

## **METALÚRGICOS E AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: REGIÃO DE JUNDIAÍ-SP, DÉCADAS DE 1960 A 2000<sup>1</sup>**

*Rinaldo José Varussa<sup>2</sup>*

**RESUMO:** Este artigo busca problematizar o conceito “reestruturação produtiva”, a partir de um diálogo com a produção bibliográfica que pautou as mudanças nas relações de trabalho nas indústrias, entre as décadas de 1980 e 2000, tomando como possibilidade de reflexão daquelas mudanças o processo vivido por metalúrgicos vinculados à empresa ThyssenKrupp de Campo Limpo Paulista.

**PALAVRAS-CHAVE:** Reestruturação produtiva/desestruturação improdutiva. Fordismo/toytismo. Metalúrgicos

**ABSTRACT:** This article aims to debate the concept “productive restructuring” from to a dialogue with the bibliographic production that staffed the changes of work in the industries, between the decades 1980 and 2000, having the opportunity of reflection those

---

<sup>1</sup> Este artigo liga-se à pesquisa desenvolvida durante estágio de pós-doutorado realizado junto ao Programa de Estudos Pós-graduados em História da PUC-SP, sob supervisão da prof<sup>a</sup>. dr<sup>a</sup>. Heloisa de Faria Cruz. Vincula-se ainda ao projeto “NADA ENRAIZA NUM LUGAR SÓ - Memórias e Globalização: um estudo sobre os trabalhadores da ThyssenKrupp Campo Limpo Paulista-SP, Santa Luzia-MG e Ibirité-MG (1957-2009)”, coordenado pela prof<sup>a</sup>. dr<sup>a</sup>. Yara Aun Khoury, contando com financiamento do CNPq através do Edital MCT/CNPq nº 14/2009 – Universal, envolvendo pesquisadores da Unioeste, PUC-SP e UFU. Registro aqui meus agradecimentos aos participantes deste projeto, bem com à professora supervisora do pós-doutorado.

<sup>2</sup> Professor Associado dos Cursos de Graduação e Mestrado em História da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, doutor em História Social pela PUC-SP, vinculado ao Laboratório de Pesquisa “Trabalho e Movimentos Sociais” da Unioeste.

changes the process lived by the metallurgics who were linked with ThyssenKrupp of Campo Limpo Paulista.

**KEYWORDS:** Productive restructuring/unproductive destructuretion. Fordism/toytism. Metallurgic worker.

Embora frequentemente seja tentado e proposto, é difícil, se não impossível, definir algo numa palavra. Talvez, dobrando a dose, a prática fique mais fácil. Ainda mais quando seu uso é frequente e quase que consensual.

É o que parece acontecer com “reestruturação produtiva”: seu uso corrente, nas duas últimas décadas, em diferentes áreas do conhecimento – da engenharia à medicina, passando pelo serviço social, da sociologia à geografia, passando pela história – com diversos trabalhos empregando o termo, parece ter tornado a categoria um jargão multidisciplinar e poliglota, haja vista sua tradução para diversos idiomas: reestructuración productiva, Umstrukturierungs Produktiv, restructuretion productive, productive restructuring.<sup>3</sup>

Essa presença sugere a colocação da categoria não só como um verbete de dicionário,<sup>4</sup> como, além disso, tornou necessária a produção de um glossário a partir dela.<sup>5</sup>

Em que pese a ironia desta introdução, é inegável a generalização do uso de “reestruturação produtiva”, reconhecendo que tal decorre do sério esforço empreendido por pesquisadores para explicar/interpretar um marcante processo de mudanças nas relações de produção e de trabalho, que vem acontecendo nas últimas décadas.

---

<sup>3</sup> Ressalto que o emprego do termo parece ser preponderante entre pesquisadores da América Latina, sendo que as traduções para o inglês, alemão e francês consultadas se originam de textos de pesquisadores daquela região.

<sup>4</sup> CATTANI, Antonio D. (Org.). *Trabalho e Tecnologia – Dicionário Crítico*. Petrópolis/Porto Alegre: Vozes/Edurgs, 1997.

<sup>5</sup> ALMEIDA NETO, Jerônimo de. *Glossário da reestruturação produtiva*. Florianópolis: Visual Books, 2003.

Essas investigações, grosso modo e em rápida síntese, partem da constatação de que essas mudanças seriam decorrentes de supostas limitações sociais e técnicas do modelo fordista de acumulação, para o que teria se firmado, como alternativa, outro, não raro, denominado de toyotismo, quando o acento recai sobre as relações fabris, ou para uma “sociedade global”, quando o foco se direciona para um conjunto mais amplo de relações.<sup>6</sup>

Essas mudanças, novamente de maneira sintética e centrada nas dinâmicas da produção, redimensionariam ou, notadamente para seus propagandistas, extinguiriam, ao menos parcialmente, aquilo que autores como Friedman<sup>7</sup> classificaram como o “tripé” do taylorismo e que “Tempos modernos” (1936) de Charles Chaplin consagrou em imagens, caricaturais, hiperbólicas até, mas não inverossímeis de uma linha de produção: 1) a expropriação do conhecimento detido pelos trabalhadores através da divisão entre o projeto/concepção e a execução do trabalho; 2) a fragmentação e especialização das operações produtivas; 3) controle do tempo e do ritmo da produção, firmando uma rotina.

Nesta suposta superação, sempre remetendo ao âmbito da produção fabril, a adoção de princípios identificados com a reengenharia (outro conceito em voga), buscaria “romper com os conceitos de linha de produção”, a fim de se permitir “a eliminação da chamada média-gerência e da supervisão pelo aumento do nível envolvimento pessoal de cada empregado”.<sup>8</sup>

Assim, apontam os defensores do modelo,

---

<sup>6</sup> TELLES, Vera Silva. Trajetórias urbanas: fios de uma descrição da cidade. In: TELLES, V. S. & CABANES, R. (Org.). *Nas Tramas da cidade: trajetórias urbanas e seus territórios*. São Paulo: Humanitas, 2006.

<sup>7</sup> FRIEDMANN, Georges. Sociologia do trabalho e ciências sociais. In: FRIEDMANN, G. & NAVILLE, P. (Org.). *Tratado de sociologia do trabalho*. v. 1. São Paulo: Cultrix, 1973.

<sup>8</sup> HAMMER, Michael & CHAMPY, James. *Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

as antigas descrições de postos e de organizações do trabalho – os serviços, departamentos, grupos, etc. – não querem dizer mais nada. São aspectos de uma outra época. O que conta para a reengenharia é saber como queremos organizar o trabalho hoje – tendo presente as exigências do mercado e das tecnologias contemporâneas. O modelo de produzir à antiga (taylorista e fordista) não contam mais para o “reengenheiro” da empresa.<sup>9</sup>

A defesa/propaganda pautada pelos proponentes dos “novos tempos” dá-se não só pela explicitação das prerrogativas do mercado e da tecnologia sobre o trabalho, como pela construção da necessidade da superação do modelo taylorista e fordista, obtida com a utilização da recorrente fórmula do antigo a ser superado pelo moderno.

Tendo em conta o afirmado acima com relação à produção bibliográfica existente sobre a temática, chama a atenção este alinhamento entre críticos e defensores da “reestruturação produtiva”, na demarcação e identificação do processo com a superação de um modelo de produção e estruturação das relações sociais e de trabalho por outro, guardada a especificidade de que, para os defensores, tal movimento apresenta-se como necessidade, como argumento de defesa do projeto e para os críticos como constatação posterior, como processo realizado, tratando-o como um dado.

Giovanni Alves, ao analisar aquele processo em termos nacionais, o faz a partir de aspectos que possibilitam ilustrar o alinhamento apontado acima, tendo em conta a articulação de elementos como a crise do “antigo modelo”, sua superação pelas “novas tecnologias” e a constituição de “um novo padrão de flexibilidade”, o toyotismo, para narrar e explicar o período caracterizado como de “reestruturação produtiva”:

É diante da nova situação da economia capitalista no Brasil, da crise do capitalismo hipertardio em seu padrão de industrialização

---

<sup>9</sup> Idem., *ibidem*.

substitutivo de importações, que impulsionou um novo surto de reestruturação produtiva, vinculado a paradigmas de organização industrial incorporados à Terceira Revolução Tecnológica. Um dos principais objetivos foi preparar a indústria brasileira para concorrer no mercado mundial [...]. Ocorre um novo impulso a inovações tecnológico-organizacionais nas principais indústrias do país. Surge, aos poucos um novo padrão de flexibilidade vinculado ao toyotismo [...]. É o que poderíamos destacar como o início de um novo complexo de reestruturação produtiva.<sup>10</sup>

Esse alinhamento, para além de mera curiosidade, sugere o estabelecimento de uma positividade do processo. Afinal, trata-se do surgimento do novo, de uma reestruturação, a qual é produtiva, uma vez que visa “preparar a indústria brasileira para concorrer no mercado mundial”. Evidentemente, considerando esta perspectiva da concorrência como algo inexorável, numa lógica capitalista.

Em relação a esta caracterização das mudanças nas relações de trabalho recente, enfatizaria dois aspectos a serem contrapostos. O primeiro deles foi apontado e analisado por Edmundo Fernandes Dias, qual seja a relativização da reestruturação produtiva como um diferencial que demarcaria a especificidade das últimas décadas. Nas palavras de Dias,

A história do capitalismo é a história da “reestruturação produtiva”. O capitalismo, desde o início, teve que, seguida e permanentemente, revolucionar-se sem cessar e expropriar os trabalhadores, tanto em relação aos instrumentos de produção quanto ao conhecimento e à identidade; expropriá-los na sua própria condição de existência enquanto classe.<sup>11</sup>

Com esse significado, seria pertinente incluir as reestruturações

---

<sup>10</sup> ALVES, Giovanni. *O Novo (e precário) mundo do trabalho*. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000, p. 113.

<sup>11</sup> DIAS, Edmundo Fernandes. Reestruturação produtiva: forma atual da luta de classes. In: *Revista Outubro*, n. 1. São Paulo: Instituto de Estudos Socialistas, 1999, p. 46.

produtivas – grafando o seu plural – na metáfora cunhada por Marx e Engels no Manifesto Comunista de que “tudo que é sólido...” como uma característica da dinâmica de constituição da sociedade capitalista buscada pela burguesia.

Assim, vistas como processo histórico, as mudanças observadas nas relações de produção, ora assumindo o viés de uma suposta novidade tecnológica, ora direcionando seu assento para uma propagandeada modernização na gestão dos negócios, fazem parte da prática empresarial na permanente tentativa de subordinar os trabalhadores ao capital, mote da luta entre essas classes, visando “negar a possibilidade de uma identidade classista do trabalhador, negar suas formas de sociabilidade e subjetividade”.<sup>12</sup>

O segundo aspecto direciona-se à própria positividade do termo. Afinal, trata-se de “reestruturação produtiva” para quem? A pergunta torna-se retórica, para não dizer primária, quando confrontada com a interpretação que os pesquisadores produziram – o que por certo não é um limite destes trabalhos – e com a perspectiva de seus proponentes. Só para ressaltar, poderia ser observado, traduzida com outro conceito, o da “reengenharia”, como se apresenta a defesa das mudanças recentes nas relações de produção:

Não se pode fazer omelete sem quebrar os ovos [...] a reengenharia não será vantajosa para todo mundo [...] haverá pessoas que perderão seus empregos e outras que se sentirão mal em seus postos de trabalho. Mas, é preciso enfrentar a resistência para desenvolver uma nova vantagem competitiva para a empresa.<sup>13</sup>

Ou, se preferirmos, na fala de um chefe da ThyssenKrupp Metalúrgica Campo Limpo Ltda. que viveu, a partir daquele cargo, o processo recomendado pelos “especialistas” acima:

Depois com um tempo, ela [a ferramentaria] deixou de existir, foi

---

<sup>12</sup> Idem., *ibidem*, p. 47.

<sup>13</sup> HAMMER & CHAMPY, *op.cit.*, p.132.

tudo terceirizado... [...] A grande maioria [o pessoal que trabalhava naquele setor] foi mandado embora... Um ou outro que foi alocado. [...] A princípio foi... toda aquela... aquele trauma, né? Foram terceirizados na ferramentaria... foram coisa de 150 pessoas que foram mandadas embora. Mas era... era... um processo que o mundo tava vivendo, que o Brasil principalmente vivia naquele momento, né? Que é a parte de terceirização. Então, teve todo aquele alvoroço e tal, mas não teve... maiores traumas. No fim, todo mundo vai se alocando, se alocando, mas no começo sempre tem... tem aquele bochicho, aquele bafafá...<sup>14</sup>

Seja traduzido como “quebra de ovos” ou demissões, as mudanças têm como resposta dos negativamente atingidos a resistência, o alvoroço, o “bochicho” ou o “bafafá”, avaliado pelo “coro dos contentes” como “sem maiores traumas”. Afinal, é algo inexorável, uma vez que “o mundo tava vivendo”, como algo necessário “para desenvolver uma nova vantagem competitiva para a empresa”. Para esta, bem entendido.

Esta prioridade da exclusiva “vantagem competitiva para a empresa”, a bibliografia constatou sobremaneira. A título de exemplo, fico na redução de postos de trabalho verificados na Volkswagen em sua unidade na Anchieta, no ABC paulista: de 23.500 trabalhadores em 1997, restavam 12.430 em 2004.<sup>15</sup>

Claro que, talvez, esse seja um caso extremo, se considerarmos que o conjunto da categoria dos metalúrgicos não sofreu uma redução tão drástica: de 2,8 milhões de trabalhadores em 1987 para 1,2 milhões em 2000. De qualquer forma, muitos ovos foram quebrados nesta omelete.

E que omelete! Bem, ao menos na indústria automobilística brasileira, onde a “nova vantagem competitiva”, prevista pelos gurus da reengenharia, estava, ao que parece, garantida: de uma produção de 920.071 veículos em 1987, passou-se a 3.648.358

---

<sup>14</sup> Entrevista com Igor Olegário (nome fictício), concedida ao autor, 2011.

<sup>15</sup> PRAUN, Luci. A Reestruturação negociada na Volkswagen. In: ANTUNES, R. (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 177.

em 2010, com a Volkswagen contribuindo com 1.067.105.<sup>16</sup>

Caberia, então, saber, como este processo foi para os que se alinhavam favoráveis ao “bafafá”, os autores da resistência, para aqueles que “a virada dos tempos significou a desestabilização dos andaimes do mundo em uma situação que bloqueia perspectivas de vida, que invalida práticas conhecidas e descredencia saberes acumulados, ‘formas de ser e de fazer’, como diria Bordieu”.<sup>17</sup>

Nesse sentido, assumindo a formulação de Vera Telles como perspectiva metodológica, estes sujeitos tornam-se “figuras que podem esclarecer os sentidos da erosão do ‘mundo fordista’ e encontram paralelo nas situações descritas no ‘A Miséria do Mundo’ ou, então, na ‘decomposição da classe operária’ discutida por Pialoux e Beaud”.<sup>18</sup>

Os metalúrgicos da ThyssenKrupp Metalúrgica Campo Limpo Ltda.<sup>19</sup> apresentam-se como uma instigante possibilidade de constituir uma discussão que firme os sentidos e significados que a “reestruturação produtiva” recente teve para os trabalhadores, seguindo como “roteiro” os elementos apontados por Telles, ou seja, que “andaimes do mundo” eram estes, como foram construídos, que práticas e saberes forjaram uma categoria, as quais se viram desestabilizadas e invalidadas quando a pauta na empresa parece ter se direcionado para “uma nova vantagem

---

<sup>16</sup> BARROS, André. Volkswagen produziu 35% dos veículos leves nacionais em 2010. Disponível em: <[http://www.grupomaudi.com.br/Noticias/noticias\\_volkswagen.html](http://www.grupomaudi.com.br/Noticias/noticias_volkswagen.html)> Acesso em: 18 fev. 2011.

<sup>17</sup> TELLES, V. op. cit., p. 89.

<sup>18</sup> Idem., ibidem.

<sup>19</sup> Data de 1998 a fusão entre os grupos Thyssen S.A. (fundado em 1867) e Friedrich Krupp S.A. (fundado em 1811), formando um conglomerado que empregava, em 2009, mais de 190 mil pessoas, em distribuídos em mais de 80 países, a partir de 560 empresas, com um faturamento anual de mais de 53 bilhões de euros (2009). No Brasil, o grupo detém 22 empresas, empregando aproximadamente 9 mil funcionários. Neste artigo, e a partir daqui, denominarei a empresa apenas de Krupp por ser a forma adotada e que perdura entre os antigos trabalhadores entrevistados.

competitiva para a empresa”.

Fundada em 1959, a Krupp de Campo Limpo Paulista teve o início das operações de sua fábrica naquela cidade em 1961, sendo a primeira empresa do grupo a operar no Brasil. Em 2011, empregava 2.837 pessoas, um número expressivamente inferior aos 5.648 que chegou a empregar no início da década de 1980.

Mas, esse corte nos postos de trabalho não expressaria a primeira reestruturação pela qual passou a empresa: sua instalação na cidade paulista, a partir da década de 1960, pode-se dizer, ocorre durante uma tentativa, no que se refere à pauta empresarial, de remodelar não só as formas de produção como também a imagem da empresa.

Como aponta Antonio Bosi,

Pode-se considerar que a importância desta multinacional para o próprio desenvolvimento do capitalismo no pós-guerra impôs uma reconfiguração da Krupp, a começar por seu dono, libertado em 1951<sup>20</sup> e reintegrado ao mundo dos negócios como o homem mais rico da Europa.<sup>21</sup>

Alfred Krupp, em entrevista à revista *Time*, no ano de 1957,

---

<sup>20</sup> Alfred Krupp juntamente com outros membros da diretoria da Krupp foram julgados e condenados em 1948 a 12 anos de prisão por crimes contra a humanidade durante a II Guerra Mundial, no que se incluía o uso de trabalhadores escravos estrangeiros nos campos de concentração de Dechenschule e Neerfeldschule, ambos em Essen, na Renânia do Norte-Vestfália “terra natal” da Krupp. In: LUSTI, Doreen. *Doing business, fighting a war. Non-state actors and the non state: the industrialist cases at Nuremberg*. New York: Institute for International Law and Justice International Legal Theory Colloquium Spring, 2011, p. 53 Disponível em: <<http://www.iilj.org/courses/documents/2011Colloquium.Lustig.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2011; e In: WALKER, Todd M. *Forced Labor in Nazi Germany at the Krupp Plants*. Texas: Graduate Faculty of Texas Tech University, 1997, p.32 Disponível em: <[etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd-3129200931295011757845/unrestricted/31295011757845.pdf](http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd-3129200931295011757845/unrestricted/31295011757845.pdf)> Acesso em: 22 nov. 2010.

<sup>21</sup> BOSI, Antonio de Pádua. *Percursos e percalços da ThyssenKrupp: significados da globalização*. Marechal Cândido Rondon, 2010. Mim, p. 4.

sugerira que esta reconfiguração, como aponta ainda Bosi, tinha como eixo principal um redimensionamento da empresa em relação ao mercado no qual ela parecia avançar no pós-guerra:

Quando eu saí da prisão, nós tínhamos nos tornado uma companhia de máquinas e comércio, para além de nosso tradicional papel como uma siderúrgica. Nós precisávamos de sangue novo, de uma nova abordagem, de uma nova política. Eu decidi que nós deveríamos olhar para um homem que não conhecesse o aço.<sup>22</sup>

Ao que parece, a própria revista *Time* havia se engajado neste esforço de reconstrução da imagem da empresa, haja vista que, quando da prisão de Alfred Krupp, em 1945, o epíteto atribuído a este era de “mercador da morte” (merchant of death), tendo em conta a trajetória familiar com que o biografava a revista então:

Por cinco gerações sua família vem municiando exércitos – para Napoleão, para os Habsburgs, para os Hohenzollerns, para os nazistas, para qualquer cliente com dinheiro. Eles fizeram US\$ 200 milhões na I Guerra Mundial. Eles lucraram de forma mais fabulosas – por um momento – na II Guerra Mundial.<sup>23</sup>

Nessa “repaginação” de “mercador da morte” para “o homem

---

<sup>22</sup> “When I came back from prison, we had become a machinery and trading company, deprived of our traditional steelmaking role. We need new blood, a new approach, a fresh policy. I decided we should start looking for a man who did not know steel”. *TIME*. Business abroad: the house that Krupp rebuilt In: *TIME*. Monday, Aug. 19, 1957. Disponível em: <[http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,809772,00.html#ixzz1FeV7fAdT\\_](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,809772,00.html#ixzz1FeV7fAdT_)> Acesso em: 2 fev. 2011.

<sup>23</sup> “For five generation his family had forged arms – for Napoleon, for the Habsburg, for the Hohenzollerns, for the Nazis, for any customers with cash. They had made \$200,000,000 in World War I. They had profited even more fabulously – for a while – in World War II.” *TIME*. Foreign News: Herr Krupp & the future. In: *TIME*. Monday, Apr. 23, 1945. Disponível em: <<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,855141,00.html#ixzz1FeSEFYpE.>> Acesso em: 2 fev. 2011.

mais rico da Europa” – como seria denominado na matéria de 1957 –, aquelas novidades que se apresentavam no projeto de Alfred Krupp, da década de 1950, se articulariam às dinâmicas estabelecidas no Brasil, notadamente, a partir da segunda metade da década de 1950, na busca pela implantação de uma indústria automotiva nacional, o que a historiografia tem situado como marco na constituição do Grupo Executivo para a Indústria Automotiva (Geia), em 1956, pelo governo de Juscelino Kubitschek, dentro do Plano de Metas.

A atuação desse Grupo baseava-se na avaliação da necessidade da adoção de medidas de coerção às empresas estrangeiras do setor, tendo em vista o fracasso das medidas e negociações anteriores que por meio de incentivos diversos tentaram motivar a instalação da indústria automobilística no país. Assim,

O procedimento básico foi o de fechar efetivamente o mercado para a importação através da fixação da taxa de câmbio e do racionamento cambial para produtos automotivos. As empresas que cumprissem as exigências dos percentuais de nacionalização estariam aptas a receber uma série de incentivos financeiros.<sup>24</sup>

Essa nacionalização tinha na constituição do mercado de trabalho uma das suas dimensões, ao que parece se juntar aquela busca pelo “homem que não conhecesse o aço” vislumbrada por Alfred Krupp.

Em que pese a indefinição sobre a qual homem se referia Alfred Krupp – o consumidor, o trabalhador ou ambos? –, é possível se ler que, na instalação da empresa no Brasil, um dos sentidos se firmou em relação ao operariado.

Assim, no que se refere à política de formação da mão de obra, fica patente nas falas dos trabalhadores que atuaram na fábrica da Krupp em Campo Limpo, em seus primeiros anos de

---

<sup>24</sup> SHAPIRO, Helen. A Primeira imigração das motadoras. In: ARBIX, G. & ZILBOVICIUS, M. (Org.). *DE JK a FHC. A reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

funcionamento, dois pontos, quais sejam: 1) a demarcação de um diferencial expresso em relação ao tratamento dispensado pela empresa aos empregados e 2) a trajetória profissional positiva construída na empresa e que se estendia para o conjunto das relações vividas por eles.

No primeiro ponto, a Krupp parecia retomar uma prática iniciada no século XIX, quando em 1860 a empresa construiu moradia, para os trabalhadores em sua unidade de Essen e a instituía um fundo de pensão em 1880, ao qual fariam jus os trabalhadores que completassem 15 anos de empresa e contribuíssem com 2,5% de seus salários.

Tal prática, além de intentar efetivar uma mão de obra escassa no período, tinha, na avaliação de Christian Russau e Kim Weidenberg, um desdobramento: a disciplina e o controle sobre os trabalhadores.<sup>25</sup> Para essa avaliação, corroboram a transparência com que Alfred Krupp (o pai) explicava, em 1872, a perspectiva que informa a “política de recursos humanos” de suas empresas:

Precisamos de uma polícia secreta, um controle sobre os trabalhadores, sobre seu passado, desde sua origem até o presente; seus relacionamentos, sua conduta, sua moral, sua pureza e ordem. Nada deve permanecer desconhecido, do marido, da esposa, das crianças.<sup>26</sup>

Paradoxalmente, da “ação social” também resultava uma identificação dos trabalhadores com a empresa, “o que levou muitos trabalhadores, durante muitas gerações, a se identificarem com orgulho como ‘kruppianos’”.<sup>27</sup> Essa identificação também será umas das marcas deixadas pela Krupp nos trabalhadores em Campo Limpo Paulista, como pontuarei mais a frente.

---

<sup>25</sup> RUSSAU, C. & WEIDENBERG, K. ThyssenKrupp: entre o lucro e o protesto. In: *Boletim Massa Crítica*. Rio de Janeiro: Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul, 2009, p. 4.

<sup>26</sup> Apud RUSSAU, C. & WEIDENBERG, K., op. cit., p. 5.

<sup>27</sup> Idem., ibidem, p. 4.

No que se refere à “política de recursos humanos” em Campo Limpo, a empresa, pelos relatos de antigos trabalhadores, também investiu em formas de contemplá-los com “regalias”, tais como ônibus que os transportava até a empresa, restaurante e cantina que serviam refeições e lanches ao longo do turno de trabalho e quando o trabalhador o desejasse (nos anos iniciais de funcionamento da planta), convênio médico e odontológico, acesso a financiamento bancário com juros diferenciados, além de premiações monetárias por produção ou em datas comemorativas. Para funcionários que ascendiam hierarquicamente, a empresa estabelecia uma espécie de seguro que os contemplava quando em algum sinistro, como roubos ou falecimentos.

Mas, o elemento principal que parecia constituir o “orgulho kruppiano” decorria da estabilidade alcançada por esses trabalhadores, a qual, não raro, ultrapassava duas décadas de vínculo empregatício.

Essa estabilidade era preenchida e vista como uma conquista a partir de uma trajetória de formação no local de trabalho que possibilitava a ascensão nos quadros funcionais da empresa, a aquisição de bens móveis e imóveis, o oferecimento de condições de vida aos familiares com os quais não contaram os operários em suas trajetórias progressas, a ascensão social através do estudo, com ingresso em profissões outras que não a de “peão” aos filhos (engenheiros, advogados, médicos), aspectos constantemente elencados nas falas daqueles trabalhadores.

Emoldurava essa situação um sentimento de valorização pelos serviços prestados ao longo daqueles anos, que, por vezes, foi traduzido nas narrativas dos trabalhadores, como conquista de um prestígio para além dos muros da fábrica. Esse prestígio fica patente nas constantes referências que os entrevistados fazem a forma como eram vistos e tratados na região – por exemplo, no comércio local, quando se apresentar como trabalhador da empresa lhes garantia crédito – e na oferta de empregos por outras empresas, que, sempre na referência construída pelos trabalhadores, eram disputados por estas através da oferta de melhores salários.

Tendo em conta essa valorização, num período de aproximadamente 30 anos, esses trabalhadores viveram um processo no qual foram se constituindo na concepção de que eram não só participantes, mas responsáveis pela construção, crescimento e sucesso da empresa no setor metalúrgico e, mais especificamente, automobilístico.

Importante denotar aqui que esses dois pontos que parecem preencher o sentido do “homem que não conhecesse o aço”, não são exclusividade ou um diferencial das dinâmicas vividas e interpretadas pelos trabalhadores da Krupp de Campo Limpo Paulista, ao menos nos seus aspectos gerais.

Assim, tanto a adoção de “medidas sociais” de longa data pelo empresariado, com vistas a “cativar” – nos dois sentidos - o trabalhador, com a implantação de planos assistenciais que vão da previdência ao fornecimento de moradias,<sup>28</sup> como a constituição de uma identificação do trabalhador com a empresa que se informava em experiências e situações para além das vantagens econômicas que tal vínculo oferecesse,<sup>29</sup> contrapondo-se a uma interpretação que concebia que aquela relação “não pode(ria) oferecer qualquer atrativo, a não ser pela remuneração que percebem(iam)”,<sup>30</sup> foram expressivamente identificados e interpretados na produção historiográfica, não conferindo, portanto, aos “kruppianos” um caráter de novidade ou particularidade.

Caberia, porém, denotar a partir do processo vivido, também e não só, pelos trabalhadores da Krupp, como estes sujeitos avaliaram e interpretaram as mudanças nas relações de trabalho no pós-década de 1980.

---

<sup>28</sup> Ver, dentre outros, TEIXEIRA, Palmira P. *A Fábrica do sonho: trajetória do industrial Jorge Street*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990; e LEITE LOPES, José Sergio. *A Tecelagem dos conflitos na cidade das chaminés*. São Paulo: Marco Zero, 1988.

<sup>29</sup> Ver, dentre outros, SALLES, Telma Bessa. *Trabalho e reestruturação produtiva*. São Paulo: Annablume, 2002; NEGRO, Antonio Luigi. *Linha de montagem*. São Paulo: Boitempo, 2004.

<sup>30</sup> RODRIGUES, Leoncio Martins. *Industrialização e atitudes operárias*. Estudo de um grupo de trabalhadores. São Paulo: Brasiliense, 1970, p. 63.

Tomo como índice para isso, duas avaliações e sentimentos, ambíguos entre si, que remetem àquele processo de mudanças, igualmente constantes nas falas dos trabalhadores: um forte agradecimento à empresa, apontado acima e expresso na formulação “devo tudo à Krupp” ou “a Krupp foi uma mãe para mim”, e um pesar decorrente das circunstâncias que levaram ao final daquele vínculo.

Esse pesar parece se informar nos processos de reestruturação pelo qual a empresa passou entre final da década de 1980 e primeira metade dos anos de 1990, quando as antigas chefias são substituídas, cargos e funções são extintos – com desdobramento para os seus ocupantes –, setores tradicionais da empresa são fechados – como a ferramentaria relatada por um entrevistado acima – e suas atribuições são terceirizadas.

Sucessivas e propagandeadas crises – em 1982, 1993, até a de 2008 – que eram apresentadas como uma imposição externa de queda na produção e que tinham como ponto de partida, no que se refere diretamente aos trabalhadores, os anunciados “facões”, resultaram numa redução de aproximadamente 50% nos postos de trabalho, como apontei acima.

Contribuíram para esta configuração, positiva à produção, articulado à automatização e robotização de parcelas significativas da produção, alterações na jornada de trabalho e na sua remuneração, através da adoção do regime de “6x2” (seis dias trabalhados para cada dois descansados), em 2000, a implantação do PPR (Programa de Participação nos Resultados), em 1996, o corte de faixas salariais existentes no “plano de carreira” da empresa, em 2004.

A redução de faixas salariais ocorreu unilateralmente por parte da empresa, limitando as antigas promoções a cada 3 anos de “tempo de casa” (com adicional de 7% em cada uma) a somente 3 faixas, ante as 5 anteriores. O “6x2” garantia a continuidade da produção, de segunda a segunda, com o rodízio de turmas em descanso semanal.

O PPR, um pagamento anual extra, em duas parcelas (junho e janeiro), que pode chegar, no caso da Krupp, a 127% do salário

percebido – uma espécie de 14º salário –, compunha-se de um índice obtido a partir de um conjunto de variáveis: obtenção de metas de produção, absenteísmo, acidentes de trabalho, horas trabalhadas x horas paradas (por exemplo, quando máquinas estão quebradas), peças e materiais refugados. Esses índices são estabelecidos pela empresa para cada setor da produção e acompanhados por comissões constituídas por representantes indicados pelos trabalhadores. A partir desse acompanhamento, os representantes dos trabalhadores orientam os demais quanto às necessidades em relação à obtenção dos índices.

Segundo relato dos trabalhadores e registros do Sindicato dos Metalúrgicos de Jundiáí, o PPR foi implantado após uma greve – a última que se tem registro na Krupp –, sendo que a reivindicação original era pela participação nos lucros, mas prevaleceu a contraproposta da empresa. Conceituado como uma conquista por parte dos trabalhadores, o PPR expressa também uma “premiação” que se constrói num maior comprometimento do conjunto dos trabalhadores na produção, num adicional de ganhos que este concede à empresa, através da redução de perdas (tempo, material, acidentes, etc), como se depreende da fala de um sindicalista, empregado na Krupp:

A gente sabe que é aquilo que se consegue economizar nas perdas. O que se conseguir economizar nas perdas, retorna para o trabalhador. [...] E realmente, com isso, tudo o que ela [a empresa] consegue economizar... por meio de segurança, refugo, ferramenta, insumo, tudo aquilo que eles conseguem economizar, reverte no salário, pra pessoa.<sup>31</sup>

Este comprometimento do trabalhador igualmente expressa-se na postura adotada por este, parcialmente ligada ao PPR, parcialmente ligada às avaliações que estes fazem de um conjunto de elementos presentes na atualidade:

---

<sup>31</sup> Entrevista com William Rodrigues (nome fictício), concedida ao autor e a Vagner José Moreira, 2011.

A cultura... a prioridade é cada um querer o seu salário direitinho, prezar pelo emprego dele; ele sabe que tem um encarregado que está cobrando dele produção, que não quer que ele mate peça... [o PPR] ajuda e é um incentivo pra ele não matar peça, não faltar... serve como um incentivo, mas se hoje eles fazem isso lá, é mais com medo de uma retaliação, com medo de uma repreensão, com medo de ser mandado embora... Pior. Lá dentro, é muita cobrança, uma pressão muito grande, pra produzir, pra fazer peça. É uma empresa de grande porte muito boa, muito bom, só que lá tem todo um critério, toda uma cobrança, digamos que normal pro sistema capitalista, talvez, né?"<sup>32</sup>

A citada pressão é exercida indiretamente pelas dinâmicas do PPR:

Lá tem as reuniões de PPR, tem várias reuniões a respeito de qualidade... Então eles estão sempre falando: 'gente, nós temos esta meta pra ser cumprida, nós temos que cumprir com a nossa qualidade, precisamos evitar refugo...' Então, eles estão sempre fazendo aquelas reuniõezinhas lembrando e, talvez, indiretamente, né? de uma forma... de uma forma que... assim que não dê assim, pra gente catar pra punir judicialmente, indiretamente nestas reuniões acaba dizendo: ou faz direito ou não está mais aqui dentro. Porque eles são lisos... eles cuidam, né?... a chefia. E vem de cima. Vem uma cobrança forte da diretoria em cima da gerência, uma cobrança forte do gerente em cima dos supervisores, da chefia de divisão, e a cobrança forte da chefia de divisão em cima dos mestres... [...] e assim, tem a linha de produção, por ex., de usinagem de virabrequim, que começa lá dentro do desbaste até o final, 35 trabalhadores, por ex... Esses 35 vão sentar lá e a chefia vai falar: nosso objetivo tá assim, nossa qualidade tá assado, precisamos melhorar nisso, naquele outro..."<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Idem, ibidem.

<sup>33</sup> Idem, ibidem.

Ao confirmar a hierarquia na sucessão de cobranças narradas, as pressões que dinamizam o PPR, acabaram por reverter em favor da produção o que é avaliado como uma conquista dos trabalhadores, ainda que com um “verniz” dos “novos tempos”, ao mesmo tempo em que relativiza a preconizada “eliminação da chamada média-gerência e da supervisão”, mas com “o aumento do nível de envolvimento pessoal de cada empregado”:<sup>34</sup>

Alguns anos atrás, antes, talvez, eles já davam no meio [faz gesto com uma mão atingindo a palma da outra]. Mas, em razão do sindicato estar sempre em cima, estar sempre cobrando que eles saibam lidar com os trabalhadores, eles têm procurado agir, de uma forma... de se expressar mais suave... mas, mesmo assim, a gente percebe que... é uma cobrança, eles querem produção.<sup>35</sup>

Os sinais dos “novos tempos” não param na forma de exercício da pressão. Eles podem ser vistos, por exemplo, na mudança dos danos causados aos trabalhadores através das doenças funcionais.

Nas décadas anteriores ao PPR, eram comuns os casos de surdez e outras mutilações, evitados depois em grande parte pelas mudanças nos procedimentos, na adoção de normas de segurança e uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), todos eles acrescidos da participação mais efetiva dos trabalhadores, constantemente fiscalizando uns aos outros, ou, na fala de um dos trabalhadores entrevistado e de forma mais positiva, “um trabalhador cuida[ndo] do outro dentro da empresa”.<sup>36</sup>

No pós-PPR, o que se observa nos relatos dos trabalhadores é a intensificação das Lesões causadas por Esforço Repetitivo

---

<sup>34</sup> HAMMER & CHAMPY, op. cit.

<sup>35</sup> Entrevista com William Rodrigues (nome fictício), concedida ao autor e a Vagner José Moreira, 2011.

<sup>36</sup> Entrevista com Carlos Gonçalves Ponte (nome fictício), concedida ao autor e a Vagner José Moreira, 2011.

(LER), levando ao afastamento temporário ou permanente ou a realocação em outras funções não diretamente ligadas à produção, denominadas de “código zero”.

Aos que resistem – ou sobrevivem – a essa particularidade dos “novos tempos”, outras distinções lhes mostram as mudanças, passíveis de serem interpretadas, por exemplo, na trajetória estabelecida por Jorge de Lima. Este trabalhador de 31 anos, após cinco anos de vínculo com a empresa, atuando na linha de usinagem, resolveu fazer um acordo de demissão, motivada pela busca de melhores condições de trabalho. Tal projeto, porém, se deparou com uma dificuldade herdada daquele vínculo anterior, como ele narra:

Eu fui fazer uma entrevista, na UFT, na marginal aqui. É uma ferramentaria grande que faz peça pra Embraer, que fabrica avião. Depois de uma semana que eu tava desempregado, eu fui lá, fazer uma entrevista e tal... E, por telefone, o cara me falou: “Oh, eu vi o seu currículo aqui, o seu currículo é bom. Só que você...” trabalhava na Krupp, né? Eu falei: “é.” “É, então... [fala do outro] Só que pra nós aqui não compensa. Pra nós aqui, não compensa, porque quem trabalha na Krupp, não sabe trabalhar.” Falou pra mim!<sup>37</sup>

Essa caracterização feita acima dos trabalhadores da Krupp contrasta com aquela firmada pelos antigos trabalhadores, bem como do setor em questão, além de apontar que alguns dos pilares do fordismo destacada acima (o da expropriação do saber e automatização dos movimentos) continuam em voga, não “rompendo com os conceitos de linha de produção”<sup>38</sup> pretendidos pelos disseminadores da reestruturação produtiva: “A Krupp era uma escola! A Krupp tinha uma ferramentaria, o que você imaginasse nós fazíamos. O que você imaginar nós fazíamos lá... A nossa ferramentaria era umas das melhores ferramentarias da

---

<sup>37</sup> Entrevista com Jorge de Lima (nome fictício), concedida ao autor e a Vagner José Moreira, 2011.

<sup>38</sup> HAMMER & CHAMPY, op. cit.

América do Sul.”<sup>39</sup>

Ou seja, na confrontação desses dois momentos, evidencia-se a mudança na valoração na qualificação profissional daqueles que passaram pela empresa: de escola a deformadora.

A tradução desse processo pode ser grafada ainda por outra avaliação feita pelos que o viveram, conceituando-o como um deslocamento da valorização do trabalhador para a produção. E nesta desvalorização dos trabalhadores, seus saberes e formas de se situarem na produção, que lhes confeririam identificação com a empresa e com o trabalho, são sentidos por eles como tornados obsoletos, improdutos. Algo semelhante ao que Castel conceitua como a “desestabilização dos estáveis”, à medida que para estes “kruppianos” o tempo do progresso e das suas perspectivas chegou ao fim, ao menos tendo estes como sujeitos.<sup>40</sup>

Para estes, a reestruturação produtiva parece ser interpretada e vivida na sua antinomia, ou seja, como uma desestruturação improdutiva.

---

<sup>39</sup> Entrevista de Valter Dimas (nome fictício), concedida ao autor, 2010.

<sup>40</sup> CASTEL, Robert. *A metamorfose da questão social*. Uma crítica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 505.