

## **SIGNIFICADOS DA GLOBALIZAÇÃO: PERCURSOS E PERCALÇOS DE TRABALHADORES DA KRUPP NO BRASIL<sup>1</sup>**

*Antônio de Pádua Bosi<sup>2</sup>*

**RESUMO:** Este artigo discute como os processos de reorganização do trabalho ocorridos nas indústrias Krupp no Brasil, desde a década de 1950, exigiram a elaboração de novos tipos de trabalhadores afetos às novas funções e “gestões” produtivas (ou regimes fabris), gestões estas que oscilaram entre a coerção e a persuasão. Desse modo, também coube aqui pensar que as identidades centradas na experiência do trabalho constituídas pelos trabalhadores empregados na Krupp relativamente a esses processos *podem* se tornar inconvenientes a esta multinacional, como de fato se tornaram em dois momentos cruciais que tentaremos investigar: durante a Segunda Guerra Mundial no contexto europeu e a partir de meados da década de 1980 no contexto brasileiro.

**PALAVRAS-CHAVES:** Globalização. Trabalho. ThyssenKrupp. Krupp.

**ABSTRACT:** This article discusses how the reform on work

---

<sup>1</sup> As ideias apresentadas neste artigo foram discutidas durante o Seminário de Pesquisa do 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)”, realizado na Universidade Federal de Uberlândia, nos dias 6 e 7 de dezembro de 2010. Agradeço as críticas feitas pelos colegas envolvidos no projeto. Em especial, agradeço a leitura atenta de Edmundo Dias que ajudou a tornar mais claros alguns argumentos.

<sup>2</sup> Professor Associado da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Doutor em História e bolsista produtividade em pesquisa pelo CNPq.

process realized in the Krupp industries in Brazil during 1950's imposed the making of new kind of worker adapted to new tasks and regimes factory both founded in persuasion and coercion. Thus, I tried to think how identities of Krupp's workers has been connected with these processes, how this became to improper to Krupp. I tried to show it in two history moments: the World War Second and in Brazil during 1980's.

**KEYWORD:** Globalization. Work. ThyssenKrupp. Krupp.

Temos clientes em todo o mundo.

Temos canteiros de obras ao redor do mundo.

Temos engenheiros, representantes e fornecedores em todo o mundo.

Nós estamos presentes em todo o mundo.

E, internamente, somos multiculturais.

(Ramsis Shehata, presidente da equipe administrativa da ThyssenKrupp em Essen).

## 1. Introdução

“A hegemonia [nos EUA] nasce da fábrica”. Com esta sugestão Antônio Gramsci tentou revitalizar a visão marxista sobre a importância política da organização do trabalho para o capital, reabrindo linhas de reflexão e compreensão acerca das relações de dominação vividas pelos trabalhadores que foram desativadas desde o desaparecimento de Marx. Em síntese bastante apertada, ao examinar o desenvolvimento do capitalismo nos Estados Unidos e seu desenho mais atual àquela época, o Fordismo, Gramsci notou que a arquitetura da dominação burguesa fazia brotar seus alicerces do processo de trabalho, cujo principal repertório destinado a fazer com que os trabalhadores trabalhassem se baseava muito mais na tentativa de persuasão

do que na coerção.<sup>3</sup>

O argumento fundamental utilizado neste artigo segue esta sugestão de Gramsci e procura compreender e explicar como os processos de reorganização do trabalho ocorridos nas indústrias Krupp no Brasil, desde a década de 1950, exigiram a elaboração de novos tipos de trabalhadores afetos às novas funções e “gestões” produtivas (ou regimes fabris), gestões estas que oscilaram entre a coerção e a persuasão. Desse modo, também coube aqui pensar que as identidades centradas na experiência do trabalho constituídas pelos trabalhadores empregados na Krupp relativamente a esses processos *podem* se tornar inconvenientes a esta multinacional, como de fato se tornaram em dois momentos cruciais que tentaremos investigar: durante a Segunda Guerra Mundial no contexto europeu e a partir de meados da década de 1980, no contexto brasileiro.

No que se refere ao segundo momento – geralmente acentuado pelos marcos das fusões com a **Hoesch** em 1992 e com a Thyssen em 1999,<sup>4</sup> e da reorganização de processos

---

<sup>3</sup> Este texto de Gramsci pertence aos Cadernos do Cárcere. Sua reflexão decorre de uma comparação entre o desenvolvimento do capitalismo na Europa (marcado por forte legado feudal) e o desenvolvimento do capitalismo nos Estados Unidos, onde a organização do trabalho de tipo fordista não enfrentou oposição histórica semelhante à europeia. Para Gramsci esta comparação cumpria o papel de salientar o Fordismo como a característica predominante do desenvolvimento do capitalismo. Consequente a este raciocínio Gramsci afirmou que “na América, a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, em conformidade com o tipo de trabalho e de processo produtivo”. Cf. GRAMSCI, Antônio. Americanismo e Fordismo. In: Obras Escolhidas. São Paulo: Martins Fontes, 1978, p. 317. Grifos nossos. Tratava-se então de perceber a organização do trabalho como estruturação da própria relação de dominação, do estabelecimento de valores éticos e morais facilitadores da persuasão do capital sobre o trabalhador e não simples e puramente de técnica produtiva voltada para a extração de mais-valia. Embora a referência histórica de Gramsci tenha se baseado nesta comparação específica, sua análise sobre a hegemonia capitalista aponta que a experiência estadunidense tendia a se tornar predominante (como de fato se tornou).

<sup>4</sup> Toda vez que a menção à Krupp se fizer posteriormente ao ano de fusão

de trabalho notada desde meados de 1980 – o diálogo com Gramsci tem permitido um distanciamento crítico do conceito de “reestruturação produtiva”, denominação ampla e recorrentemente empregada desde a década de 1980 para explicar um conjunto de mudanças ocorridas no trabalho que tem caracterizado os últimos quarenta anos. Há pelo menos uma razão que desaconselha a assimilação de tal conceito em seu sentido e extensão originais: ele foi talhado sob a lógica do capitalismo para esclarecer e induzir empresas acerca de modificações necessárias ao processo produtivo.

O pedigree de “reestruturação produtiva” tem servido para explicar e indicar um conjunto de medidas gerenciais e de inovação tecnológica que foram apresentadas como receitas que maximizariam os lucros das empresas, aumentando a eficiência na produção e venda de mercadorias. Mais do que “traduzir” uma realidade, este conceito tem o propósito de naturalizar um processo histórico de mudanças no processo produtivo com fortes e negativas repercussões para os trabalhadores.<sup>5</sup>

---

com a Thyssen (1999) utilizarei ThyssenKrupp.

<sup>5</sup> A literatura que se especializou em estudar e criticar a “reestruturação produtiva” também se manteve limitada ao desenho e genética originais do termo, de modo a explicá-la como uma decorrência de determinada crise do capital irrompida na década de 1970, ora destacando sua linhagem capitalista e liberal, ora buscando apontar as inconsistências, limites e efeitos negativos desse processo. Este sentido original atribuído à “reestruturação produtiva” induz a pensá-la como um processo meramente técnico de “racionalização” da produção em resposta a determinada crise de acumulação de capital, a crise do petróleo de 1973. Processos de “reestruturação”, de “racionalização” da produção, tiveram lugar antes e depois de 1973. Sobre esta constatação é ilustrativo que uns dos primeiros a eleger tal marco histórico e sugerir tal explicação tenha sido Taiichi Ohno, o ideólogo do Toyotismo. Poucos, entretanto, recordam que o acento posto por Ohno não recaiu exclusivamente a 1973, mas sobre o que ele chamou de “crescimento econômico lento”: “A crise do petróleo no outono de 1973 trouxe nova mudança para a economia japonesa. Na Toyota, onde vínhamos alcançando aumentos da produção anualmente desde a década de 1930 [Ohno se refere à crise de 1929 e ao contexto do pós-guerra como dois momentos de ‘crescimento lento’, leia-se recessão e crescimento negativo], fomos forçados a reduzir a produção para

Ademais, a utilização de um conceito que fundamentalmente se refere às transformações objetivas na composição orgânica do capital – o que induz os caminhos que confundem a “história dos trabalhadores” com a “história do trabalho” – explica, em grande medida, porque a maioria das pesquisas, nomeadamente críticas, que se fizeram sobre esse assunto geralmente toma e apresenta a classe trabalhadora como alvo da “reestruturação produtiva”, sofrendo este processo mais do que resistindo a ele. Batizar de “reestruturação produtiva” mudanças inicialmente percebidas no processo de trabalho suaviza e até oculta o caráter de classe de tais mudanças.<sup>6</sup>

O mesmo ocorre com o conceito globalização. Surgido inicialmente com o objetivo de *descrever*, mais do que *analisar*, uma multiplicidade de acontecimentos que afetaram as relações internacionais em diversas áreas (economia, tecnologia, cultura, trabalho, etc.), particularmente processos de financeirização e integração do capital, tal conceito geralmente tratou as mudanças por ele interpretadas como melhoramentos nas condições gerais que envolvem a produção capitalista, da formação da força de trabalho à partilha e inovação de tecnologias.<sup>7</sup> Na perspectiva

---

1974. [...] Nesta época, devido ao fato da Toyota ter sofrido menos os efeitos da crise do petróleo, as pessoas começaram a prestar atenção ao seu sistema de produção”. Cf. OHNO, Taiichi. *O Sistema Toyota de Produção. Além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997, p. 123.

<sup>6</sup> Tal conceito foi considerado um “tema” de estudo de tal modo que Paulo Tumolo estimou o número de trabalhos e pesquisas voltado a discutir a “reestruturação produtiva” no Brasil em duas centenas de títulos, abrangendo áreas como sociologia do trabalho, economia do trabalho, economia política, administração de empresas, educação e trabalho e engenharia, redigidos e divulgados ao longo de 15 anos. Cf. TUMOLO, Paulo S. *Reestruturação Produtiva no Brasil: Um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica*. Educação & Sociedade, ano XXII, n. 77, dez./2001, p. 71-99.

<sup>7</sup> Diversos autores concordam que a elaboração deste conceito ainda resta inconclusa, em grande medida, porque tenta operar uma realidade em mudança. Cf. CATTANI, A. D. *Dicionário crítico sobre Trabalho e Tecnologia*. São Paulo: Editora Vozes, 2002, p. 147-153. Fato menos claro para a literatura especializada diz respeito à conotação positiva de tais mudanças

desenvolvida neste artigo, reconhecendo que “reestruturação produtiva” e “globalização” são construções teóricas vinculadas à lógica do capitalismo, tentaremos lidar com seus significados a partir das experiências dos trabalhadores.<sup>8</sup>

Assim, retornando ao diálogo com Gramsci espera-se neste artigo entender e explicar a constituição de diferentes regimes fabris pela Krupp interpretando-os como resultados sempre provisórios da luta de classes. Isto pode nos levar a compreender porque o Fordismo não encerrou a resistência dos trabalhadores, nem os regimes fabris ditos flexíveis ou reestruturados estejam conseguindo cancelar ou capturar a subjetividade dos trabalhadores (o que significaria, no mínimo, a ausência de todas as práticas políticas contestadoras tais como a greve).<sup>9</sup> Nesses

---

que é atribuída pelo uso do conceito. Excetuando a interpretação de que a “globalização” destruiu postos de trabalho (interpretação esta que não é consensual), o conjunto das mudanças sob esta denominação é visto como positivo à medida que tem permitido uma integração e comunicação mundial entre empresas (e demais instituições) e pessoas.

<sup>8</sup> A compreensão e apropriação de “reestruturação produtiva” e “globalização” entre os trabalhadores têm produzido sentidos muitas vezes contraditórios com as definições academicamente autorizadas. Exemplo disso ocorre quando os trabalhadores recorrem a tais termos para se defender. Certa vez, conversando com um suposto encanador (policia aposentado que se habilitou em tal profissão por meio de curso no Senai) sobre a instalação das pias e torneiras em dois banheiros, ele argumentou que aquilo não fazia parte de seu trabalho “porque neste mundo globalizado e reestruturado cada um tinha uma função”. Por “óbvio” a “função” dele era instalar canos, ou assim ele acreditava. De qualquer modo, este episódio envolvendo o ex-policia encanador indica o quão complexa é a formação do “senso comum”, ele próprio saturado de ideias dominantes. Aliás, o próprio do senso comum é essa saturação que conduz à subalternidade dos trabalhadores.

<sup>9</sup> Relativamente à década de 1990, a década de 2000 foi marcada pela retomada de greves no Brasil. Cf. BOITO, Armando et al. Brasil: o movimento sindical e popular na década de 2000. In: OSAL: Buenos Aires: CLACSO ano X, n. 26, outubro, 2009, p. 35-55. Embora o número de greves e de grevistas tenha se concentrado no setor público, no setor privado tais números tiveram trajetória ascendente, apesar e contra a “reestruturação produtiva”. Sobre isso, os autores concluíram que “as greves têm sido, em sua maioria, greves ofensivas, isto é, por novas conquistas, e não greves para recuperar ou evitar

termos as mudanças enfocadas e ressaltadas pelas classes dominantes não dizem respeito exclusivamente a substituição de uma gestão do trabalho por outra que seja mais racional,<sup>10</sup> senão de uma política que tenta subordinar os trabalhadores ao mesmo tempo que torna seu trabalho mais produtivo.

## **2. Memórias da Krupp ou atualizações da dominação de classe?**

Atualmente, a força de trabalho empregada pela ThyssenKrupp se aproxima de 190.000 homens e mulheres distribuídos em mais de 80 países e dispostos, na visão da empresa, em três segmentos: aço, dividido entre a produção de aço (30.600) e de aço inoxidável (12.200); bens duráveis (103.100), divididos entre a produção de elevadores, escadas e componentes automotivos; e serviços (40.200), uma insígnia que abriga diversas atividades que vão da produção à consultoria voltada para clientes desse grupo

---

as perdas. As reivindicações mais presentes são por ganho real de salário e por conquista ou majoração da Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Reduziu-se o número de greves defensivas – por pagamento de salários atrasados, por respeito a direitos já existentes, etc.”. Cf. BOITO, A. Op. cit., 2009, p. 39. Concordando ou não com a avaliação dos autores, resta claro que os trabalhadores “reestruturados” não tiveram sua capacidade de luta cancelada, embora caiba pensar que greves por ganho real de salário e por participação nos lucros das empresas podem reforçar, mais do que contestar, a lógica capitalista.

<sup>10</sup> Neste sentido, como notaram Stéphane Beaud e Michel Pialoux a respeito da propalada substituição do taylorismo pelo toyotismo na Peugeot da França dos anos de 1980, “a intensidade do trabalho cresceu sob o efeito da diminuição drástica da porosidade do tempo de trabalho por meio da caça aos tempos mortos”. Cf. BEAUD, S.; PIALOUX, M. *Retorno à Condição Operária*. Investigação em fábricas da Peugeot na França. São Paulo: Boitempo, 2009, p. 48. Os autores viram nisso uma contradição, mas diversas pesquisas também têm descrito esta mesma dinâmica. De fato, os ditos processos de “reestruturação produtiva” buscam insistentemente o aumento da produtividade por meio da clássica diminuição dos poros no tempo de trabalho, sem necessariamente pulverizar a típica separação do planejamento e execução do trabalho característica do taylorismo.

multinacional.<sup>11</sup> Sua história institucional parece estar organizada numa escala que indica três referências, ou valores, principais: (i) uma releitura do passado da Krupp que tenta apagar sua parceria com o Nazismo e com a exploração de trabalho escravo; (ii) duas grandes fusões (Krupp+Hoesch; **Krupp+Thyssen**) e **diversas parcerias**; (iii) uma “concentração” e especialização de suas atividades na siderurgia e na produção de elevadores e componentes automotivos.

Mas há outras interpretações de teor científico sobre a trajetória da Krupp. De maneira geral, elas fixam o início da jornada da Krupp no período que Hobsbawm denominou de a Era do Capital, vinculando desenvolvimento econômico com a trajetória empreendedora de um homem: Alfried Krupp. Figura nesta perspectiva a conversão de um artífice em empreendedor e de sua pequena oficina de fundição em indústria metalúrgica, que passou a empregar cerca de 50 trabalhadores em Essen, na Alemanha. Este estilo de narrativa oculta a presença de trabalhadores incorporados à lógica do trabalho industrial, atribuindo a Alfried Krupp uma personalidade “multifuncional” que lhe permitia executar as funções de escriturário, caixa, ferreiro, fundidor, triturador de carvão e vigia dos fornos.<sup>12</sup>

Inegável é o fato de que as atividades da Krupp, à época de Alfried, nasceram dependentes de contratos com o Estado Alemão, de Frederico Guilherme IV a Bismarck. O interesse prussiano pela tecnologia da empresa Krupp sobre a produção de armas – principalmente canhões – rendeu uma parceria que atravessou três guerras, até encerrar-se no final da década de 1940. Ao longo deste período, a empresa diversificou sua atuação e faturou com a fundição de eixos, molas e rodas de aço para trens. Estas últimas eram vendidas, em sua maioria, para os Estados Unidos. Durante a segunda metade do século XIX, o desenvolvimento de tecnologias mais eficientes na fundição do

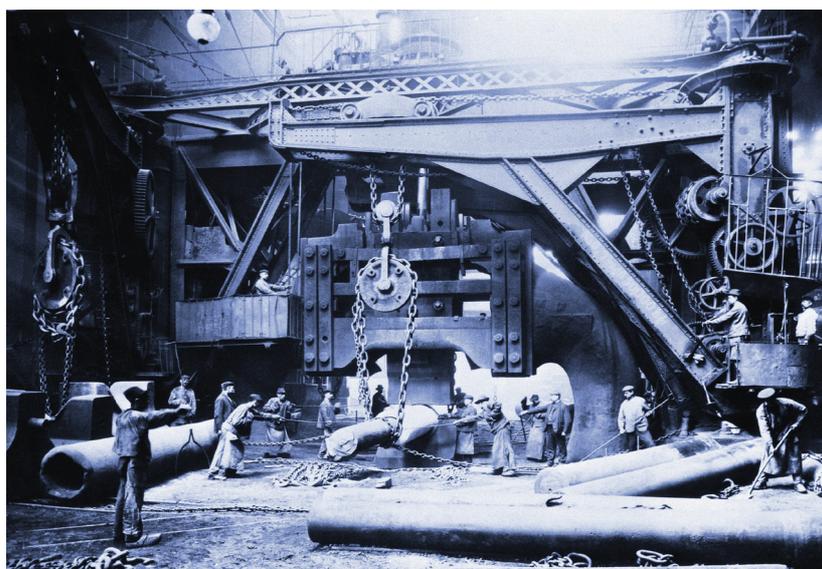
---

<sup>11</sup> THYSSENKRUPP. Krupp – Changes in production. Disponível em: <<http://www.thyssenkrupp-technologies.com/en/index.html>> Acesso em: 1 nov. 2010.

<sup>12</sup> HENDERSON. W.O. *A Revolução Industrial*. São Paulo: Verbo/Edusp, 1979.

açô e na fabricação de armas e acessórios para as estradas de ferro garantiu à Krupp uma posição de destaque econômico e de consolidação em Essen, Alemanha.<sup>13</sup> Abaixo, uma imagem registra e salienta o gigantesco martelo a vapor, instalado em 1861, denominado de “Fritz”, uma marca do crescimento colossal da Krupp. Não deve escapar à análise alguns dos 6.000 operários ocupados na fábrica de Essen, calçados de tamancos, o que indicava os limites de seus salários e também um dos recursos mais utilizados nas sabotagens das máquinas.

FIGURA 1



Fonte: Hammer Fritz, 1861.

Esta gigantesca ferramenta movimentada a vapor possibilitou o manejo do aço de modo a construir os canhões da Krupp que

---

<sup>13</sup> MANCHESTER, William. *The Arms of Krupp (1587-1968). The rise and Fall of the Industrial Dynasty that Armed Germany at War.* New York: Little Brown and Company, 2003.

tornaram obsoletos os canhões de bronze. Uma dessas peças foi exposta em 1867 na principal vitrine tecnológica do século XIX, a Feira Mundial, encontrando compradores para além da Confederação Germânica.<sup>14</sup> Tal tecnologia foi fundamental no conflito de 1871 contra a França, e os canhões e demais armamentos chegaram até o Chile, Argentina, Bolívia e Brasil. Assim, a Krupp esteve presente até mesmo no desmantelamento de Canudos.

Mais do que a internacionalização de seus negócios, as alianças da empresa com o Estado Alemão forneceram o principal suporte para seu crescimento. A vantagem primordial dessas alianças residiu na sistemática utilização de força de trabalho sob condições de exploração “especialíssimas”. Sobre isso, o caso mais conhecido e divulgado diz respeito ao emprego de judeus aprisionados pela Alemanha nazista que trabalharam sob um regime fabril que já encontrava esses trabalhadores desmoralizados e subjugados pela força das armas. Os primeiros poloneses e ucranianos que desembarcaram em Essen no ano de 1941, contexto da Segunda Guerra, iam direto para a Krupp. Um ferroviário da Krupp declarou em 1948 que

Em meados de 1941 os primeiros trabalhadores chegaram da Polônia e da Ucrânia. Eles vinham amontoados em vagões de carga. Os capatazes da Krupp jogavam os trabalhadores para fora do trem aos pontapés, até tirá-los de lá. Eu vi com meus próprios olhos pessoas que mal podiam andar sendo arrastadas para o trabalho.<sup>15</sup>

Mais ou menos dois anos depois, a criação do campo de concentração de Dechenschule, nos domínios de Essen,

---

<sup>14</sup> RUSSAU, C.; WEIDENBERG, K. *ThyssenKrupp: entre o lucro e o protesto*. In: *Massa Crítica*. n. 44, maio 2009.

<sup>15</sup> MANCHESTER, William. Op. cit., p. 482.

viabilizou um verdadeiro exército industrial de trabalhadores para a Krupp. Durante algum tempo, esse campo foi administrado pela própria Krupp, que garantia a “segurança” no interior daqueles muros, militarizando literalmente a organização do trabalho. De fato, a Krupp forjou um regime fabril singular de produção que se apoiava na “ordem da Gestapo de punir os trabalhadores estrangeiros”.<sup>16</sup>

Após o final da guerra, os membros da diretoria da Krupp foram acusados de crimes contra a humanidade, principalmente por terem escravizado trabalhadores estrangeiros, sendo condenados em 1948 a 12 anos de prisão. Entretanto, este fato não interrompeu nem desacelerou o crescimento dos negócios da Krupp. Já se tratava de uma empresa multinacional, de sociedade anônima, capitalizada no mercado financeiro e extremamente ramificada no planeta. Suas atividades cobriam extração de minério, fundição e fabricação de peças para caminhões, com escritórios em diversos países que cuidavam das exportações. Como uma gigantesca metalúrgica, a Krupp fornecia insumos e peças para indústrias químicas, máquinas pesadas (escaveiras etc.), refinarias, fábricas de borracha, usinas atômicas, construção de casas, estradas de ferro, guindastes, aviões, estaleiros e para automóveis.<sup>17</sup> Embora estivesse presente na Espanha, Índia, Japão, Austrália, Estados Unidos, México, Brasil, Colômbia, Chile e Argentina, seu DNA ainda permanecia Alemão.

Não obstante tenha se tornado uma empresa com ramificações e transações em todos os continentes, sua genética inicial mudou pouco. Apesar de não ser mais especializada na fabricação de armas, a Krupp – somada mundialmente a Thyssen desde 1999 – ainda permanecia sendo uma grande oficina metalúrgica. Seus negócios acompanharam, principalmente, a ampliação e sofisticação do transporte terrestre, produzindo

---

<sup>16</sup> WALKER, Todd M. Forced Labor in Nazi Germany at the Krupp Plants. 1997. Thesis. Master of Arts. Texas Tech University, p. 80.

<sup>17</sup> Id., 2003, p. 800-801.

peças fundidas, chassis, sistemas de suspensão e transmissão, rolamentos e virabrequins. Da Thyssen veio a tarimba na fabricação e negociação de elevadores, escadas, esteiras e passarelas rolantes. Sua expansão para fora da Alemanha, ou mesmo para fora da Europa, começou aproximadamente quarenta anos antes do surgimento do termo globalização. A regra parece ter sido o avanço sobre empresas de todo o mundo que lidavam com fundição ou fabricação de peças automotivas de aço, assumindo o desenho de um grupo multinacional. Desde então, manteve a característica de controlar ou acessar diretamente a matéria-prima para a fundição e usinagem do aço, e a sua forja ou laminação para a fabricação de peças ou estruturas encomendadas. A escolha para se concentrar no Brasil, mais do que no Chile, Argentina, Colômbia, Venezuela ou México, parece ser explicada pela infraestrutura brasileira disponível, voltada para indústrias de transformação, existente a partir da década de 1940, quadro sem paralelo na América do Sul.

Em que pese o fato de A. Krupp (neto) ter sido julgado e preso devido a sua participação no holocausto, somado à expropriação de parte importante das instalações industriais localizadas no lado oriental da Alemanha – que ficaram sob o controle indireto da ex-URSS –, a feição multinacional da empresa cristalizou-se e garantiu a continuidade de sua expansão. O capital acumulado com a ajuda do nazismo, em especial a utilização de mão de obra escrava, certamente foi crucial para catapultar a Krupp a essa condição. 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 e reintegrado ao mundo dos negócios como o homem mais rico da Europa. Em entrevista realizada pela revista *Time*, no ano de 1957, A. Krupp disse:

Quando eu saí da prisão, nós tínhamos nos tornado uma companhia de máquinas e comércio, para além de nosso

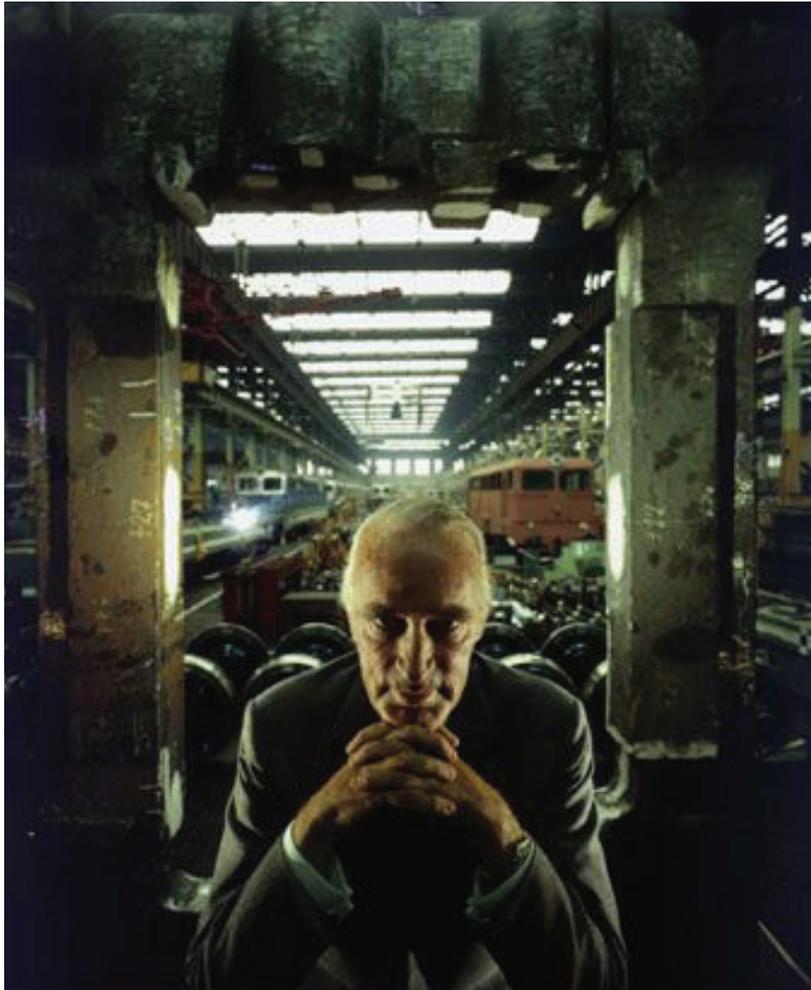
tradicional papel de fabricantes de aço. Nós precisávamos de sangue novo, de uma nova abordagem, de uma nova política. Eu decidi que nós deveríamos procurar por um homem que não conhecesse sobre aço.<sup>18</sup>

A ideia de uma nova roupagem centrou-se, principalmente, sobre os trabalhadores e o passado recente de aliança com o nazismo. O subtítulo da matéria, que anunciava a “reconstrução” da multinacional pelo próprio Krupp, envolvia uma “nova abordagem” relativamente aos trabalhadores empregados nas empresas de sua propriedade, mostrados agora como partícipes do “espírito krupiano”. Nada de campos de concentração. Nada de trabalho escravo. Tratava-se de investir em um sistema de seguridade social organizado pela própria companhia, aposentadoria com pensão garantida, financiamento de casas e até mesmo um hospital para seus trabalhadores. Obviamente que tudo isto se restringiu, inicialmente, às instalações da Krupp em Essen, onde Alfried voltou a residir. A nova abordagem implicou também a criação de um centro de inovação tecnológica, onde foram mobilizados aproximadamente 200 cientistas ao seu dispor. Era uma multinacional, mas ainda ligada à figura de seu dono. O investimento para desvencilhá-lo da relação com o nazismo não foi modesto. Diversas matérias – certamente plantadas na imprensa – ressaltavam a nova e ambicionada condição dos empregos na multinacional e enalteciam o espírito empreendedor de Alfried. A foto de Arnold Newman, produzida em 1963, deixava evidente o líder à frente da Krupp.

---

<sup>18</sup> TIME. Business Abroad: The House that Krupp Rebuilt. In TIME. Monday, Aug. 19, 1957, p. 6. Disponível em: <<http://www.time.com/>> Acesso em: 6 nov. 2010.

FIGURA 2



Fonte: Fotografado por Arnold Newman, em 1963.

Parece que modificar a imagem da Krupp foi a principal operação do grupo após a derrocada do nazismo e a morte de seu proprietário. Ressalte-se que durante a década de 1960 a Krupp contraiu dívidas cujo pagamento obrigou a venda da

própria residência da família em Essen, e justificou o início de um processo de *downsizing* – uma operação característica da globalização que visa “desmanchar” ou “enxugar” as empresas – que mirou o “espírito krupiano” de modo a mudar a “antiga” política paternalista dirigida aos trabalhadores. Por volta de 1968, o número de divisões do grupo foi reduzido de 23 para 14, e o número de trabalhadores retraiu de 90.400 para 79.500, além da venda de empresas que não se encaixavam mais no perfil da Krupp, como um hotel e uma loja de departamento, ou de indústrias muito deficitárias, como uma planta de fabricação de vagões cujos déficits anuais atingiam perto de 7,5 milhões de dólares.<sup>19</sup>

Mas saltar do xenofobismo para uma perspectiva “multicultural” – na definição do presidente da equipe administrativa de Essen, Ramsis Shehata – não é tarefa fácil, mesmo que não exista uma memória partilhada ou que ofereça referências comuns para estabelecer uma ponte entre os primeiros poloneses e ucranianos que foram colocados à disposição da Krupp na década de 1940, os operários qualificados da Krupp de Campo Limpo Paulista nas décadas de 1970 e 1980, e os jovens, de origem camponesa, que trabalham atualmente na ThyssenKrupp em Nashik, na Índia, por exemplo. Examinemos essas articulações históricas mais de perto no que se refere à imagem que a Krupp pretende de si mesma.

### 3. Significados da globalização

Sobreviver, expandir e faturar têm sido ações combinadas que caracterizam a dinâmica da Krupp em meio às redefinições do capitalismo. Numa dimensão referida às relações endógenas do capital, a Krupp adotou e participou ativamente de incorporações, fusões e associações – parcerias – relativamente a outras empresas e grupos de empresas, numa escala geográfica internacional, mas que obedeceu a critérios logísticos, já tingidos

---

<sup>19</sup> TIME. Germany: Krupp rises again. TIME. Monday, Aug. 3, 1970. Disponível em: <<http://www.time.com/>> Acesso em: 6 nov. 2010.

com o verniz do “multiculturalismo” e da “responsabilidade social”. Assim, Ekkehard D. Schulz, presidente da ThyssenKrupp, define globalização ao seu modo:

Nós estamos colocando nossas esperanças no imenso potencial das pessoas em muitos lugares do mundo, pessoas que estão curiosas sobre o futuro e que querem descobrir o novo e que pretendem recriar um pedaço do mundo com suas ideias novas. Nesse processo, não vamos perder nenhum emprego na Alemanha, como muitos temem. Pelo contrário, a globalização pode ser o combustível para a criação de empregos.<sup>20</sup>

Cabe destacar inicialmente que se trata de uma formulação vinculada a uma ideia de globalização cuja definição é bastante extensa e polêmica. O que se convencionou denominar de globalização envolveu dinâmicas aparentemente desconexas de um processo que aprofundou e facilitou a articulação da produção e comércio de mercadorias no planeta, a começar pela (i) ampliação ou abertura de mercados para países de economias ditas desenvolvidas cujos mercados encontravam-se saturados (ii) pela integração de economias nacionais, tentada por meio de tratados e acordos bi ou multilaterais, criando regras comuns para a produção e o consumo (iii) pelo fortalecimento dos Estados Nacionais no que se refere a garantir melhores condições para a realização do capital, a exemplo do cancelamento de direitos sociais e do rebaixamento das barreiras de proteção aos trabalhadores (iv) pelo desenvolvimento de práticas e regras estruturantes de formas de produção e de acumulação ditas flexíveis, a exemplo de processos de enxugamento e de externalização de funções produtivas e (v) pela facilitação de transações financeiras e comerciais.

François Chesnais argumentou que o termo “globalização” surgiu como denominação de grande força ideológica no início

---

<sup>20</sup> SCHULZ, E. D. In: Global Terms. THYSSENKRUPP. Magazine. n. 1, Jan./2007. Disponível em: <<http://www.thyssenkrupp-technologies.com/>> Acesso em: 2 nov. 2010, p. 9.

dos anos de 1980. Foi pensada nos laboratórios de universidades estadunidenses e ganhou popularidade através da imprensa mundial especializada em assuntos econômicos.<sup>21</sup> Mas é uma tarefa ingrata – e, em grande medida, estéril – explicar a história pelos percursos dos conceitos. Mais proveitoso é buscar os processos reais que informam as tentativas conceituais de apreendê-lo, mesmo que seja em seus traços mais gerais. Neste sentido, a conceituação de globalização mais corriqueira corresponde a importantes mudanças nos processos de produção e de acumulação de capital cuja dinâmica pode ser entendida a partir do acirramento da competição por mercados num patamar mais crítico do que aquele avaliado por Lenin no início do século XX.<sup>22</sup> A constituição de grandes e poucos grupos multinacionais é parte relevante desse processo. Comparativos da década de 1990 entre o PIB, de todos os países, e os maiores faturamentos empresariais indicaram que 51 grupos multinacionais estavam presentes entre as 100 maiores economias do planeta.<sup>23</sup>

Por outro lado, a presença da classe trabalhadora e de suas instituições nesse processo é vista, nessas tentativas de conceituação, como um ressaltado componente, nos termos de (i) custos que precisam ser reduzidos e (ii) de uma consciência que precisa ser reconvertida por meio de um fortíssimo esforço voltado para definir uma cultura do trabalho que, paradoxalmente, propõe

---

<sup>21</sup> CHESNAIS, F. *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

<sup>22</sup> Considero a reflexão de Marx sobre a tendência à queda da taxa de lucro como a referência principal para pensar contextos marcados por visíveis crises no processo de acumulação de capital. Embora pareça elementar, cabe destacar neste tópico o fato de Marx ter relacionado como primeiro ponto contrário a tal queda o “aumento do grau de exploração do trabalho” tanto por meio da ampliação da mais-valia absoluta quanto da relativa. Cf. MARX, Karl. Lei: Tendência a Cair da Taxa de Lucro. In: *O Capital*. Livro 3, v. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980, p. 241-276.

<sup>23</sup> ANDERSON, S.; CAVANAGH, J. Top 200: The rise of corporate global Power. In: *Institute for Policy Studies*. Ideas into Action for Peace, Justice, and the Environment. s/d. Disponível em: <[http://www.ips-dc.org/reports/top\\_200\\_the\\_rise\\_of\\_corporate\\_global\\_power](http://www.ips-dc.org/reports/top_200_the_rise_of_corporate_global_power)> Acesso em: 9 nov. 2010.

a valorização da diversidade (nacional, étnica, de gênero etc.) em nome de uma ética econômica homogênea caracterizada pela colaboração. Aliás, esta é uma designação mundialmente adotada que tenta reconfigurar os trabalhadores e cancelar experiências e referências históricas de luta e de resistência.<sup>24</sup>

As estratégias que viabilizam a expansão desses grupos multinacionais são várias, a depender de sua natureza e composição. Multinacionais subsidiárias que atuam na prestação de serviços como a Microsoft se desenraizam com maior facilidade e tendem a buscar por lugares onde há combinações favoráveis de (i) mão-de-obra especializada barata, (ii) ausência de barreiras à apropriação de inovação tecnológica e (iii) disponibilidade de Tecnologias de Comunicação Avançadas. Multinacionais com as características da Microsoft, ou que lidam com a produção de projetos e consultorias em diversas áreas, buscam lugares que Saskia Sassen chamou de “cidades globais”.<sup>25</sup> Tais lugares permitem uma descentralização do trabalho. Trabalhando nesse contexto um engenheiro indiano, sediado em Nova Deli, pode receber a tarefa de desenvolver, ou solucionar, parte de um software, executar este trabalho em casa, enviar o resultado por internet e receber o pagamento em sua conta bancária<sup>26</sup>. Mas nem toda multinacional procura por este tipo de arquitetura urbana para dinamizar a exploração do trabalho e a venda de mercadorias. No

---

<sup>24</sup> A este respeito Rinaldo Varussa (com quem tenho colaborado nesta pesquisa) destacou acertadamente que, apesar do aumento da produtividade da planta da Krupp de Campo Limpo Paulista ao longo de meio século de funcionamento (foi fundada em 1959), em 2011 empregava 2.837 pessoas em contraste com as 5.648 que chegou a empregar no início da década de 1980. Cf. VARUSSA, Rinaldo. Reestruturação produtiva para quem? Mudanças nas relações de trabalho a partir de metalúrgicos de metalúrgicos da região de Jundiaí-SP (décadas de 1960 a 2000). Relatório Parcial de Pós-doutorado. Programa de Pós-graduação em História da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011, p. 6.

<sup>25</sup> SASSEN Saskia. *As cidades na economia mundial*. São Paulo: Studio Nobel, 1998.

<sup>26</sup> HUWS, Ursula. *The Making of a Cybertariat: Virtual work in a real world*. New York: Monthly Review Press, 2003.

caso de multinacionais como a Krupp, permanecem as exigências de disponibilidade de trabalhadores e de logística compatível, a exemplo de insumos, transporte e apoio político-institucional.

Este tipo de necessidade logística parece orientar o enraizamento da ThyssenKrupp no Brasil. A instalação da unidade ThyssenKrupp Automotive Systems do Brasil (TKASB) na cidade de Ibirité/MG, no final dos anos de 1990, resultou de uma associação com a Fiat do Brasil (instalada em Betim-MG) para fornecimento de peças montadas na linha dos modelos de automóveis Palio, Doblô e Stilo. Menos de 50 quilômetros separam as duas indústrias. O mesmo se verifica na instalação da TKASB, em Camaçari/BA, inaugurada em 2002, a fim de fornecer peças para a montagem dos modelos Ford Fiesta e Ecosport, montados no pólo industrial de Camaçari. A planta industrial da antiga Krupp de São Bernardo, lá instalada em 1997, produz peças para automóveis da Honda e da Ford, ambas as montadoras com plantas no Estado de São Paulo.

Em resumo, num caso ou noutro, é típica a necessidade de elementos formidáveis à construção de um contexto bastante receptivo às multinacionais. Outro traço que deve ser ressaltado diz respeito às tentativas de homogeneização de mercados pela Krupp por meio do enquadramento de valores regionais (vinculados ao lugar onde passa a operar) de modo a construir laços de dependência que ligam a cidade às empresas lá fixadas. Este mecanismo favorece a dinâmica de acumulação de capital, mas quando é rompido cria traumas que corroem a imagem pretendida pela empresa.

Alessandro Portelli identificou esta característica histórica relativamente à presença da Aços Especiais de Terni (AST), empresa comprada pela Krupp em 1994 e instalada na cidade de Terni, Itália. Em 2004, o anúncio sobre a demissão de 400 operários daquela indústria mobilizou praticamente toda a cidade – com uma população estimada em torno de 100 mil habitantes. Na prática, a repercussão do corte de 400 postos de trabalho deixava

descobertas mais de 1.000 pessoas.<sup>27</sup> Sobre isso, a presença de multinacionais em cidades que passam a depender de seus postos de trabalho tende a definir uma divisão do trabalho (constituindo pólos ou zonas de produção especializada) cujo principal desdobramento é algum tipo de controle da indústria sobre a cidade.<sup>28</sup> É neste contexto que o pronunciamento de Ekkehard D. Schulz, citado anteriormente, deve ser entendido. É uma tentativa de lidar com o medo apresentado pelos trabalhadores vinculados ao grupo ThyssenKrupp de perder seus empregos. Neste plano da experiência da classe trabalhadora, a globalização deixa de ser uma ideia ou conceito e aparece como um sentimento.

Nessa atual quadra histórica, a mobilidade geográfica que caracteriza empresas de grupos multinacionais tem fragilizado o estabelecimento de fortes e duradouros laços com os trabalhadores, embora os antigos sinais e emblemas que configuraram a relação de dominação – agora reformulada – são utilizados pelos trabalhadores para impedir as mudanças que reduzem empregos e pulverizam sua identidade relativamente ao trabalho. A literatura especializada nas mudanças recentes no mundo do trabalho tem feito progressos notáveis no estudo e na explicação desse primeiro aspecto, mas tem se mostrado extremamente tímida no que se refere ao segundo. Algumas das lutas levadas a cabo por trabalhadores de longa data na Krupp têm se escorado, principalmente, em antigos compromissos que amarravam a realização do trabalho, por um lado, e a estabilidade, salários relativamente robustos, aposentadorias e o emprego transformado em legado para os filhos, por outro lado. Aliás, estes quatro últimos componentes da relação de trabalho

---

<sup>27</sup> PORTELLI, A. Memória e Globalização: a luta contra o fechamento da ThyssenKrupp em Terni, 2004-2005. In BOSI, A.; VARUSSA, R. (Org.). *Trabalho e trabalhadores na contemporaneidade: diálogos historiográficos*. Cascavel: Edunioeste, 2011, p. 17-35.

<sup>28</sup> Em *Cidades Mortas* Mike Davis discute (dentre outros assuntos) o controle que empresas exercem sobre as cidades, impondo às pessoas a morte de suas sociabilidades quando o interesse sobre a exploração de seu trabalho desaparece. Cf. DAVIS, Mike. *Cidades Mortas*. São Paulo: Record, 2007.

eram encarados como direitos inalienáveis. Portelli percebeu esta perspectiva de enfrentamento em que os trabalhadores manusearam valores em seu favor quando houve a reestruturação da Aços Especiais de Terni (AST) em 2004. Umberto Catana, um de seus entrevistados, ofereceu exatamente este sentimento ao dizer que

[meu avô] foi camponês. [...] Depois meu pai foi trabalhar na siderúrgica em 1911. Depois que ele se aposentou eu comecei a trabalhar lá, e depois foi meu filho. [Meu pai] trabalhava com os marceneiros; eu na fundição e meu filho na laminação.<sup>29</sup>

Esta experiência, se já foi uma regra entre os trabalhadores das empresas pertencentes à Krupp (e depois ThyssenKrupp), não é mais. Ter sua vida contada e mostrada numa trajetória que se funde à da instituição onde se trabalhou por décadas materializa uma relação cujo desenlace não é facilmente realizado. Processos de desmanche, enxugamento ou transferência de plantas produtivas esbarram na resistência de trabalhadores que constituíram longos e ininterruptos percursos profissionais difíceis de serem arruinados com um simples aviso de “você está desligado”. Significa também pensar que os mesmos costumes que alicerçaram, entre os trabalhadores, atitudes deferentes e laboriosas convenientes ao capital podem tornar-se obstáculos gigantescos aos novos contextos de organização do trabalho.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> PORTELLI, A. Op. cit., p.23.

<sup>30</sup> Analisando o contexto de formação do capitalismo, Max Weber identificou problema semelhante a partir da reclamação de empregadores alemães em relação a jovens moças alemãs que, em geral, mostravam-se “desinteressadas e quase incapazes de abandonar métodos de trabalho herdados ou aprendidos, em favor de outros mais eficientes, de se adaptar a estes novos métodos, de aprender, de concentrar sua inteligência ou mesmo de fazer algum uso dela”. Weber concluiu que nessas circunstâncias salários considerados altos não eram, sozinhos, suficientes para animar tais trabalhadoras e quebrar seus hábitos: “o incremento da escala de salários choca-se impotente contra a muralha do hábito”. Cf. WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1989, p. 40. Grifos nossos. Para Weber a

Então, se estamos certos nisso, o sentimento de pertencimento à profissão, ao lugar em que se trabalhou durante décadas a empresa, é um dos traços menos legíveis da globalização. Aliás, isto só pode ser percebido e valorizado se tratarmos a globalização como uma experiência, e não como uma ideia ou doutrina econômica. Significa que devemos falar e avaliar a globalização em termos vividos. Nesta perspectiva, o fato de os trabalhadores ocupados nas indústrias da Krupp, instaladas

---

primeira “racionalização” do trabalho realizada no capitalismo, que tornaria o trabalho uma “vocação” – um fim em si mesmo – são poderia “ser produto de um longo e árduo processo de educa o”. Cf. WEBER, M. Op. cit., p. 39. Apesar de não ter explorado outros processos de “racionaliza o” do trabalho para além daquele marcado pela  tica protestante, esta reflexão de Weber sobre a constitui o do hábito relativamente ao trabalho indica que a educa o para o trabalho   um sentimento produzido fora do local e das tarefas que constituem o próprio trabalho. Assim, na visão desse autor, atitudes e comportamentos afetos ao capitalismo foram encorajados e justificados por seitas protestantes visando prioritariamente objetivos asc ticos e religiosos, embora tenham servido para projetar um tipo de homem capacitado para o trabalho metódico e permanente. Outra leitura (certamente mais rica e complexa) acerca deste problema vem de Edward Thompson quando examina as rela es que produziram a disciplina do trabalho no período imediatamente anterior ao capitalismo industrial. Para esse autor “as pressões externas que impuseram essa disciplina” miravam as no es de tempo organizadas pelos trabalhadores e cuja lógica impedia o controle pretendido pelos mestres e fiscais nas oficinas, manufaturas e fábricas. Cf. THOMPSON, E. P. *Costumes em comum*. São Paulo: Cia das Letras, 1998, p. 294. Thompson têm bem mencionou a ineficiência dos incentivos monetários em entusiasmar os trabalhadores a aceitarem longas e regulares jornadas de trabalho (idem), e indicou a importância de seitas protestantes no combate aos comportamentos considerados impenitentes e desregrados. Cf. THOMPSON, E. P. *A Forma o da Classe Operária Inglesa. A Maldiza o de Adão*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988, p. 225-224. Para Thompson a reden o do trabalho sob o capitalismo necessitou reprimir hábitos e costumes insolentes e pouco produtivos. Tratou-se de um processo de conversão do trabalhador (de seu “modo de vida”) por meio de um sistemático processo de expropria o analisado até as primeiras décadas do século XIX na Inglaterra. Deixando de lado a questão de saber se Thompson viu ou não tal processo concluido, sua leitura nos provoca a enxergar mudanças no trabalho como processos de pressão e de expropria o de modos de vida, acontecidos no local de trabalho e fora dele. Esta   uma questão que nos interessa.

ao redor do mundo, desconhecerem as conexões e relações existentes entre elas, a exemplo do que discutiu Portelli acerca da transferência de funções produtivas de uma fábrica na Itália para outra na Índia, não significa que desconheçam as implicações da globalização dentro das fronteiras de suas experiências. Portanto, encarar as mudanças recentes no trabalho e na organização das empresas referidas nos trabalhadores implica lidar com os limites da existência da classe, de seu repertório de lutas e de sua consciência.

Desse modo, a globalização não parece ser encarada positivamente pelos trabalhadores, nem mesmo aqueles que sobreviveram aos processos de enxugamento e de reestruturação da Krupp no Brasil, executados ao longo das décadas de 1980 e 1990, cujas memórias tentam se reconciliar com a empresa à medida que atribuem as demissões às crises econômicas “brasileiras”. Luis Carlos Brandão, que ingressou na Hoesch em 1974, incorporada à Krupp em 1992, é representativo desta visão. Entrevistado em 2007 para o projeto da ThyssenKrupp vinculado ao Museu da Pessoa, sua narrativa parece poupar a indústria das demissões acontecidas em 1982 ao mesmo tempo em que responsabiliza a má conjuntura econômica somada às greves “feitas” pelo sindicato por tais demissões:

Como todas as outras empresas, [a Krupp] 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. Aquela época o sindicato de São Bernardo começou a agir com bastante rigor, sem pensar muito. Ele hoje – vamos falar do nosso presidente – 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 por que fez parte da greve. Aquela greve acarretou muita demissão. Nessa empresa chegamos a trabalhar com mil e 200 pessoas e, nesse período, acabamos ficando com 600. Então mandaram 600

peessoas embora.<sup>31</sup>

Para muitos trabalhadores que ocupavam postos intermediários de direção nas fábricas, as demissões e a reestruturação do trabalho foram experiências percebidas como uma necessidade decorrente da situação econômica do país. Esta também é a posição de Rubens Maglovsky, que começou a trabalhar na Hoesch em 1973, com 17 anos. Ele sobreviveu ao processo de reestruturação da empresa vivido ao longo da década de 1990, dizendo-se orgulhoso por ter ajudado a reduzir os estoques de matéria-prima (aço) e mercadorias produzidas (molas) na indústria de Ibirité-MG. Rubens foi transferido para lá por volta de 1999, como programador de fábrica, uma função inexistente relativamente à década de 1970. Encarregado de trabalhar na redução dos estoques (o que indica a adoção do *Just in time*<sup>32</sup> pela Krupp) Rubens ajudou na reformulação do processo produtivo. Os gráficos que mostraram a evolução da empresa de Ibirité para o novo sistema são guardados por ele como uma prova de sua participação. Os números impressionam. Tal redução foi de 600 toneladas de aço e 200 mil molas prontas para 130 toneladas de aço e aproximadamente 30 mil molas. Rubens também vê como positiva a redução de pessoal combinada ao aumento da produtividade, afinal sua função em Ibirité era essa. Sob “pressão para baixar custos” ele disse que os funcionários – antes denominados de operários, atualmente denominados de colaboradores – foram organizados em células de produção “ativas” e “colaborativas”, o *kaizen*.<sup>33</sup> No final desse processo, como ele ressaltou,

---

<sup>31</sup> Luis Carlos Brandão. Projeto Museu ThyssenKrupp, 40 anos. Entrevistado em 10 jul.2007 por Stela Tredice e Carolina Ruy. Transcrição de Ana Caroline de Aguiar. São Paulo, 2007, p. 2-3.

<sup>32</sup> O *just in time* é uma forma de administrar a produção industrial visando a redução dos estoques de matéria prima e de produtos fabricados. Desse modo, a produção no tempo certo pode evitar a imobilização de capital na forma de estoques. Cf. CATANNI, A., Op. cit., 2002.

<sup>33</sup> O Kaizen é um componente da organização do trabalho industrial originalmente desenvolvido pela montadora Toyota, no Japão, na década de

Nós tínhamos 127 funcionários e quando eu saí, eram 75 produzindo mais do que os 127. Os gráficos de índices de produtividade devem existir até hoje. As melhoras foram grandes. É só pegar os gráficos e os números da época para ver como era quando começou e o que estava quando eu saí.<sup>34</sup>

De algoz a vítima da globalização, Rubens indicou amargamente que a sobrevivência às inúmeras mudanças no trabalho dentro da Krupp (e ThyssenKrupp) dependeu de conversões radicais que o mantivessem aceso e antenado com as exigências da multinacional. Dizer que “acabei acomodando” é uma forma de assumir pra si a culpa de ter sido “desligado” da planta de Ibité. Explicar isto pra si mesmo o fez produzir uma fala tensa e contraditória, que não macula a Krupp e nem credita algum tipo de demérito aos 28 anos trabalhados nas plantas de São Paulo e de Minas Gerais – ingressou em 1973 e “saiu” em 2001 –, mas revela o sentimento de alguém que não sobreviveu às mudanças que ele próprio ajudou a fazer.

Tudo que eu consegui na minha vida, foi graças à Thyssen. Mas uma coisa, que eu vejo que não foi bom, é de ter passado aqui em todas as funções e não ter estudado. Não ter feito uma faculdade. O salário e a função sempre foram bons. E acabei me acomodando. Não como dizem naquele caso, “*você é resistente a mudanças*”. Acompanhei a empresa em todas as mudanças, mas nunca imaginei que eu fosse sair da Hoesch. A empresa já fazia parte da minha vida. Que se cresça na empresa, mas cresça

---

1950. Seu objeto era envolver o trabalhador com o aprimoramento contínuo da produção, visando eliminar desperdícios e aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos fabricados. No Brasil há casos em que o Kaizen foi reduzido a um sistema de premiação aos trabalhadores que fizessem sugestões de melhoria da produção, o que levou a banalização das “dicas” operárias e ao seu abandono. Cf. CATTANI, A., *idem*.

<sup>34</sup> Rubens Maglovsky. Projeto Museu ThyssenKrupp, 40 anos. Entrevistado em 10 jul. 2007 por Carolina Ruy e Nádia Lopes. Transcrição de Juliana Leuenroth. São Paulo, 2007, p. 4-5.

também na parte escolar. Eu não devia ter parado de estudar em nenhum momento. Devia ter seguido o exemplo do Evaldir [José Evaldir Bueno], que com 40 e poucos anos, entrou na faculdade e quando eu saí, ele era o gerente de compras. Ele Evaldir [José Evaldir Bueno] entrou na empresa como comprador júnior, uma das funções mais baixas. *Talvez eu devesse ter seguido esse mesmo pensamento. Mas eu me sentia tão seguro, achava que não sairia da empresa, a não ser por minha vontade. Só que aconteceu. E isso foi como tirar o “chão” da gente. Foi um momento bastante difícil.*<sup>35</sup>

Rubens sentiu-se à deriva com 45 anos de idade, 28 desses dedicados à Hoesch/Krupp. O que fazer? Passados seis anos de seu “desligamento”, já com 51 de idade, ele tenta tornar legível a interrupção de sua trajetória quando, disse ele, “a empresa já fazia parte de minha vida”. Ato contínuo, gira para si uma provável falha: “Eu não devia ter parado de estudar em nenhum momento”. Esta parece ter sido a explicação que encontrou para justificar seu desligamento da Krupp. Ver-se sem utilidade, depois de uma vida dedicada ao trabalho, não é uma experiência fácil de ser acomodada. Na sequência, estimulado pela entrevistadora, se disse feliz quando recebeu um telefonema propondo a entrevista.

Lembraram de mim! Puxa vida, é a recompensa que nós temos. Eu acho que é a melhor coisa que existe, ser reconhecido pelo que se fez na empresa. Eu só tenho a agradecer. Tudo que eu tenho na minha vida, eu consegui graças à Thyssen. *Acho muito louvável da empresa não jogar fora, não esquecer as pessoas que ajudaram essa empresa crescer.*<sup>36</sup>

A oportunidade da entrevista serviu como uma reconciliação entre Rubens e a Krupp. Sua memória não conseguiu acomodar o abandono. Talvez, por esse motivo, ele tenha tentado refazer o laço desatado como se fosse o reaproximar de dois familiares

---

<sup>35</sup> MAGLOVSKY, Rubens. Op. cit., p.11-12. Grifos nossos.

<sup>36</sup> Id., 2007, p.12. Grifos nossos.

separados por desavenças passadas cuja responsabilidade (ou culpa) é difícil de ser apurada. Afinal, se trata de uma vida construída a partir da empresa: “Tudo que eu tenho na minha vida, eu consegui graças à Thyssen”. Este registro é forte o suficiente para que, de um jeito ou de outro, o “projeto Museu ThyssenKrupp, 40 anos” logre incorporar ao presente os 40 anos de sua trajetória, incluindo os vários percursos de trabalhadores que foram interrompidos. Na perspectiva desse projeto até mesmo a dissidência é integrada.

Identificar-se “resistente a mudanças” também é uma forma de lidar com o fracasso. Diga-se de passagem, é uma forma pensada e disseminada pelo capital no contexto de enxugamento de empresas. Rubens parece não ter decifrado sua situação em meio a tal contexto. Sentir-se fracassado evidencia isto. Num ato de contrição ele queixa a si mesmo por não ter insistido nos estudos. Eis a senha da reprogramação dos trabalhadores em tempos de “reestruturação” numa época em que qualificação, capacitação e reciclagem tornaram-se sinônimos vinculados a uma “necessidade” de se refazer profissionalmente – necessidade imposta pelo capital, mas percebida como própria aos trabalhadores.<sup>37</sup>

Para a Krupp trabalhadores como ele não servem mais. Sua competência profissional havia sido corroída por novas exigências que emanavam do processo de produção. Seus conhecimentos, talentos e perícia pareceram gastos, puídos, consumidos diante da falta de atualização escolar e profissional, algo que ele avaliava ter estado ao seu alcance. Na realidade o que Rubens talvez não tenha percebido é que no presente há trabalhadores “superqualificados” – treinados para lidar com novas tecnologias e formas de gestão – mais baratos do que ele e disponíveis à Krupp, embora não sejam necessariamente melhores do que

---

<sup>37</sup> Esta é a questão fundamental no pensamento de Gramsci: a captura da subjetividade antagonista. Pensar-se no processo do capital como sendo sua obrigação e, portanto, sua culpa na demissão. Sem projeto coletivo que desfaça esta lógica o trabalhador tende a se tornar uma peça na engrenagem... Descartável.

ele. E o que muitos de nós geralmente não notamos é que a extensão desse processo que torna trabalhadores – e suas longas trajetórias marcadas por orgulho do trabalho bem feito e da carreira constituída – inúteis, arruína sua identidade por inteiro.<sup>38</sup> Mas por que este tipo de trabalhador não é mais visto como útil para a Krupp?

### 3.1 Regimes Fabris: a hegemonia nasce e é “refeita” na fábrica

A identidade de Rubens é parte de uma experiência coletiva que definiu um tipo de sociabilidade capaz de conferir, em alguma medida, um sentido para o trabalho. Retomando mais uma vez o raciocínio de Gramsci, a organização do trabalho fundada no taylorismo e no fordismo implicava também o estabelecimento de um compromisso social sólido, palpável o suficiente para motivar trabalhadores a se envolverem com o trabalho, o que foi inicialmente provocado pelo salário de cinco dólares por dia e pela jornada de oito horas de trabalho, “direitos” oferecidos por Ford a partir de 1914.<sup>39</sup> Todavia, o que também não se deve

---

<sup>38</sup> É emblemática deste processo a visão de um soldador entrevistado por Eduardo Coutinho que se viu obrigado a viver de “bicos” diante da perda do emprego estável de metalúrgico “reestruturado” que ocupou durante mais de uma década. Quando conversou com Coutinho Geraldo trabalhava como temporário por contratos. Ressaltou que não era fácil conseguir trabalho porque apesar da experiência singular de metalúrgico, a preferência era por peões com menos de 40 anos. Perguntado se gostaria que seu filho seguisse seus passos, Geraldo respondeu que não. Avaliando sua vida, Geraldo disse que “sou profissional há muitos anos. Tenho orgulho do trabalho bem feito. Aprendi e quero me aposentar mostrando o que eu sei fazer. Às vezes eu ensino os outros. [...] [Mas] não quero que eles [os filhos] passem pelo que eu passei. É duro”. E devolveu, num ato provocador, a pergunta para Coutinho: “Você já foi peão?”. Cf. Peões. [DVD]. Documentário de Eduardo Coutinho. São Paulo, 2004. 85 min. color. son.

<sup>39</sup> Sobre isto, Gramsci argumentou que “os novos métodos de trabalho são indissolúveis de um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não se podem obter sucessos num campo sem obter resultados tangíveis no outro”. Cf. GRAMSCI, A. Op. cit., 1978, p. 328.

perder de vista é que no processo de construção da hegemonia os trabalhadores não absorvem e assimilam *necessariamente* os valores disseminados pelas classes dominantes.<sup>40</sup> “Concessões” podem ser convertidas em “direitos” tanto quanto podem se tornar compromissos insustentáveis para o capital. Talvez isso nos ajude a entender por que abordagens que geralmente criticam a substituição do taylorismo e fordismo pelas ditas gestões flexíveis, de onde o dístico toyotismo ganhou força de conceito, de algum modo tem redimido – ou permitido redimir – esse par maldito.<sup>41</sup>

Novamente é Gramsci quem proporciona suporte para entender como os trabalhadores podem constituir fortes identidades centradas no trabalho sob o peso do taylorismo. Referindo-se ao impacto da separação entre “o trabalho manual e o conteúdo

---

<sup>40</sup> Há duas importantes referências sobre esta questão produzidas em áreas distintas de reflexão. Quando Edward Thompson estudou o paternalismo da Gentry, a noção de hegemonia sugerida por Gramsci ajudou-lhe a enxergar a relação entre “a gentry e os trabalhadores pobres” na Inglaterra do século XVIII como “um equilíbrio social delicado em que os governantes eram forçados a fazer concessões” para que a relação de dominação fosse preservada. Cf. THOMPSON, E.P. Op. cit., 1998, p. 70. Assim, a rebeldia passaram a ser encaradas como possibilidades conjugadas pelos trabalhadores para empurrar os limites estabelecidos por esta relação. Michael Burawoy também discutiu como diferentes regimes fabris impõem limites à luta de classes ao mesmo tempo em que restringem a exploração sobre os trabalhadores. Aqui a ideia de equilíbrio também é usada para aludir ao tipo de relação de trabalho fixada por patrões e empregados. Burawoy diz que tal relação pode ser vista como um “jogo” definido em torno do processo de produção “cujas regras são reconhecidas e defendidas igualmente pelos trabalhadores e pelos gerentes”. Cf. BURAWOY, Michel. *The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. 3. ed., London: Verso, 1990, p.10. Cabe lembrar que Gramsci falou em hegemonia, principalmente, como uma forma de compreender porque a classe trabalhadora da Europa Ocidental, no contexto do desenvolvimento do capitalismo do início do século XX, não fora revolucionária como havia sido na Rússia. De alguma maneira Thompson e Burawoy também buscaram explicar os limites do pensamento e da ação dos trabalhadores.

<sup>41</sup> Provocativamente Burawoy pergunta se “o taylorismo foi uma ofensiva do capital contra um proletariado fraco ou uma medida defensiva frente a um proletariado forte”. Cf. BURAWOY, Michel. Op. cit., 1990, p.47.

humano do trabalho” determinado pelo taylorismo, Gramsci argumentou que certas profissões mais “intelectuais” ofereciam resistência a mecanização. Exemplificou isso ressaltando que antigas profissões como a de copista de antes da invenção da imprensa – e mesmo os estenógrafos e linotipistas – não podiam ser completamente domesticadas, haja vista a impossibilidade de fazer com que tal profissional “esquecesse” ou não refletisse sobre o conteúdo intelectual do que fazia. Gramsci tendeu a generalizar esse raciocínio à medida que apontou o repertório de políticas voltadas para animar o trabalhador a ser produtivo como uma evidência do reconhecimento da burguesia de que, mesmo sob o taylorismo, o “operário permanecia ‘infelizmente’ homem”. A separação entre o planejamento e a execução do trabalho constitutiva do taylorismo não era uma fatalidade para Gramsci, senão um objetivo do capital que precisou lançar mão de um incrementado cardápio de políticas cuja função buscava comprometer o trabalhador com a produtividade do trabalho, o que significava abordá-lo como sujeito e não como o famoso “gorila amansado”.<sup>42</sup>

Como lembrou Castoriadis a este respeito, a aplicação do taylorismo como o método certo de se fazer o trabalho, qualquer que tenha sido ela, ignorou o fato de que cada trabalhador pode ter, e geralmente tem uma forma própria de se adaptar à tarefa

---

<sup>42</sup> Frederick Taylor referiu-se ao trabalhador ideal para o trabalho de transporte de lingotes de ferro na Bethlehem Steel Company, recorrendo à figura de um “homem tipo bovino”: “tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi”. Cf. TAYLOR, F.W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1995, p. 53. Contudo, o perfil procurado por Taylor estava mais centrado nas “qualidades morais” dos trabalhadores. Este foi o principal critério utilizado por ele na “seleção científica do trabalhador” mais apto a realizar o trabalho sem desperdício de tempo: “Era um pequeno holandês, vindo da Pensilvânia, que costumava correr à tarde, de volta para casa, situada mais ou menos a uma milha, tão bem-disposto como quando chegava correndo para o trabalho de manhã. Soubemos que com o salário de \$ 1,15 dólar por dia, ele tinha conseguido comprar um pequeno terreno e se empenhava em construir uma casinha própria, trabalhando, também tinha a fama de seguro, isto é, de dar muito valor ao dinheiro. Uma pessoa, com quem conversamos, disse-nos a respeito dele: Um centavo parece-lhe tão grande como uma roda de carroça”. Cf. TAYLOR, F.W., Op. cit., 1995, p. 53.

e de adaptá-la a si mesmo.<sup>43</sup> Embora a gerência científica de determinada empresa tente se impor como a única organização do trabalho, a produção propriamente dita, das mercadorias e seus problemas ainda são resolvidos pelos trabalhadores a partir da experiência no chão da fábrica.

Demarcy, um operário francês da Citroën pesquisada por Robert Linhart, tingiu de colorido o raciocínio tentado por Castoriadis. Corria o ano de 1968 quando ele teve seu trabalho criteriosamente observado, cronometrado e reorganizado pela chefia. Demarcy estava sob a mira taylorista. Sua banca de trabalho, vista por Linhart, era “um engenho indefinível”, uma banca inventada por ele que lhe permitia reparar cirurgicamente as peças que saíam imperfeitas da linha de produção.<sup>44</sup> Antes das férias coletivas a gerência tomou os tempos para comprimi-los a fim de extorquir uma operação aqui outra acolá. Realizados os cálculos foi hora de reordenar os movimentos, fazê-los mais rápidos e econômicos, tapando supostos poros que se preenchidos fariam a fatura da produtividade. Numa manhã de 1968, sem receber qualquer aviso ou pressentir qualquer sinal, Demarcy não encontrou sua banca. Em seu lugar estava um grosso cubo maciço, plano, uniforme, sem as marcas de Demarcy, um genuíno produto taylorista. A retomada do trabalho com a nova ferramenta foi desastrosa. As portas defeituosas chegavam para Demarcy e

---

<sup>43</sup> CASTORIADIS, Cornelius. *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Brasiliense, 1985, p. 104.

<sup>44</sup> “Um engenho indefinível, feito de pedaços de ferragem e de hastes, de suportes diversos, de tornos improvisados para calçar as peças, com buracos por toda parte e um ar inquietante de instabilidade. Mas é só na aparência. A banca nunca o traiu, nunca desmoronou. Observando-o trabalhar durante algum tempo, compreende-se que todas as aparentes imperfeições da banca têm sua utilidade: por esta fenda, ele pode enfiar um instrumento para escorar uma parte escondida; por este buraco, passará a haste de uma soldagem difícil; por este espaço vazio, em baixo – que torna o conjunto tão frágil na aparência – ele poderá completar a martelagem sem precisar virar a porta já especada. Essa banca inventada, foi ele mesmo quem fez, modificou, transformou, completou”. Cf. LINHART, Robert. *Greve na Fábrica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978, p. 130. Grifos nossos.

ele, atônito, sôfrego, desorientado, tentava repará-las com uma ferramenta que não mais lhe completava. A pilha de portas só fazia aumentar sem Demarcy conseguir restaurar com sucesso uma porta sequer. Quatro horas desse sofrimento fizeram com que Gravier, o responsável pelo setor, compreendesse a estupidez da troca da banca, mas transcorreram três dias lamentáveis antes que a gerência “autorizasse” a troca. Sem maiores explicações para Demarcy sua banca foi devolvida, mas ele nunca voltaria a trabalhar como antes, pois a desastrosa iniciativa de torná-lo mais produtivo fez com que ele internalizasse um medo permanente de que aquilo se repetisse.<sup>45</sup>

Um pouco mais sociável Carlos lembra Demarcy. Trabalhador da Krupp de Campo Limpo Paulista desde 1963, ele foi entrevistado em 2010 quando tinha 66 anos.<sup>46</sup> Entrou para a empresa com 18 anos, seu segundo emprego de carteira assinada, onde ficou até se aposentar. O setor onde trabalhava era mecanizado, mas bastante dependente da perícia humana. Carlos fabricava peças do motor de automóveis por encomenda que eram projetadas ou desenvolvidas pelos engenheiros da Krupp, e ele era o *feedback* vivo daquela engenharia. Quando algo não ia bem era Carlos, e seus pares, quem resolvia. Ainda que longo, o trecho a seguir esclarece a visão do próprio Carlos sobre seu trabalho. Na entrevista ele discute como descobriu e resolveu um problema envolvendo virabrequins danificados – para caminhões Mercedes – que tinham sido produzidos por ele.

---

<sup>45</sup> A falência do enquadramento científico tentado sobre Demarcy nem sempre é a regra em processos como esse. O erro nunca é da gerência científica, mas recai sobre o trabalhador, “incapaz” de se adaptar. Mesmo no caso de Demarcy Linhart destaca o alto preço pago por ele, a despeito de sua sobrevivência na Citroën: “[Demarcy] tinha agora nos olhos uma espécie de terror que eu [Linhart] nunca tinha notado antes. Parecia sentir-se espionado. Em sursis. Como se esperasse o próximo golpe. Fechava-se ainda mais sobre si mesmo, sempre inquieto quando lhe dirigiam a palavra. Às vezes, errava uma porta, o que quase nunca acontecia ‘antes’”. Cf. LINHART, R.. Op. cit., 1978, p. 144.

<sup>46</sup> Entrevistado por Rinaldo Varussa. Recorri ao pseudônimo Carlos para preservar a identidade do trabalhador da Krupp.

E fomos lá pra Campinas [fábrica da Mercedes]. Aí, vê isso, vê aquilo... Puta merda... Será que é o isopor?! Trouxemos isopor pra analisar... Aí, eu falei pra eles, "Explica pra mim... Qual é o caminho que a peça chega do caminhão da Krupp [que transportava a peça]? Me dá como é que a peça chega no cliente, ou sei lá pra onde vocês manda". Então, tira daqui com a empilhadeira, coloca dali, e tal, e coisa. Tira o saco plástico. Nada! Passa desse tanque pro óleo aí ó... Aí que eu fui olhar o óleo, pus o dedo assim [risos]... O óleo, viscosidade zero. Tinha saído tudo medido de lá! O óleo tava que nem um... Você já viu aquelas latinha de lavar vela de oficina por aí? [risos]. Aí eu falei pra ele, "Meu Deus do céu. Isso aqui tá feio hein? Eu vou pedir uma amostragem desse tanque. Eu vou levar pra Krupp". Aí a barba começou a crescer, começaram a tremer! Me trouxeram o recipiente, colheram lá um número "X" daquele óleo. Aí, eu peguei e arregacei a manga da minha camisa assim e falei: "Porra, eu quero ver como é que tá o fundo desse tanque aí". Normalmente é pra ter alguma coisa no fundo do óleo. Porque porra... Você vê um bujão do motor de um carro... Quando é novo, você tira o bujão tá cheio de fuligem, né? Micros cavaquinhos de aço. Porra, meti a mão dentro do tanque negão, tinha casca de laranja, tampinha, tampa de garrafa pet. Camisinha! Mexerica inteira! Catei tudo aquilo ali e foi tudo pro saco. Os nego começaram a tremer. Eu falei, "Ó. O negócio é o seguinte velho, doa a quem doer eles vão ter que achar quem é o pai da criança. Sabe quanto vai custar, pra quem assumir a responsabilidade de tudo isso aí? É milhões de reais negão! E quem que vai pagar? Sou eu?! É você?! Alguém vai ter que pagar isso aí! A Krupp... Nós tamos aqui pra ajudar a Mercedes... Nós tamo aqui pra achar o caminho... Apareceu o culpado, o que vai acontecer é um outro problema". Saímos pra cá... Aí... Puta merda! Aí... Fiz um puta de um relatório... Chamei o engenheiro, o meu gerente, foram lá pro departamento de qualidade, foram os dois com o Diretor... Puta merda! O sorriso assim [largo]. Já pensando como que nós ia dá a volta... Tinha que recuperar a peça pra eles! Bom! Chamaram a Mercedes aí, fizeram uma puta reunião lá, e sempre no intuito de ajudar eles. A Krupp

tinha um conceito com a Mercedes, que pra reclamar os nego pensava dez vez. Por quê? Porque isso aí foi construído com suor, foi construído com trabalho! E nós sempre primamo por trabalhar direito, né?! Aí, já nessa reunião, já aceitaram que a cagada era deles... Porque elementos químicos, feito na carteira de ferrugem, indicava elementos corrosivos na análise desse óleo. Quer dizer, foi provado de uma forma técnica e incontestável que o problema tava ali. Bom! Puta meu, uns 15 mil virabrequim que eles tinha no estoque. Quem que tinha que recuperar? Nós. Tá? Então, muita peça você pegava e passava uma lixinha em cima da oxidação, ou era só uma mancha, a peça tava recuperada. Mas tinha peça que você tinha que rebaixar o colo para o zero cinco [0.5], que inclusive é aceito. Aí ia tudo pra revenda essas peça.<sup>47</sup>

Revestida de orgulho pelo trabalho bem feito a história de Carlos problematiza o alcance do taylorismo no trabalho. Não parece que o fluxo e a qualidade da produção na Krupp prescindiam da sua inteligência. Embora o planejamento sobre o que fazer e em quanto tempo fazer não dissesse respeito aos trabalhadores da Krupp, Carlos indica que a confecção das peças podia demandar procedimentos alternativos que transbordavam, em muito, a função e a eficiência das máquinas. Identificar e corrigir um defeito exigiu da engenharia da Krupp um laudo técnico que basicamente estruturou-se a partir do conhecimento de Carlos. Afinal, Carlos insiste em dizer que na Krupp o operador conduzia o processo. Também não parece que o taylorismo tenha conseguido cancelar sociabilidades e laços informais desenvolvidos entre os trabalhadores, incluídos ali aqueles que ocupavam postos diferentes na hierarquia da empresa. Não se tratava do mesmo tipo de trabalho em equipe apregoado nos manuais que defendem a ética da flexibilidade – tão bem criticada por Sennett: “o trabalho em equipe, com suas ficções e seus fingimentos de comunidade”.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Carlos. Entrevistado por Rinaldo Varussa em 14 set. 2010.

<sup>48</sup> SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. Consequências pessoais do

Havia uma simbiose entre a marca Krupp e o orgulho dos trabalhadores.<sup>49</sup> Lá, Carlos parece dizer que os laços de confiança vinham à tona quando as coisas davam errado, sendo realmente testados como evidência do trabalho bem feito.<sup>50</sup> Sua narrativa denuncia a densidade desses laços anunciando uma batalha cuja vitória preservaria o prestígio da Krupp e de seus trabalhadores. No fundo do tanque de óleo, onde os trabalhadores da Mercedes mergulhavam as peças feitas na Krupp, Carlos arrancou uma rica descrição da culpa da Mercedes naquele episódio, uma verdadeira acusação contra o modo de vida e de trabalho de seus trabalhadores: “tinha casca de laranja, tampinha, tampa de garrafa pet. Camisinha! Mexerica inteira!” Na sua visão o desleixo daqueles trabalhadores provocara a oxidação dos virabrequins. Descoberto o problema coube aos engenheiros da Krupp, na visão de Carlos, encerrar o confronto num ritual burocrático mostrando, “de forma técnica e incontestável”, que as 15 mil peças em litígio foram estragadas pela Mercedes.

O tipo de simbiose criado na Krupp se estruturou num regime fabril típico em diversas multinacionais no Brasil naquele tempo. Muitos trabalhadores antigos na empresa em Campo Limpo salientaram um conjunto de direitos que possibilitavam uma fixação longa e segura no emprego. Sobre isso, Varussa registrou que, junto a salários atrativos, a política da Krupp

---

trabalho no novo capitalismo. 12. ed., São Paulo: Record, 2007, p. 139.

<sup>49</sup> Aqui é preciso pensar como a empresa se faz presente neste processo. O taylorismo apesar de subtrair – ou tentar com eficácia relativa – o controle do artesão sobre o processo produtivo não elimina seu saber de forma radical. Incorpora-o e subordina-o, o que pode permitir a percepção do valor do trabalho pelo menos dos trabalhadores mais qualificados.

<sup>50</sup> Em sentido oposto estão os inúmeros *recall* (chamar de volta), impostos pelos fabricantes de carro que são mostrados como atestados de qualidade das marcas, embora sejam exatamente seu contrário declarações de erros na confecção e montagem dos carros. Nos últimos vinte anos a prática do *recall* aumentou assustadoramente. Em 2009 registrou-se 45 chamadas. Só nos Estados Unidos no ano de 2007 cerca de 14 milhões de carros passaram por algum tipo de *recall*. Cf. DETROIT NEWS. Disponível em: <<http://www.detroitnews.com/>> Acesso em: 5 out. 2010.

oferecia transporte entre a casa e o trabalho, “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, e acesso a financiamento bancário com juros diferenciados”, além dos prêmios por produtividade e, para os que ocupavam certos postos, um “seguro que os contemplava quando em algum sinistro, como roubos ou falecimentos”.<sup>51</sup> Articulados esses componentes em torno do viver e trabalhar na fábrica via-se um trabalhador que, nas palavras de Carlos, “gostava do que fazia”. Recorrendo a um termo fustigado como “neoliberal” ele exclamou num sentido cheio de virtuosidade: “Eu vestia a camisa mesmo!”. Portanto, se a Krupp já contava com trabalhadores de alta competência, envolvidos e sintonizados com a empresa, por que substituí-los? Por que refazer a hegemonia?

A resposta mais fácil de manejar indica que esse regime fabril ficou “caro” para empresas como a Krupp, inseridas em contextos de concorrência que ela mesma, muitas vezes, estabelecia a altura do sarrafo. Nesse enquadramento tornou-se comum avaliar que o aumento da competição internacional em determinados ramos

---

<sup>51</sup> VARUSSA, Rinaldo. “Reestruturação produtiva para quem? Mudanças nas relações de trabalho a partir de metalúrgicos de metalúrgicos da região de Jundiaí-SP (décadas de 1960 a 2000)”. Relatório Parcial de Pós-doutorado. Programa de Pós-graduação em História da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011, p. 8. Lúcio, metalúrgico aposentado da Krupp de Campo Limpo Paulista, tinha 73 anos quando foi entrevistado em setembro de 2010 por Rinaldo Varussa. No interior de uma longa narrativa, ele disse parecendo responder a si mesmo, porque “todo mundo queria trabalhar na Krupp”: “Todo mundo queria trabalhar lá, porque o povo pensava que tinha bom salário, certo? Eles tinham restaurante de comer lá dentro da firma... Entendeu como que é a Krupp? Eles tinham até bar/lanchonete lá dentro! A Krupp tinha lá dentro. Que isso aí o pessoal ia... Por exemplo, eu tava trabalhando aqui, dava vontade de tomar uma coca-cola, eu ia lá tomar no bar lá, né? Certo? [...] Comer um lanche ou qualquer coisa lá, entendeu? Dava fome, ia lá pegava um lanche e comia. Então, tinha... Cada setor tinha um barzinho, né? E aí isso aí foi por muitos anos. Mas desde o princípio da Krupp, né? Depois o restaurante também lá. Praticamente, se nós ‘quisesse’ morar lá dentro da firma podia entrar [risos]”.

industriais, como o automotivo, pressionou para baixo os ganhos de produtividade provenientes de regimes fabris fordistas/tayloristas. Porém, mesmo que consideremos correta esta leitura da realidade histórica, resta obscuro (e paradoxal) o descarte do trabalhador “taylorista” combinado com o aprofundamento da fragmentação do processo de trabalho requerido pelas gestões ditas flexíveis onde o toyotismo é seu emblema máximo. Stéphane Beaud e Michel Pialoux pautaram essa questão relativamente à experiência dos operários da Peugeot de Sochaux, “reestruturados” – na realidade se revelaram “inconvertíveis” – em meados da década de 1980 como uma resposta à competição internacional que fazia declinar o número de carros vendidos da Peugeot: “o que fazer com essa herança taylorista, que após ter prestado bons serviços parece agora ter se tornado um estorvo?”.<sup>52</sup> Carlos faz parte desta “herança taylorista”, mas não é um caso típico com o qual estamos acostumados quando ouvimos ou lemos sobre processos de “reestruturação”. Ele não foi imediatamente descartado. Aparentemente ele desistiu. Sua aposentadoria aconteceu quando a Krupp substituía sua maquinaria por outra de comando informatizado. Com 40 anos de idade, 22 anos trabalhando na planta de Campo Limpo, aposentou-se em 1985. A exposição ao barulho da fresadora onde trabalhava encurtou-lhe o tempo de trabalho necessário a aposentadoria. O trabalho que tanto gostava foi considerado insalubre. Mal saiu da fábrica convidaram-no a retornar, sob outro contrato, recebendo menos,

---

<sup>52</sup> BEAUD, S.; PIALOUX, M. Op. cit., 2009, p. 26. A esse respeito Beaud e Pialoux citam um executivo da Peugeot sobre as mudanças na “planta produtiva” em Sochaux, em 1989: “Sabe, aqui em Sochaux ainda estamos no tempo das marmitas. Os operários continuam trazendo as marmitas que as mulheres preparam em casa, e eles preferem comer nas oficinas, nos seus postos de trabalho, em vez de vir pra cá [self-service da fábrica]. E não se pode fazer nada, não conseguimos mudá-los...” (Idem., 2009, p. 26. Grifos nossos). Novos processos exigiam novos trabalhadores. Tanto na Krupp quanto na Peugeot o costume era uma importante expressão da identidade de classe, mesmo que uns a encontrasse na existência do restaurante e outros nas marmitas das esposas. No caso da planta de Sochaux a tentativa de converter intelectualmente os operários mostrou-se um absoluto fracasso.

mas na mesma função, onde permaneceu por mais cinco anos. Novamente é ele quem esclarece sobre as mudanças vividas na Krupp que o fizeram desistir:

Fiquei mais cinco [anos na Krupp]. Aí os meus filhos já estavam formados, casados. E eu já... Puta, tava no limite. Porque a Krupp, quando entrou essa globalização, essa transformação, essas técnicas novas, técnica japonesa, o CEP [Controle Estatístico de Processo], começou aparecer essas máquina de CNC [Controle Numérico Computadorizado], eu peguei tudo isso aí. Então, puta vida, sozinho, entendeu? Numa era de transição. Porra, foi difícil pra mim! E eu tava cansado, né? [...] E eu fui enxergando isso aí. Então, começava a chegar máquinas com CNC, né? Uma outra tecnologia! No meu tempo, era fresadora, torno, furadeira, retificadora, tudo convencional. E começaram a chegar máquinas que precisava um estudo... treinamento! [...] Eu fui fazer um Curso de Controle Estatístico de Processo, com dois professores da FEI [Faculdade de Engenharia Industrial] de São Bernardo. E comecei a enxergar a coisa como é que era! [risos] No manual estatístico do processo você aprendia um critério aonde você colocava uma carta estatística na máquina. Você fazia a medição do comportamento da máquina, você calculava, depois, se o processo era capaz e seguro, ou não, de mostrar todos os problemas que havia naquela operação. Então, foi quando começou fluir... Puta, tinha mil problemas, precisava reformar máquina, entendeu? O processo não era seguro. Saia coisa boa! Mas havia uma perda de tempo fantástica com esses tipos de problema. [...] E um cara que jogava contra mim... Além de eu ter ajudado ele [...] Eu cheguei num ponto que, diante de todas as dificuldades, e um cara que queria jogar contra eu, que era esse cara que foi meu supervisor, foi o meu mestre; 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, ele ficou o meu 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? Porque... Por exemplo, ele cismou de, uma

hora pra outra, deixar zerado o departamento inteiro... De férias! Ele não queria ninguém de férias vencida, “Tem que por de férias”. Eu tinha um setor que era difícil na linha, Setor 3... O Setor 2 era o mais difícil que tinha na linha, que era setor das retificadoras, aonde se acabava as peças. Porra, ele me tira dez homens do setor e põe de férias, à revelia! [...] Então fica aí... Falei, sabe de uma coisa, “Tchau”. E montei um escritorzinho disso aqui, trabalhei 14 anos aqui, com cobrança. [...] E esse cara cavou a própria sepultura dele lá. Hoje esse cara tá na praça aí, não arruma nem emprego. [Carlos fala o nome completo dele] é o nome dele, é engenheiro mecânico. Tá aí, vendendo bala, flanela aí [na rua].<sup>53</sup>

Carlos tentou explicar sua desistência oscilando entre o “cansaço” acarretado pelo treinamento e os atritos tidos com o gerente da “antiga” linha de produção – na nomenclatura nova é chamado de “monitor”. Frente a nova tecnologia seu saber era inútil e sua perícia não encontrava lugar. As máquinas e os *softwares* pareciam fazer tudo. A linguagem aprendida e desenvolvida por Carlos certamente congestionava o fluxo dos novos procedimentos. No retorno a Krupp ele travou uma batalha diferente das muitas por ele relatadas quando o conhecimento acerca do trabalho estava sob o seu domínio. Paradoxalmente a relação de confiança parecia não ter lugar num ambiente onde o trabalho em equipe era constantemente emulado. Aparente contradição já que as tão propaladas células de produção, o *Kaizen*, disseminadas como uma verdadeira liturgia promotora da participação e colaboração entre os trabalhadores (chamados de “colaboradores”), tendiam a gerar uma obrigação em participar e não uma participação espontânea. Eram ficção e fingimento.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Carlos. Op. cit., 2010.

<sup>54</sup> Márcia Hespagnol Bernardo identificou este sentimento ao estudar os trabalhadores de duas plantas de automóveis instaladas no interior de São Paulo (marcas asiáticas) que começaram funcionar sob o toyotismo. Com referência ao *Kaizen* a autora discute que os trabalhadores o interpretam como uma “obrigação participativa” colocando em questão sua intenção inicial anunciada nos manuais de administração. Um de seus entrevistados

A constituição de laços de confiança entre os trabalhadores que atuavam no mesmo espaço de trabalho não é uma prescrição do taylorismo, até mesmo porque em grande parte dos casos discutidos pelos trabalhadores entrevistados da ThyssenKrupp o que se procura destacar é a dependência que as chefias e os engenheiros tinham de seu conhecimento e traquejo no mundo do trabalho. Helmut Arlt, entrevistado em 2007 para o projeto do Museu da Pessoa, quando tinha 59 anos, falou sobre a “passagem” vivida em meados da década de 1980 na Krupp de Campo Limpo. Ele começou a trabalhar lá quando a fábrica ainda se chamava Hoesch e assumiu postos de gerência. Ele claramente fazia alguma mediação entre a diretoria e os trabalhadores da linha de produção:

Fazíamos muita coisa a revelia do planejamento técnico e até da diretoria. Nós montamos uma linha de molas helicoidais para produzir mil molas por hora, a revelia da Alemanha, o que custou a cabeça do meu chefe. *Fiquei muito contente ao saber que após a minha saída a linha de molas helicoidais, que havia sofrido muita pressão interna no sentido de que não ia vingar, está agora na planta de Ibirité a todo vapor.* [...] A cabeça das pessoas era uma coisa e a necessidade do avanço tecnológico outra. O mercado lá fora é voraz e se não estivermos tecnicamente avançados com um produto dentro de um padrão internacional, isso complica a vida. Naquela época não existia ISO 9000, não existia norma TS, não existia *Kanban*, isso veio tudo depois progressivamente. *Tínhamos que usar a criatividade. As coisas mudaram muito, hoje já está tudo no papel, naquela época estava tudo na mente das pessoas.* Acredito que houve uma revolução industrial e psicológica e, se

---

esclarece: “a partir do momento em que estipulava metas pra Plano de Sugestões [Kaizen], não só eu, como todos, inventavam coisas assim absurdas [...] ‘tá’ vazando óleo num cantinho da máquina, colocar cola, por exemplo, ‘pra’ fechar o buraco. Coisas assim!”. Cf. BERNARDO, Márcia H. *Trabalho Duro: Discurso Flexível. Uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores.* São Paulo: Edições Populares, 2009, p. 79.

“você não acompanhar, não for competitivo, está fora do mercado.”<sup>55</sup>

A ênfase conferida à criatividade necessária à execução do trabalho antes das mudanças operadas a partir da década de 1980 torna, em boa medida, inadequada a imagem de “gorila amansado” propugnada no taylorismo. Ouvindo a avaliação de Helmut tem-se a impressão de que as mudanças tecnológicas e gerenciais havidas na Krupp buscaram expropriar a “criatividade” referida aos trabalhadores de seu tempo, pois “naquela época estava tudo na mente das pessoas”; “hoje já está tudo no papel”. Não obstante isto, sua visão evidentemente é influenciada pela atual onda midiática formadora de consenso que naturaliza as mudanças envolvendo trabalho e trabalhadores, e as atribui a um tipo de determinismo tecnológico:<sup>56</sup> “Acredito que houve uma revolução industrial e psicológica e, se você não acompanhar, não for competitivo, está fora do mercado”.

A oportunidade de falar concedida a Helmut, mesmo sendo filtrada por um projeto cujo objetivo é produzir uma memória positiva acerca dos 40 anos da Krupp, possibilita um acerto de contas com o passado: “Fiquei muito contente ao saber que após a minha saída a linha de molas helicoidais, que havia sofrido

---

<sup>55</sup> Helmut Artl. Projeto Museu ThyssenKrupp, 40 anos. Entrevistado em 16 jul. 2007 por Nádia Lopes. Transcrição de Suely Aguilar Branquilha Montenegro, p. 12 e 14. Grifos nossos.

<sup>56</sup> Esse determinismo tecnológico tem sido largamente disseminado como inevitável, um caminho sem retorno. Nesse enquadramento ele se torna um componente natural da história da humanidade, correspondendo em grau e importância ao prolapado axioma que afirma ser o homem competitivo por natureza. Dever-se-ia ver a repetida e insistente declaração sobre sua inevitabilidade como um autêntico bombardeio ideológico contra qualquer tipo de insubordinação ou resistência dos trabalhadores. No campo intelectual a discussão sobre este problema não é menos mistificada, já que as evidências de tal determinismo são as próprias estatísticas geradas pelo seu avanço de modo que sua existência desqualifica, descredencia e cancela qualquer forma alternativa de se pensar a organização do trabalho e da vida. Ele é tornado “alternativa única”. Sua máxima é sugerir subliminarmente que diante da inevitável mudança resta a adaptação, a exemplo do marcante texto de Jeremy Rifkin. Cf. RIFKIN, Jeremy. *The end of Work. The decline of the global labor force and the Dawn of the Post-market era*. New York: Penguin, 1995.

muita pressão interna no sentido de que não ia vingar, está agora na planta de Ibirité a todo vapor”. Fazer coisas à revelia do planejamento técnico mostra o trabalho como um campo de batalha. A ironia feita contra a gerência científica sugere que a criatividade dos trabalhadores eventualmente podia ser encarada e tratada como uma ameaça, uma quebra de hierarquia, mesmo se as inovações criadas pelos trabalhadores repercutissem positivamente na produtividade do trabalho e nos lucros da empresa.<sup>57</sup> Importante também é perceber que Rubens e Helmut produziram memórias dissidentes às mudanças feitas na Krupp, apesar de assumirem as inovações tecnológicas e o acirramento da competição como claro fatalismo.

Helmut ajuda ainda a esclarecer a existência de uma organização informal do trabalho que também não estava prescrita nos pressupostos do taylorismo e nem no organograma da planta de Campo Limpo. Havendo certamente a intenção da Krupp em cooptar os trabalhadores isto parece ter sido realizado com base em bons salários, direitos como aqueles salientados acima, na possibilidade de encerrar a carreira na empresa, mas também na constituição de uma identidade centrada no trabalho.

A hegemonia construída a partir da fábrica ao tempo de Rubens e Carlos, por óbvio, requeria a participação dos trabalhadores e de fato só “funcionaria” se os termos que a definiam fossem mantidos. Assim, na planta de Sochaux da Peugeot francesa como na Krupp de Campo Limpo, o que se procurava expurgar da herança taylorista era também um tipo de trabalhador que conseguira instituir direitos – convênio médico e odontológico, por exemplo – e costumes – levar as marmitas preparadas pelas esposas ou comer no restaurante – nas frestas e

---

<sup>57</sup> Embora Frederick W. Taylor tenha defendido uma “identidade de interesses de empregadores e empregados” como engrenagem central de sua proposta, sua ideia de colaboração pressupunha a subordinação do último ao primeiro. Ao contrário do que se esperava, tal modelo de colaboração (mesmo que recompensado) podia criar (e geralmente criava) novas áreas de atritos à medida que determinado tipo de dedicação do trabalhador relativamente ao seu trabalho tendia a impeli-lo contra a função de comando que tinha a gerência.

brechas da organização taylorista. Por isso, fazê-lo encaminhar-se para outro patamar de relações de trabalho era visto e percebido como perda, pois o hábito que se pretendeu fixar entre os trabalhadores da Krupp no Brasil como parte integrante de uma hegemonia tornara-se uma muralha que agora a empresa tentava transpor. O hábito cultivado em seus trabalhadores combatera o absenteísmo e todo tipo de comportamento tomado como desregrado. Todavia, sua qualificação e dedicação pareciam funcionar apenas articuladas a uma visão de mundo sobre o trabalho que se mostrava bastante resistente a mudança. Esse tem sido um dos motivos que tornam inconvenientes ao capital tais requisitos aparentemente incontroversos. Por isso também não se tratava apenas de convencer os trabalhadores a trabalharem mais por menos, senão de “pedir” a eles que se desfizessem de velhos costumes aos quais estavam irremediavelmente vinculados.

#### **4. Considerações finais**

As indústrias pertencentes à Krupp, e hoje à ThyssenKrupp, mudaram. São também instituições que produzem uma memória sobre o trabalho e os trabalhadores. Dizer que tais indústrias são “multiculturais” – como o fez Ramsis Shehata, presidente da equipe administrativa da ThyssenKrupp em Essen – pode funcionar como um estratagema que cancela a vinculação que a Krupp já teve com o nazismo, explorando o trabalho de judeus e de outros trabalhadores feitos prisioneiros. Tenta cancelar também determinada vinculação “paternalista”, agora incômoda, que a Krupp teve com os trabalhadores e que definia compromissos sociais relativamente ao trabalho que hoje a empresa procura apagar tornando-os obsoletos. Pode ser igualmente uma forma de diluir diferenças existentes entre as condições de trabalho e de salário vividas em cada país que sedia a multinacional. Nesta vaga, até mesmo organizações sustentadas por sindicatos e centrais sindicais indicam e afirmam haver tais distinções, mas terminam, melancolicamente, observando o cumprimento, ou descumprimento de uma pauta que bem poderia ter saído do século

XIX: “liberdade de organização sindical; proibição da discriminação de raça e gênero; proibição do trabalho infantil; proibição do trabalho escravo; segurança e saúde no local de trabalho”.<sup>58</sup>

O esforço para pressionar e acomodar percepções e memórias dos trabalhadores acerca da ThyssenKrupp no Brasil se conjuga, há mais de meio século, com a promessa de progresso e de criação de empregos. No caso da Krupp instalada em Campo Limpo-SP, a conversão da área de 900.000 m<sup>2</sup>, e dos antigos galpões desativados do Departamento Nacional do Café, em parte da nova fábrica de molas e de virabrequins, evidenciou a inserção da multinacional a partir de uma forte presença e planejamento do Estado. A imagem 3, exibindo em primeiro plano o presidente Jânio Quadros e Alfred Krupp, registra a inauguração da fábrica em Campo Limpo, no ano de 1961.

FIGURA 3



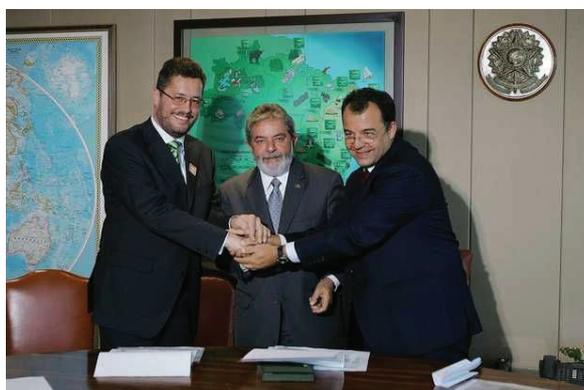
Fonte: <http://www.campolimpopaulista.sp.gov.br/fotosantigas.php>

---

<sup>58</sup> OSE. Observatório Social da Europa. ThyssenKrupp: De Düsseldorf a Guaíba. 2005. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/images/stories/publicacoes/thyssenkrupp.pdf>.> Acesso em: 13 nov. 2010, p. 5.

Quase meio século depois, a inauguração da siderúrgica ThyssenKrupp CSA, na baía de Sepetiba-RJ – o maior complexo siderúrgico da América Latina –, foi revestida e celebrada por um ritual similar àquele de 1961 (como indicam as figuras 4 e 5).

FIGURA 4



Presidente Lula, governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral (à direita), durante audiência concedida ao presidente da ThyssenKrupp Mundial, Karl-Ulrich Köhler (Brasília, DF, Palácio do Planalto, 14 fev. 2007).

FIGURA 5



Lula discursa para operários em visita a complexo siderúrgico da ThyssenKrupp CSA.

Numa época em que os postos de trabalho formais encolhem, a promessa de empregos é o argumento mais poderoso de uma multinacional e dos governos contra os próprios trabalhadores. Mesmo sob protestos de ambientalistas e de pescadores, cerca de 8 mil, que vivem dos peixes e crustáceos daquela baía, tem predominado a expectativa, concretizada em parte, de abertura de postos de trabalho. A instalação desta siderúrgica já contou com um empréstimo de R\$1,48 bilhão do BNDES, concedido em 2007. Neste caso, a globalização provoca sentimentos distintos – em alguma medida, antagônicos – entre as pessoas envolvidas mais diretamente com o funcionamento da ThyssenKrupp CSA. Empregos são criados a custa da destruição do modo de viver da comunidade de pescadores, numa aritmética confusa e complicada de ser avaliada. Os postos de trabalho prometidos com a operação da siderúrgica dependeram do trabalho de nordestinos e chineses, e há denúncias de que alguns desses trabalhadores foram mortos na construção dessa planta industrial.

Recentemente, a ThyssenKrupp CSA foi acusada e condenada por crimes ambientais e violações de direitos trabalhistas. Mesmo tendo suas obras embargadas pelo Ibama em 2007, a construção da siderúrgica continuou. Este não é um enredo novo. A trajetória da ThyssenKrupp no Brasil tem o sentido da acumulação de capital, mas compõe um emaranhado de significados com funções sociais difíceis de compreender. Numa conclusão provisória pode-se esperar que os *global terms* desse grupo multinacional definam limites e pressões para as ações políticas dos trabalhadores. Se isto é verdadeiro, lidar com as experiências desses trabalhadores requer pensar como eles têm tratado os limites e as pressões impostos pela ThyssenKrupp e pelo Estado numa relação de força que se fez visível, pelo menos, desde quando o martelo Fritz “ganhou” vida pelas mãos dos operários de Essen.