, ficou receoso em relação a isso e o grande atrativo, como o Danilo mesmo falou, [é que]... Parte desse valor que era destinada para ser direito dos trabalhadores... Em termos de ações, mas também foi só uma ilusão... Foi só ilusão que eu digo, até porque nós não sabíamos administrar. O trabalhador... Não é acionista! O mercado de ações é, é novidade... Como é que vai ser isso? Apesar da gente num ter tido que desembolsar nada... Era uma novidade que... A princípio se acreditava que podia ter um grande lucro, mas ações a gente sabe como que é, e quando o trabalhador começou a acompanhar de alguma forma... Acabou aquela ilusão... Hoje deve ter alguns trabalhadores que [repassaram essas ações] muito poucos, acho que um pouquinho, muito pouco. Até porque o receio do trabalhador, tem quem lembrá, “antes um pássaro na mão que dois voando.

Para além dessa situação, Danilo (SL) denuncia formas de controle da empresa que se prolongam no âmbito familiar, dificultando questionamentos, integração dos grupos e avanços nas estratégias de luta dos trabalhadores:

A cesta básica, ela tá, ela tá na... Ela tá, ela tá... No acordo, isso é um acordo, um acordo antigo [não é mérito da nova empresa]... O problema que... Muitas vezes o trabalhador ele tá lá dentro da empresa e ele dentro da empresa é uma coisa, ele é pressionado, ele é isso é aquilo, mas chega na casa dele... Um informativo bonito, todo... Um papel bonito, aquele arrumadinho, tudo certinho falando das boas coisas das empresas, não fala das ruins. O trabalhador ele num pega... Ele num pega no ombro uma cesta pra levar pra casa, ela chega na casa dele e isso faz com que a esposa... Ela pensa seguinte: “opa, aquela empresa é uma maravilha!” Então dificulta até pro trabalhador... muitas vezes ele continua um tempo ali por isso, ela tem um convênio médico que... É ótimo, é bom... Um convênio médico bom, que você paga uma parte do convênio, se você usar. Então isso tudo faz com que a família... Do trabalhador, não é da família [da empresa]... Alguém quer sair lá elas falam “não, vai sair porquê?, cê tá recebendo aqui!”... Como é que cê vai

reagir se dentro de casa você tem alguém que fala “opa, cuidado ali é bom, ali é bom, fica ali...” A gente tem visto eu acho que muito é por aí, mas não é a família, é a família ali não é tão unida assim não, a família Krupp não é tão unida não, mas ela faz passar que... É... A imagem ela é muito, muito... A imagem ela é muito forte, a imagem da firma é muito forte.

O próprio Danilo (MP), com uma visão ampla e crítica desse processo, aponta outros efeitos nocivos ao conjunto dos trabalhadores gerados pelas novas configurações do capitalismo nessa e em outras empresas. Denuncia problemas observados no dia a dia da empresa metalúrgica, como a doença profissional, agravada pelo fato de ser, muitas vezes, encoberta pela direção:

Outra coisa que se observa muito é que, houve uma reengenharia houve uma mudança na produção. Sim, houve, mas as máquinas continuam as mesmas, as prensas. E isso, essa mudança então que teve... Esse número exorbitante que tem hoje de produção ela penalizou os trabalhadores de uma coisa que a gente não sentia lá atrás, que era a doença profissional. Hoje, é hoje, a doença profissional ali a gente ela tá assim, eu sou até meio ousado de dizer que tá uma epidemia, epidemia mesmo de doença profissional... Principalmente LER... Dizendo que eles tão apto, tão normais, então médicos que, a gente não quer nem entrar nos detalhes neste questionamento de se é verdade ou não, mas, a partir do momento que ele saiu, vai fazer os exames em outro lugar, dá problema.

Uma das formas de luta desses militantes é se manter no emprego ou forçar a reintegração daqueles que foram demitidos. Segundo Danilo (SL), o objetivo, com isso, é estarem mais próximos, “viver as situações de trabalho”, as relações diárias na fábrica para terem melhores condições de argumentar e resistir em defesa do trabalhador. Como um dos demitidos pela empresa em Santa Luzia: Danilo, por ocasião da entrevista, estava bastante satisfeito, pois seu processo de reintegração na firma estava

chegando ao fim com bons resultados, após inúmeras tratativas e pressões envolvendo sindicato, ele próprio e empresa. O que Já considera uma vitória, mesmo tendo que enfrentar, ainda, certas restrições.

Enfim, todo esse universo envolvente, por meio do qual a ThyssenKrupp realimenta e reforça sua hegemonia, tem seu efeito perverso sobre os trabalhadores, abalando suas referências identitárias, formas de organização e luta da categoria, seja no chão da fábrica, seja na área sindical, e a significativa força política e presença pública que haviam conquistado em décadas anteriores.

Neste texto fiz, apenas, um exercício de reflexão sobre o trabalho com narrativas e memórias de trabalhadores metalúrgicos como parte de um campo de investigação bem mais amplo e ainda em curso. Procurei sentidos e significados dessa transformação histórica, destacando nela o lugar dos trabalhadores, e a consciência que eles têm desse processo, nas interpretações que fazem do presente e do passado, nas associações e dissociações que fazem entre ambos e no vai e vem entre esses tempos. Essa tarefa se tornou bem mais difícil pelo fato de eu ter lidado com entrevistas realizadas por terceiros. Espero, no entanto, ter levantado algumas questões para avançarmos nessa investigação.

A cada passo, novas questões se colocam, além de outras às quais tenho procurado responder desde o início do estudo: interessa conhecer melhor os trabalhadores que foram transferidos de São Paulo (Campo Limpo, Jundiá, São Bernardo e Capital) para Ibirité, assim como os que aqui ficaram, quando da instalação da nova planta. Qual a situação atual dos que foram despedidos? Como reconstroem suas vidas? Quem são, exatamente, cada um desses entrevistados e outros que temos encontrado? Que outras situações atuais os levam a atribuir determinados significados ao passado? Quais são suas perspectivas de futuro? O que aspiram para seus filhos? Que tipo de formação seus próprios filhos estão tendo? Quais têm sido suas escolhas profissionais em meio às precárias, ou não, condições atuais vividas? Nota-se, nas

entrevistas, a existência de algumas gerações de trabalhadores, seus modos de viver e de interpretar a vida e o trabalho, no entanto, eles se identificam ou divergem de maneiras bastante complexas, por vezes entre trabalhadores da mesma geração, demandando uma análise e uma reflexão mais amplas e acuradas desse processo em transformação como um movimento ambíguo e contraditório, que se faz em dimensões e direções variadas, movendo-se entre as pressões históricas vividas nas articulações entre as forças com diferentes orientações políticas e ideológicas. Isso demanda, também, repensarmos nossas noções de gerações e os modos como temos lidado com elas na pesquisa.

Quanto à prática sindical, apenas enunciei algumas questões mais recorrentes nas narrativas que tive em mãos. Resta um amplo leque de perguntas e um amplo campo a ser investigado e debatido, além do enfrentamento das dificuldades para estabelecer contato mais estreito com os trabalhadores, tanto em Minas Gerais, quanto em São Paulo. A presença da ThyssenKrupp em Ibirité, com força e articulações – implantando um novo modelo de empresa, investindo, numa trama engenhosa, em melhorias no espaço da fábrica, bem como em bairros operários e na cidade, cedendo benefícios para as famílias dos trabalhadores, explorando canais de comunicação e mesmo atuando na área da educação – representa significativas dificuldades a contatos externos. Apesar disso, o diálogo tem avançado, assim como com os metalúrgicos do ABC e da capital paulista.

Se, por um lado, constatamos que modos tradicionais de associação e luta dos trabalhadores foram abalados, também são sensíveis iniciativas sindicais no sentido de melhor compreender e se reposicionar nessas lutas. Para além das militâncias, continuo a me indagar sobre modos, e em que direções, esses trabalhadores vêm construindo suas vidas e seu trabalho na experiência cotidiana; de que maneiras se redesenham mundos sociais, sociabilidades e disputas nesse campo de forças bastante desigual. A busca de diálogo com os próprios trabalhadores tem nos dado provas do potencial das narrativas e memórias na exploração de pistas e na construção de uma consciência mais

ampliada a respeito da experiência dos trabalhadores no processo complexo de transnacionalização da empresa metalúrgica no Brasil, centrado no caso escolhido para estudo. Esperamos que isso possa contribuir com os debates sobre essa problemática e no avanço de nossas próprias lutas.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Além dos pesquisadores do presente Projeto, já mencionados, citamos os demais integrantes: dra. Aparecida Darc de Souza – Unioeste-PR, dr. Antonio de Pádua Bosi – Unioeste-PR, dra. Célia Rocha Calvo – UFU-MG, dra. Heloisa de Faria Cruz – PUC-SP, dra. Heloisa Helenas Pacheco Cardoso – UFU-MG, dra. Maria do Rosário Peixoto – PUC-SP, dra. Sheile Soares de Freitas – Unioeste-PR, Tulio Barbosa – UFU-MG, Bruna Daher de Melo – UFU-MG, Thainá L.D.Medeiros – UFU-MG, Kárita de Fátima Araújo – UFU-MG, Pedro Mattoso Boaventura – PUC-SP, Luisa Rodrigues Barcelli – PUC-SP. Colaboração: dr. Alessandro Portelli – Universidade Sapienza de Roma-IT.