

## **TRABALHADORES, MEMÓRIAS E GLOBALIZAÇÃO: OS 40 ANOS DA THYSSENKRUPP BILSTEIN BRASIL**

*Heloisa Helena Pacheco Cardoso<sup>1</sup>*

**RESUMO:** Este texto propõe questões para analisar temas como globalização, comemoração e memória, a partir de documentação do projeto “40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil”. São entrevistas orais com trabalhadores da empresa, tanto da administração como do chão da fábrica. Mais importante do que buscar fatos, é indagar o que se comemora e como se comemora para interpretar os significados das narrativas a partir dos objetivos da proposta, do lugar e do momento em que foram gravadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Narrativas orais. Trabalhadores. Empresa.

**ABSTRACT:** This text proposes questions to analyze topics such as globalization, commemoration and memory, from project documentation “40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil”. Are oral interviews with workers of the company, both as administration of the factory floor. More important than seeking facts, is ask what if celebrates and commemorates to interpret the meanings of narratives from the objectives of the proposal, place and time they were written.

**KEYWORDS:** Oral narratives. Workers. Company.

A edição da revista *VocêS/A Exame*, publicada em setembro de 2011, onde estão enumeradas as melhores empresas para se trabalhar, traz, no rol apresentado, a ThyssenKrupp Bilstein Brasil.

---

<sup>1</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em História da Universidade Federal de Uberlândia, na Linha de Pesquisa Trabalho e Movimentos Sociais. Doutora em História Econômica pela Universidade de São Paulo.

Não é a primeira vez que esta empresa está contemplada no guia de *Exame*. Em 2005, 2006 e 2007 isto já havia acontecido, quando a nota final do "Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)" a habilitava a compor o rol dos lugares onde a satisfação dos trabalhadores era uma marca.

A primeira edição do *Guia VocêS/A* foi lançada em 1997. A justificativa para o trabalho de pesquisa e a publicação dos resultados é dada pela equipe de redação da revista, a partir da observação das mudanças por que passa o país nos últimos decênios:

Ao contrário do que o mercado vivenciava 15 anos atrás, quando emprego era oferta rara, as companhias agora têm muitas vagas abertas, mas não conseguem encontrar profissionais preparados para preenchê-las. E, quando encontram, têm que cuidar muito bem deles para evitar que sejam roubadas pela concorrência... Para as melhores empresas deste Guia, atração e retenção de pessoas são realmente assuntos muito delicados... Mas as melhores empresas estão dispostas a buscar soluções para as diferentes demandas porque acreditam que investir nas pessoas é a forma mais inteligente de fazer o negócio prosperar.<sup>2</sup>

Esta avaliação leva em conta a situação brasileira nos últimos anos quando a imprensa tem repetidamente afirmado que o Brasil não sofreu intensamente os efeitos da crise que assolou o capitalismo e que, entre os países em desenvolvimento, a nossa situação seria mais confortável do que a dos países capitalistas avançados. Nesse sentido, as notícias sobre Grécia, Espanha e Itália têm sido sistematicamente publicadas como sintomas do momento difícil da economia internacional.

Esse "investimento nas pessoas", que a revista *Exame* identifica como uma marca da política de recursos humanos hoje,

---

<sup>2</sup> DE MARI, Juliana. O Guia faz História. *VocêS/A Exame*. As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Ed. Abril, set. 2011, p. 8.

é destacado por um dos administradores<sup>3</sup> da ThyssenKrupp, entrevistado pelo Museu da Pessoa em 2007. Na sua fala, prioriza a importância dos trabalhadores, chamados colaboradores, para o reconhecimento da empresa pelos clientes e por sua respeitabilidade no mercado. A sua estratégia de administração é valorizar as pessoas porque elas “são o maior bem que esta empresa tem”. Para os trabalhadores ficaria “o orgulho de pertencer a uma empresa como a ThyssenKrupp”:

É saber sair da inércia; saber diferenciar o que é urgente, o que é prioridade; saber ter respeito, respeito pelas pessoas, respeito pelo cliente, respeito pela companhia. Isso é importante, eu vivo dizendo isso para eles: aqui nós administramos o dinheiro de um acionista que nem nos conhece, se nós não somos bons, ele muda o dinheiro do lugar dele para outro lugar; se o dinheiro fosse meu e eu administrasse mal e perdesse o dinheiro, o dinheiro era meu, mas quando o dinheiro não é meu, a responsabilidade é muito maior. Hoje eu digo para você o que a equipe sabe, nada é impossível. E tem milagre nisso? Nenhum. 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 desta empresa, na acepção da palavra, são o maior bem que esta empresa tem.

A ThyssenKrupp é uma empresa alemã, com alto grau de internacionalização. Possui unidades de produção espalhadas por vários países na Europa, nas Américas e na Ásia. Atua nas áreas de Aços, Produtos Automotivos, Elevadores e Serviços. Nos dados apresentados na sua página na internet, o mercado para seus produtos é composto de 33% de vendas no mercado doméstico e 67% fora da Alemanha. Aproximadamente 177 mil

---

<sup>3</sup> Lázaro de Figueiredo Júnior. *Depoimento*. Museu da Pessoa. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. São Paulo, 11 jul. 2007.

peças trabalham para o grupo no mundo inteiro.<sup>4</sup> Brasil e Estados Unidos têm ganhado importância no conjunto do grupo nos últimos anos. Acompanhando tendência mundial, a empresa passou por crises nos anos de 2000, justificadas pelos custos nas fábricas no Brasil e nos Estados Unidos, por culpa do aumento dos preços das matérias primas e de problemas ambientais, acusando uma dívida de 3,7 milhões de euros no final de 2008.<sup>5</sup> Em carta aos acionistas,<sup>6</sup> assinada pelo presidente do Conselho Executivo, Eng. Ekkehard D. Schulz, em novembro de 2010, ele faz referência aos anos difíceis por que passou a empresa, destacando 2008 como o ápice na perda de bilhões de euros, com a queda acentuada da demanda. A crise exigiu uma reestruturação interna, visando redução de custos e otimização da produção. Cabe ressaltar que é uma carta aos acionistas, preocupados com os dividendos que a empresa pode atribuir a eles, mediante crescimento dos lucros, e não uma avaliação dos processos de trabalho nas suas diversas unidades. O foco do documento são os movimentos financeiros da empresa no contexto da economia capitalista.

No Brasil, a atuação do grupo ThyssenKrupp abrange principalmente os setores automotivo, elevadores e prestação de serviços, este último comercializando, gerando sistemas integrados de produção, serviços em tecnologia da informação e de projetos. No setor automotivo, a ThyssenKrupp Bilstein Brasil é uma das principais fornecedoras de componentes no país. Tem aqui duas unidades: uma em São Paulo, na capital, e outra em Minas Gerais, em Ibirité. A primeira fabrica produtos destinados a ônibus, caminhões e comerciais leves, principalmente feixe de molas parabólicas, barras estabilizadoras pesadas e barras de torção. A segunda produz molas helicoidais e barras estabilizadoras leves para veículos de passeio e comerciais leves.

---

<sup>4</sup> Ver em: <<http://www.thyssenkrupp.com/en/international/index.html>> Acesso em: 20 set. 2011.

<sup>5</sup> “Custos penalizam contas da Thyssenkrupp”. *Euronews*. 11 fev. 2011. Disponível em: <<http://pt.euronews.net>> Acesso em: 23 set. 2011.

<sup>6</sup> Carta aos acionistas. ThyssenKrupp Relatório Anual On-line 2009/2010.

A Thyssen Krupp Bilstein Brasil é conhecida por essa denominação desde outubro de 2006. No seu histórico<sup>7</sup> vemos uma série de incorporações e alterações de nomes que remontam a 1967. Nesta data, a Hoesch Molas iniciou suas atividades no Brasil produzindo inicialmente feixe de molas e depois molas helicoidais e lâminas de aço. Em 1973, a Hoesch se incorpora a Scipelliti, passando a denominar-se Hoesch Scipelliti Indústria de Molas Ltda. Em 1981, fruto de outra incorporação, denominou-se Estel Hoesch Indústria de Molas Ltda., retornando à denominação de Hoesch Indústria de Molas Ltda. em 1982. Em 1992, a Hoesch incorporou-se ao grupo Krupp Automotive. Com a fusão dos grupos Thyssen e Krupp na Europa, em 2002 passou a ser ThyssenKrupp Molas Ltda., denominação que foi alterada em 2006 para ThyssenKrupp Bilstein Brasil Ltda. O nome Bilstein vem de uma família alemã que, nos anos de 1920, investiu na indústria de acessórios automotivos e esteve ligado à inovação tecnológica em matéria de suspensão, conforto e segurança na condução de veículos. Transformou-se em uma divisão da ThyssenKrupp Technologies em 1988 e em uma subsidiária em 2005.

A enumeração rápida dos fatos que compõem este histórico é importante para a compreensão de uma data comemorativa: os 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil. O ato comemorativo recupera 1967 como o início deste processo, quando a Hoesch Molas iniciou suas atividades no Brasil. Resultou em um projeto institucional realizado pelo Museu da Pessoa, onde foram entrevistados trabalhadores em funções e idades variadas. As entrevistas foram gravadas em 2007 e estão divididas em dois grupos: no primeiro encontramos 15 entrevistas,<sup>8</sup> chamadas

---

<sup>7</sup> As informações contidas neste histórico são encontradas em: <<http://www.tkbilstein.com.br>> e <<http://www.bilstein.de/about-bilstein/history.html>> Acesso em: 17 nov. 2010.

<sup>8</sup> Nas transcrições não aparecem as questões feitas pelos entrevistadores. Os textos estão organizados nos seguintes itens: identificação (filiação); formação (cursos); trajetória profissional (empregos); desafios; tecnologia; relacionamentos; fatos marcantes; família; lições; avaliação do Projeto ThyssenKrupp. Os textos foram revisados e não apresentam sintomas de

histórias de vida, com duração mais longa e fornecidas por trabalhadores com idade entre 40 e 60 anos, a maioria com curso superior, prevalecendo Administração de Empresas. O segundo grupo é composto de 131 entrevistas,<sup>9</sup> com trabalhadores com tempos variados na empresa. Elas são chamadas Cabines Temáticas, têm menor duração e temáticas mais diretas.

Este projeto memória insere-se em uma das linhas de atuação do Museu da Pessoa, criado em 1991, com o “objetivo de construir uma rede de histórias de vida que contribuísse para a transformação social”, possibilitando que a “história de cada pessoa fosse valorizada pela sociedade”. Nos seus valores, o Museu propaga que “toda história de vida tem valor e deve fazer parte da memória social” e que “todas as pessoas têm um papel como agente de transformação da História”. Afirmções genéricas que não questionam as relações na sociedade, mas indicam teoricamente uma postura democrática à medida que busca “a percepção que os indivíduos e os grupos têm de si mesmos e de sua situação”.<sup>10</sup>

Uma destas linhas de atuação é o chamado Programa de Memória Institucional, voltado para as histórias das instituições, consideradas parte da memória do país que, como tal, devem ser preservadas e valorizadas. As noções de memória e memória empresarial foram explicitadas por Karen Worcman,<sup>11</sup> fundadora

---

conversa coloquial, não possuem erros de pronúncia, nem indicação de emoções ou dúvidas. Os focos são a empresa e a atividade de trabalho nela.

<sup>9</sup> Nestas aparecem as questões formuladas pelos entrevistadores, em um roteiro que aborda: nome/onde e quando nasceu; quanto tempo trabalha na ThyssenKrupp; como entrou na empresa; o processo de mudança de São Paulo para Minas Gerais, para a fábrica de Ibirité (os mais velhos); o setor onde trabalha e a função; o que significa trabalhar na ThyssenKrupp, o crescimento da empresa, comparação com outros locais de trabalho; fatos importantes e relações com os colegas; os significados dos 40 anos e do Projeto memória.

<sup>10</sup> Sobre o Museu da Pessoa consultar: <<http://www.museudapessoa.net>>

<sup>11</sup> WORCMAN, Karen. *A história na empresa: identidades e oportunidades*. Disponível em: <<http://www.museudapessoa.net>> Acesso em 17 nov. 2010.

e diretora do Museu da Pessoa, quando afirma que “nossa memória é um elemento básico para o estabelecimento de nossa identidade”. Esta identidade apóia-se na premissa de que a história de uma empresa não deve ser pensada somente na preservação de documentos, mas nas experiências das pessoas que a constituíram, considerando que elas se identificam com um grupo e possuem trajetórias comuns. A empresa se constituiria um grupo que possui memória e esta garantiria sua coesão e identidade.

Compõe este programa o Projeto ThyssenKrupp Bilstein 40 anos. Qual a importância das narrativas dos trabalhadores gravadas neste projeto para a reflexão sobre memórias e globalização? Esta foi uma questão crucial nas reflexões enfrentadas no projeto “NADA ENRAIZA NUM LUGAR SÓ - Memórias e Globalização: um estudo sobre os trabalhadores da ThyssenKrupp Campo Limpo Paulista-SP, Santa Luzia-MG e Ibité-MG (1957-2009)”.<sup>12</sup> O primeiro enfrentamento diz respeito aos significados de memória. Há certa aceitação de que a função da memória não é simplesmente guardar informações visando preservar dados e personagens. Para além disso, as memórias nos dizem do presente olhando o passado e das tensões sociais vividas pelas pessoas ao enfrentarem suas condições de vida. Pensar memória como fio condutor de projetos empresariais e associá-los com identidade produz uma homogeneização das lembranças, como se todos os trabalhadores tivessem as mesmas recordações positivas da empresa e do seu local de trabalho. O resultado final das entrevistas, visto nas transcrições, induz o pesquisador à percepção dessa unidade nas falas sobre a empresa, como se todos, independente do tempo de serviço, tivessem as mesmas as mesmas experiências. Se estivermos lidando com pessoas que têm trajetórias diferenciadas, embora compartilhem os mesmos

---

<sup>12</sup> Esta é uma pesquisa interinstitucional, envolvendo, no Brasil, pesquisadores de três instituições de ensino superior: PUC-SP, UFU-MG e Unioeste-PR. A coordenação geral do projeto é da prof<sup>a</sup>. dr<sup>a</sup>. Yara Aun Khoury, professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

locais de trabalho, uma atenção redobrada às diferenças e aos seus significados pode possibilitar compreender as intrincadas relações entre empresas e trabalhadores, indicadas nos “deslizes” das falas.

Os trabalhadores valorizam sim os seus empregos, seus salários, principalmente se eles estão em um patamar satisfatório no mercado, suas participações nos processos de produção e nas decisões tomadas. Têm orgulho de dizer que compõem uma grande empresa e que nela são sujeitos que participam ativamente de seu sucesso. O ambiente de trabalho e as relações com os colegas são referências em todas as entrevistas gravadas com os trabalhadores da ThyssenKrupp pelo Museu da Pessoa, independente do tempo de permanência de cada um na empresa.

O que chama a atenção são as respostas semelhantes que os trabalhadores dão para as mesmas perguntas. O que indagamos é se a padronização do roteiro das entrevistas, com questões semelhantes, não induziriam as avaliações feitas pelas pessoas que foram selecionadas para participar do projeto memória. O Sr. Djalma da Silva Pianura, Supervisor de Produção, Departamento de Barras, com 32 anos na empresa por ocasião da gravação em 2007, trabalhou em São Paulo e depois foi transferido para Minas Gerais, no ano 2000, para a nova planta de Ibirité. Ao responder sobre “o que você mais gosta nesta empresa”, afirma: “Eu acho que é o ambiente de trabalho. A gente tem um ambiente muito bom de trabalho. É o que eu sempre falo: eu acho que é isso que motiva a gente ficar a tanto tempo assim. Sempre fiz bons amigos aqui dentro”.<sup>13</sup>

Respostas semelhantes são dadas por outros trabalhadores para a pergunta que lhes é formulada. Pedro Donizetti Batista da Silva e Natanael Urbano Gonçalves explicitam esta postura em suas falas:

---

<sup>13</sup> Djalma da Silva Pianura. *Depoimento*. Museu da Pessoa. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. Ibirité, 5 jul. 2007.

P- O que mais te agrada assim em trabalhar na Thyssen?

Pedro- Trabalhar aqui na Thyssen? Acho que o pessoal. As amizades que a gente tem aqui dentro. É tudo colega, tudo amigos. Não tem diferença. Onde você vai, você é bem tratado, com respeito. Isso é importante.<sup>14</sup>

P- Alguma coisa curiosa que tenha acontecido nesse tempo que você está aqui? Ou alguma coisa que tenha te marcado?

Natanael- O que mais me marca aqui é a amizade do pessoal. A gente se sente uma família. Todo mundo chega e se cumprimenta. De pegar na mão mesmo. É um cumprimento sincero. É muito bom trabalhar aqui. Sempre lembro disso, porque é uma firma bem unida mesmo, nós somos bem unidos. Desde a chefia até o operador.<sup>15</sup>

Pedro Donizetti é ferramenteiro, na época com 22 anos na empresa. Indagado sobre como é o seu trabalho, explica que o seu setor produz as ferramentas que fazem as molas, estas o produto final da produção. Natanael Urbano Gonçalves é líder de usinagem no Setor de Barras, com pouco mais de oito anos na Thyssen por ocasião da entrevista. Esclarece que o líder de usinagem faz a preparação e ajuda a coordenar o grupo dentro do seu setor. Em todas estas falas o que se destaca é a valorização do ambiente de trabalho. Nelas há referências tanto aos colegas quanto à direção das fábricas. O que se destaca são as novas políticas adotadas nos anos de 2000, após um período de crise, apoiadas na chamada “gestão das pessoas”.

O momento, o lugar e a condução das entrevistas são dados importantes para a compreensão das semelhanças das respostas. Padronização e homogeneização constroem os caminhos para o “resgate da identidade” entre empresa e trabalhadores. Gravadas em 2007, este é um momento propício à construção desta identidade, quando a política de recuperação da empresa

---

<sup>14</sup> Pedro Donizetti Batista da Silva. *Depoimento*. Museu da Pessoa. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. São Paulo, 28 jun. 2007.

<sup>15</sup> Natanael Urbano Gonçalves. *Depoimento*. Museu da Pessoa. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. Ibité, 5 jul. 2007.

já apresenta resultados, apostando na “gestão do conhecimento”, onde todos os trabalhadores contribuem com ideias para a mudança. Neste momento, a função didática de produção de memórias e histórias em um projeto empresarial poderia produzir os frutos desejados na perspectiva da nova administração, para que a empresa fosse reconhecida pelos clientes e respeitada no mercado. A esta iniciativa somem-se outras, como a divulgação da inclusão da ThyssenKrupp no ranking das melhores empresas para se trabalhar, realizado pela revista *Exame*, demonstrando o sucesso da nova política que coloca a empresa no mercado com competitividade.

Esse processo de constituição de memórias, através de histórias individuais unificadas no roteiro proposto, pode construir uma interpretação hegemônica sobre a empresa, portadora de valores que seriam compactuados por todos os trabalhadores. Nele se confundem a trajetória da empresa e a de cada um, criando a ilusão da igualdade em um processo de produção profundamente desigual. Teríamos, assim, a reconstituição de todo um processo social como único, organizado dentro e fora da empresa, e relatado através do ambiente de trabalho, do que a empresa possibilitou à vida do trabalhador, da valorização da família, das políticas de saúde e educação e dos projetos sociais desenvolvidos por ela nas cidades onde está instalada. Constitui esse mecanismo uma forma de propagar crenças articuladas em práticas e expectativas de estabilidade no emprego, de salários condizentes com a função, com aposentadoria depois de anos na mesma empresa. É um processo constituidor de um universo que teoricamente é almejado por todos. Realmente ele o é para trabalhadores que têm consciência das dificuldades de serem trabalhadores em uma economia globalizada onde o poder está localizado fora deles e muito pouco é conhecido do que acontece em outros lugares e em outras unidades da mesma empresa. Mas é, ao mesmo tempo, a utilização de memórias como forma de subordinação de muitos à organização social capitalista na sua versão contemporânea, produzindo ambientes onde as pessoas são colocadas em relação com outros, como iguais, e com a

empresa onde trabalham. Talvez seja esta ilusão de igualdade que os projetos de memória empresarial chamam de identidade.

Trabalhando com o tema “Memória e Globalização”, Alessandro Portelli<sup>16</sup> analisa as lutas dos trabalhadores em Terni, Itália, em 2004-2005, contra o fechamento da fábrica ThyssenKrupp e a demissão de 400 operários. Nesta localidade, a fábrica foi fundada em 1885 e o setor de aços especiais, o mais rentável, vendido à ThyssenKrupp em 1994. Embora a fábrica fosse “o coração e o orgulho da cidade”, ela e a própria cidade “dependiam de poderes estrangeiros e se viam obrigados a concorrer com indústrias na França, Alemanha e Ásia”. Lutando nos limites da própria unidade, Portelli ressalta que os trabalhadores de Terni não sabiam, por exemplo, da existência de uma fábrica na Índia, em Nashik, uma cidade de um milhão e meio de habitantes. A sua viagem por esse país, em 2004, logo depois da greve geral em Terni, proporcionou uma análise *in loco* da globalização:

Não tinha nunca visto a globalização tão de perto. Os meus companheiros de Terni não sabem praticamente nada da existência de uma fábrica irmã, ou rival, na Índia (menos ainda em Kentucky). Ponho-me a falar com os guardas do estabelecimento de Nashik e eles também nunca tinham ouvido falar da ThyssenKrupp de Terni. Em suma, na globalização os patrões são unificados enquanto os operários não se conhecem entre si e arriscam ser colocados em concorrência.<sup>17</sup>

Como já ressaltamos, a ThyssenKrupp é uma empresa alemã com unidades fabris espalhadas pelo mundo. A política da empresa é definida pela matriz e aplicada de acordo com as características do país onde as unidades fabris são implantadas. A rede de

---

<sup>16</sup> PORTELLI, Alessandro. Memória e Globalização: a luta contra o fechamento da ThyssenKrupp em Terni, 2004-2005. In: BOSI, Antônio e VARUSSA, Rinaldo. *Trabalho e Trabalhadores na contemporaneidade: diálogos historiográficos*. Cascavel: Edunioeste, 2011, p. 17-35.

<sup>17</sup> Idem, p.32.

unidades de produção é pouco conhecida dos trabalhadores, as suas referências limitam-se a afirmar que é a Alemanha que define as regras do jogo. Os trabalhadores no Brasil, das unidades de São Paulo e Ibirité, fazem poucas referências à sua internacionalização e, quando o fazem, optam pela generalidade. Para Pedro Donizetti, o diferencial de uma multinacional como a ThyssenKrupp está no que ela oferece:

P- Qual que é a maior diferença que você sentiu quando você começou a trabalhar na Thyssen?

Pedro- Ah, que aqui é uma multinacional. Então, tudo é diferente. Têm muito mais gente, salário muito melhor. E as oportunidades que eu tive aqui dentro, que eu não tive lá fora. Cursos, que eu pude fazer aqui dentro. Acrescentar no meu currículo. No meu currículo. Foi muito bom.<sup>18</sup>

Esta é uma visão de dentro do processo de trabalho, onde são as condições oferecidas, incluindo salário, que fazem a diferença entre empresas. Uma visão otimista da multinacional em comparação com empresas nacionais, visão que tem pouco suporte na realidade. Também uma forma de valorizar a empresa onde se trabalha, apontando nela um diferencial, que é importante nos seus 40 anos. Afinal, uma comemoração tem seus objetivos e definições do que comemorar.

Geraldo Araújo faz outra avaliação pautada em um conhecimento superficial sobre outras unidades fabris onde as condições de trabalho, os conflitos, as tensões no ambiente e nas relações dentro e fora da unidade fabril são ausência. Para ele a essência do que significa trabalhar na Thyssen é o fato de ser um projeto multinacional:

Ser ThyssenKrupp é trabalhar em um projeto multinacional, para mim. Saber que eu trabalho na mesma empresa que alguém

---

<sup>18</sup> Pedro Donizetti Batista da Silva. *Depoimento*. Museu da Pessoa. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. São Paulo, 28 jun. 2007.

trabalha na Alemanha, na Espanha, não sei se Portugal tem. É uma empresa multinacional, isso já conta bastante. Deixa a gente assim, meio, não desvalorizando as empresas brasileiras, mas tipo assim, você ser um multinacional é, por exemplo, o trabalho que a gente emprega é a nível mundial, entende? Não é só restrito a um país só.<sup>19</sup>

Diferente destas, porque técnica e impessoal, é a explicação dada por diretores e gerentes. O foco da reflexão volta-se para as condições do capitalismo após os anos de 1980, para a competitividade do mercado. Alexandre José Bamberg de Noronha,<sup>20</sup> economista e diretor de Recursos Humanos, Financeiro e de Tecnologia da Informação, associa a globalização à capacidade de inovação e de “acompanhar o desenvolvimento do mundo”, de participar da evolução tecnológica:

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. Acho que é um processo evolutivo constante. 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 tecnologias de administração. Ou mesmo se capacitar em outras áreas onde você às vezes precisa de uma capacitação adicional. Senão está fora a médio prazo. A regra do jogo é esta, não tem jeito. E é o preço que se paga por realmente querer evoluir como profissional... Dentro da matriz, quando você olha todos

---

<sup>19</sup> Geraldo de Araújo Júnior. *Depoimento*. Museu da Pessoa. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. São Paulo, 6 jul. 2007. Em setembro daquele ano, Geraldo Araújo completaria sete anos na empresa. Mora em Ibirité e é deficiente visual. O emprego na ThyssenKrupp é sua primeira experiência como trabalhador de fábrica.

<sup>20</sup> Alexandre Bamberg. *Depoimento*. Museu da Pessoa. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. São Paulo, 16 jul. 2007.

os seus *stack holders*, clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, sociedade, você tem que manter isso de forma equilibrada. E toda vez que você desequilibra essa matriz, e você foca mais, por exemplo, o teu acionista em detrimento do teu colaborador ou da tua sociedade, você vai pagar um preço por isso lá na frente, como companhia. Como vice versa, se você foca mais a sociedade e o colaborador e não dá retorno para o teu acionista, você corre o risco de ter sua empresa vendida lá na frente porque não atingiu os objetivos. Agora, a mágica é você conseguir fazer um processo ganha/ganha entre toda a comunidade. Como é que a comunidade ganha, como é que colaborador ganha, fornecedor, cliente e acionista? E quando você consegue isso aí você atingiu a tal da sustentabilidade.

Sustentabilidade é uma expressão de conteúdos variados. Utilizada largamente nos últimos decênios, expressa as preocupações e projetos políticos do presente, ou seja, o reconhecimento de que o sistema capitalista precisa mais uma vez se reformular para se garantir. Garantir as relações capitalistas de produção no momento atual exige mudanças, entre elas projetos de aproveitamento mais racional dos recursos naturais. No caso da narrativa acima a tal sustentabilidade parece indicar uma participação igualitária no crescimento da atividade econômica que a empresa almeja. Para isso torna-se necessário a opção pelas mais novas tecnologias de administração nos espaços de trabalho, tendo como foco as pessoas. Em teoria, a noção de desenvolvimento sustentável tem cruzado algumas preocupações como a capacidade do ambiente natural de garantir condições de vida satisfatórias; a capacidade de gerir uma exploração econômica que leve em conta os recursos humanos e naturais; a capacidade de atuar nas condições sociais melhorando as condições de vida das pessoas. É um projeto de mudanças que escancaram no seu contraditório os problemas sociais do presente e descaracteriza as relações entre capitalismo e desigualdades consolidadas ao longo de séculos.

Segundo Mello, o conceito de globalização veio se conformando na fase mais recente do capitalismo, associado a

um novo ciclo de expansão do capital que “para se firmar, impõe a desregulamentação dos mercados de trabalho e a revisão dos estatutos tradicionais dos Estados Nacionais com vistas numa maior flexibilidade do movimento transfronteiras dos investimentos lucrativos”, criando uma economia integrada que opera por sobre as fronteiras do Estado.<sup>21</sup> Embora as empresas tenham unidades em vários países, e por isso são internacionais, o movimento do capital envolve poderes que estão acima da lei e fora do controle dos próprios trabalhadores que atuam nas diversas unidades produtivas.

A globalização contemporânea caracteriza-se pela desterritorialização das empresas e da produção. As fábricas encontram-se espalhadas pelo mundo, atendem mercados diferenciados e subordinam-se a uma matriz que estabelece as políticas desse conglomerado de unidades, cada vez mais associadas à adoção de novas tecnologias no processo produtivo e às mais novas tecnologias de administração, como afirmou Alexandre José Bamberg de Noronha. Nesta expansão de determinados grupos industriais pelo mundo, a identificação se faz acima dos Estados Nacionais, na força do grupo empresarial no mercado. Os trabalhadores das diversas unidades fabris não sabem o que acontece em outras fábricas pelo mundo, com exceção talvez dos trabalhadores que ocupam cargos de gerência e que têm uma proximidade maior com a matriz. Neste cenário, não é possível vislumbrar um movimento social que una trabalhadores de diversas localidades e que enfrente situações semelhantes de exploração no processo de trabalho, porque a comunicação entre eles não existe e a possibilidade de uma manifestação em conjunto é praticamente nula. Ao contrário, as fábricas contratam trabalhadores não só nas regiões onde se situam, mas, se necessário, podem mesmo importar trabalhadores de outras para atender quesitos de salários mais

---

<sup>21</sup> Ver MELLO, Alex Fiúza de. Globalização. In: WILLIAMS, Raymond. *Palavras-Chave*. Um vocabulário de cultura e sociedade. São Paulo: Boitempo, 2007, p. 429-431.

baixos, adequação ao trabalho disciplinado ou desvinculação do movimento sindical. Nesse sentido, a globalização desvirtua os movimentos sociais.

A análise de toda a documentação gerada pelo Museu da Pessoa torna-se assim complexa quando associamos memórias e celebração neste momento de relações econômicas e sociais globalizadas. Os 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil é um momento comemorativo, para o qual os trabalhadores foram selecionados para darem seus depoimentos sobre a empresa. Os trabalhadores entrevistados são das unidades de São Paulo e de Ibité-MG. Muitos foram de São Paulo para Minas Gerais para a implantação desta planta, em operação desde 1999, construída para atender prioritariamente o mercado criado com a instalação da Fiat no estado de Minas Gerais.

Para montar a fábrica de Ibité foram transferidos muitos trabalhadores de São Paulo que possuíam anos de experiência na empresa. A região, comparada com a capital paulista, tinha poucos recursos na época e a adaptação destes trabalhadores não foi muito fácil. Muitos voltavam para São Paulo nos finais de semana, onde haviam deixado a família. Outros, que se mudaram com esposa e filhos para Minas Gerais, enfrentaram crises familiares, provocadas pela não adaptação das pessoas ao “modo de viver do mineiro”. Rubens Maglovsky foi um dos transferidos para Ibité com a missão de elaborar o planejamento da nova fábrica, onde assumiu a supervisão de 1999 a 2001, quando se desligou da empresa. O tom de indignação da sua fala expressa bem o significado da mudança: “imagina saltar de para quedas num lugar que eu nunca tinha ido e vir com casa, filhos e esposa. Foi um momento bastante difícil.”

O lugar era a cidade de Betim onde fixou residência por um ano e meio, antes de ir para Belo Horizonte. Portanto, não foi para Ibité, o local do trabalho, uma região que só entra no circuito da modernidade capitalista a partir dos investimentos de empresas como a ThyssenKrupp. Na fábrica, entendida como um espaço fechado em si mesma, não houve problema: “com o tanto de trabalho que havia, não dava nem tempo de pensar

em outra coisa”. Mas essa dedicação total à empresa, se por um lado respondia às expectativas da matriz alemã de que a fábrica de Minas Gerais começasse a dar lucro, por outro era fator de desentendimento familiar, o que importava pouco para as metas que deveriam ser alcançadas. Referindo-se à jornada extensiva na fábrica por ocasião de sua implantação, Maglovsky deixa escapar as crises que viveu no período: “Chegava em casa todo dia às dez ou onze horas da noite. Isso quando não tocava o celular às duas horas da manhã. Foi um período bastante puxado mesmo, a ponto de eu chegar em casa e a minha esposa olhar para mim e dizer: ‘veio passear?’”.

Morar em Betim nos primeiros tempos foi bastante complicado. Ali não tinha o agito de São Paulo, nem as facilidades de comércio, e as relações entre as pessoas passam por outros valores que incomodam pessoas como Maglovsky e sua família:

O centro da cidade é muito restrito, o pessoal te chama pelo nome, te cumprimenta: “Ah! Você é o paulista que mora ali na casa amarela, em frente à quadra?” Pode estar seis quilômetros de distância e o pessoal te identifica como o paulista que mora na casa amarela. Falei para minha esposa: “vamos sair daqui”. Não dá para você andar na rua e a pessoa: “Oi, tudo bem?”. Você entra no shopping: “Oi. Você não vai comer alguma coisinha hoje?”. São aquelas coisas bem de antigamente. Acabei mudando para Belo Horizonte, comprei um apartamento e as coisas entraram no eixo.

Esses relatos aparecem quando Maglovsky está falando de sua família. Esta narrativa, feita em 2007, nos indica como estes fatos marcaram a sua trajetória de trabalhador. Se, como ele afirma, a empresa fez parte de sua vida, essas lembranças dos tempos vividos, dos sacrifícios e das adaptações, explicam também as mudanças da ThyssenKrupp para acompanhar o mercado, mudanças de tecnologias, de maquinário, de modo de pensar e de fazer as coisas.

Outros também falam de suas vidas pessoais como parte de suas trajetórias de trabalhadores. Quando o Projeto Memória

transformou a celebração na possibilidade de registrar um passado comum de lutas pela afirmação da empresa no mercado e pelo sucesso dela nos últimos anos, muitos viram nele a oportunidade de falar de si mesmos como sujeitos na reelaboração da história da empresa. Em 2007 esta comemoração tinha um sentido especial: nesta data celebrava-se não só o aniversário de uma instituição, como também um novo momento após a crise vivida nos inícios dos anos de 2000, focando a capacidade de seus colaboradores/trabalhadores de superar desafios, tornando-se um modelo de gestão. O momento e o lugar condicionam o que deve ser lembrado e o como. Ser escolhido para dar o seu depoimento em um projeto institucional de comemoração anuncia de antemão, sem explicitar, os limites da crítica. Portanto, as gravações e sua possível divulgação têm uma função didática de valorizar a trajetória da empresa, colocando-a como sujeito em um percurso que vai do passado para o presente. Mas nesse percurso existem brechas, onde vida pessoal, valores, expectativas, brotam nos relatos individuais, indicando que os sujeitos desta história são múltiplos.

Nos atos comemorativos há a união de fatos, personagens e trajetórias e o passado reelaborado tem um papel educacional.<sup>22</sup> As valorizações do hoje, do emprego de anos na mesma empresa, do bom salário, da solidariedade entre os colegas, apontam os aspectos<sup>23</sup> positivos das relações de trabalho e, neles, até as crises conjunturais adquirem positividade, porque elas, se superadas, indicam os caminhos da recuperação como lição para o futuro. Embora as narrativas sejam de trabalhadores, estes selecionados para tal fim, a comemoração tem um sentido

---

<sup>22</sup> Sobre o tema “Memórias, Comemorações e Mídia”, consultar: CARDOSO, Heloisa H. P. Brasília 50 anos – presente e passado nos ritos da comemoração. In: CARDOSO, Heloisa H. P.; PATRIOTA, Rosângela. *Escritas e Narrativas Históricas na Contemporaneidade*. Belo Horizonte: Fino Trato, 2011, p. 75-85.

<sup>23</sup> CRUZ, Heloisa de Faria. Historiadores, Comemorações e Mídia. In: CARDOSO, Heloisa Helena Pacheco e PATRIOTA, Rosângela (Org.). *Escritas e Narrativas Históricas na Contemporaneidade*. Belo Horizonte: Fino Trato, 2011, p. 227-237.

universalizante, reforçando os pontos comuns que aproximam pessoas e fatos.

Comemorar significa só lembrar ou também esquecer? Esta é uma questão proposta, entre outras, por Heloisa de Faria Cruz nas suas reflexões sobre historiadores, comemorações e mídias. Destaco-a porque ela me parece importante nas análises sobre as relações entre memórias e comemorações. Os momentos comemorativos, e todas as ações que compõem as festividades, são lugares instituidores de memórias que legitimam trajetórias a partir da elaboração de histórias que trilham em um caminho uno. No caso dos 40 anos, o caminho foi dado pelo planejamento e condução das entrevistas. Mas, se o esquecimento é a outra vertente da lembrança, ele assinala que nela existem omissões, tensões, ocultamentos que não são dados à visibilidade aparente. A nossa análise também se situa neles, nos vazios que têm significados, no não dito em contraponto ao dito, nos relatos pessoais entrelaçados nas histórias sobre a empresa.

A questão proposta por Cruz pode ser melhor entendida se associada a duas outras: o que se comemora? Como se comemora? Os 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil expressam a necessidade da empresa investir na preservação de sua própria história, aquela na qual é sujeito, o que foi capaz de enfrentar os desafios, colocando-se em posição privilegiada no mercado. O que sustentou o Projeto Memória foram os objetivos da própria empresa que se expressa na seleção de quem fala, os que estariam recebendo o “privilégio” de contar suas experiências na ThyssenKrupp. Aceitar um convite para ser entrevistado supõe um compromisso, cujos limites são dados pelas próprias percepções de cada trabalhador do que foi vivido por ele. Trabalhar com todo esse material como fonte supõe um outro compromisso, o do historiador, na “leitura” dos significados presentes nas entrelinhas das falas dos trabalhadores.