

# OS DESAFIOS NA INTERPRETAÇÃO DO VIVIDO E DO NARRADO. TRABALHADORES, EMPRESA E NARRATIVAS ORAIS<sup>1</sup>

*THE CHALLENGES IN THE INTERPRETATION OF LIVED AND NARRATED. WORKERS, COMPANY AND ORAL NARRATIVES*

*LOS DESAFÍOS EN LA INTERPRETACIÓN DEL VIVIDO Y DEL NARRADO. TRABAJADORES, EMPRESA Y NARRATIVAS ORALES*

Heloisa Helena Pacheco Cardoso<sup>2</sup>

**Resumo:** Que desafios o uso das narrativas orais como fontes nos impõe hoje? As nossas pesquisas no âmbito da história social, ao enfrentarmos as questões das memórias como linguagens sociais, trazem a necessidade da reflexão sobre esse tema. Neste texto, utilizamos entrevistas com trabalhadores da ThyssenKrupp no Brasil, gravadas em tempos e condições diferenciadas, para analisá-las como possibilidades de avançarmos em questões metodológicas relacionadas com esta documentação.

**Palavras-chave:** Narrativas orais, trabalhadores, memórias, história social, reflexões metodológicas.

**Abstract:** What challenges the use of oral narratives as sources we have today? Our research in the field of social history, to tackle the issues of memories as social languages, bring the need for reflection on this theme. In this text, we use interviews with employees of ThyssenKrupp in Brazil, recorded in different conditions, and to analyze them as opportunities to move forward in methodological questions related to this documentation.

**Keywords:** Oral narratives, workers, memories, social history, methodological reflections.

**Resumen:** ¿Que desafíos el uso de las narrativas orales como fuentes nos impone hoy? Las nuestras investigaciones en el ámbito de la historia social, al enfrentarnos las cuestiones de las memorias como lenguajes sociales, traen la necesidad de la reflexión sobre ese tema. En este texto, utilizaremos entrevistas con

---

<sup>1</sup> A primeira versão deste texto foi apresentada como comunicação no VII Simpósio Nacional Estado e Poder, realizado na Universidade Federal de Uberlândia, no período de 20 a 22 de agosto de 2012. Agradeço as observações e análises dos professores Dr<sup>a</sup> Sheille Soares de Freitas e Carlos Menezes de Souza Santos.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia, MG, Brasil, E-mail: [hhcpacheco@bol.com.br](mailto:hhcpacheco@bol.com.br)

trabalhadores de la ThyssenKrupp en Brasil, grabadas en tiempos y condiciones diferenciadas, para analizarlas como posibilidades de avanzarnos en cuestiones metodológicas relacionadas con esta documentación.

**Palabras-clave:** Narrativas orales, trabajadores, memorias, historia social, reflexiones metodológicas.

As mudanças nas relações entre trabalhadores e empresas, depois dos anos de 1980, têm instigado pesquisadores de várias áreas do conhecimento. Os indícios nos levam a refletir que elas não assinalam uma desestruturação de classe, muito menos um cessar da resistência operária gerada nas contradições do próprio capitalismo. Se vivemos em um mundo em constante transformação, as relações sociais, incluindo aí as de trabalho, não podem ser estáticas, nem interpretadas como se estivessem congeladas no tempo. As discussões sobre o tema têm mostrado nossas dificuldades em enfrentar essas questões, presos que estamos em modelos de resistência e em perfis de classe operária que não coadunam mais com o presente. Dispostos a entrar neste debate, voltamos nosso olhar para os trabalhadores e suas memórias, buscando perceber como eles se relacionam com o mundo à sua volta, como percebem a si mesmos e nas relações que estabelecem, como falam de suas trajetórias e de suas vivências no hoje. Nesse trajeto de pesquisadores, tivemos que rever posicionamentos e propormos caminhos que nos permitissem avançar na investigação. Esse artigo trata de questões que enfrentamos e um pouco do que trilhamos na construção de nossos referenciais.

A implementação de pesquisa sobre os trabalhadores da ThyssenKrupp, desenvolvida no período de 2009 a 2012, provocou a necessidade de revermos questões teóricas, muitas relacionadas a própria documentação.<sup>3</sup> Grande parte dela é constituída por narrativas orais, tanto aquelas gravadas pelos pesquisadores do projeto em entrevistas com trabalhadores da empresa; como outras feitas pelo Museu da Pessoa em comemoração aos 40 anos da *ThyssenKrupp Bilsten Brasil*. São entrevistas produzidas em tempos e com objetivos diferenciados. O material cedido pelo Museu da Pessoa é resultado de um projeto institucional de preservação de memória, considerando que as empresas são grupos que possuem memórias que garantem sua identidade, resgatada a partir dos valores presentes nas narrativas individuais de seus “colaboradores”. Esta foi a perspectiva que balizou a comemoração dos 40

---

<sup>3</sup> “Nada enraíza em um lugar só: memórias e globalização. Um estudo sobre os trabalhadores da ThyssenKrupp Campo Limpo Paulista-SP, Santa Luzia-MG e Ibitité-MG” é uma pesquisa interinstitucional que envolveu, no Brasil, pesquisadores de três instituições de ensino superior: PUC/SP, UFU/MG e UNIOESTE/PR. A coordenação geral do projeto foi da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Yara Aun Khoury, professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. A equipe de pesquisadores trabalhou em cooperação acadêmica com o Prof. Alessandro Portelli, da Universidade La Sapienza di Roma e do Circolo Gianni Bosio.

anos da *ThyssenKrupp Bilstein Brasil* quando esta solicitou ao Museu o projeto comemorativo. As outras entrevistas analisadas neste texto foram gravadas no desenvolvimento da pesquisa, que teve como objetivo, entre outros, a preocupação em analisar as múltiplas memórias e histórias dos trabalhadores da empresa, dando importância às suas lembranças e às formas como relatam suas experiências no trabalho e fora dele, analisando como expressam as mudanças vividas nos processos de reordenação do capitalismo.

O primeiro enfrentamento refere-se a uma questão mais geral, que está no próprio cerne de como lidamos com o conhecimento histórico. O desafio foi o de ultrapassar a busca das verdades históricas para observar os aspectos subjetivos das relações sociais construídas pelos trabalhadores, que nos dizem das suas experiências e como as interpretam. Outro foi a necessidade de avançarmos para além da tendência mais fácil de uniformizar as interpretações, construindo uma história linear, desconhecendo os lugares sociais de onde as pessoas falam. Por último, uma questão imposta pela especificidade do material: as relações entre memória, tempos e espaços, buscando interpretar os significados das narrativas dos trabalhadores, considerando a autoria, os objetivos da proposta e os momentos em elas foram feitas. Destas questões mais gerais outras foram surgindo.

As narrativas orais constituem fontes instigantes de pesquisa. Elas nos apresentam interpretações de processos vividos pelas pessoas no ontem, relatados no presente. Quando entrevistamos trabalhadores de empresas para compreendermos suas visões sobre o trabalho, as relações vividas no interior das fábricas e fora delas, suas experiências com as mudanças tecnológicas ou com as exigências impostas pelo processo produtivo, algumas dificuldades se apresentam, o que nos leva a buscar caminhos de análise que priorizem os sentidos sociais do vivido. Com esse entendimento buscamos superar a tendência que temos de buscar nas falas de nossos entrevistados uma padronização de respostas que possam nos informar sobre o que foi, ou é, trabalhar em uma empresa, no caso uma multinacional, descrevendo temas como jornada, salário, acidentes de trabalho e outros. Esse caminho, aparentemente fácil, pode nos levar à construção de descrições “verdadeiras”, apoiadas no estatuto da veracidade que os trabalhadores possam ter, seja pela sua qualificação, seja pelo tempo de permanência no emprego. Mesmo reconhecendo a dinâmica do sistema capitalista, que se manifesta nas políticas de reestruturação dos processos de trabalho, com mudanças na organização e nos métodos de produção, este caminho apenas consegue estabelecer cronologias, apontando diferenças entre períodos ou fases, não priorizando os sujeitos sociais na sua diversidade.

Em alguns estudos sobre processos de trabalho, os trabalhadores aparecem como unidade. Esperando deles um discurso sobre a exploração capitalista, que descrevesse as condições de trabalho, a disciplinarização no

interior das unidades produtivas e as lutas para mudar as situações diárias, os mesmos são catalogados por sua “consciência de classe”, que permitiria avaliar o caráter revolucionário, ou não, das suas manifestações. Nas duas questões – as buscas pela padronização das respostas e pela uniformidade das falas dos trabalhadores – as narrativas orais são tratadas como documentos portadores de verdade, desconhecendo os aspectos diferenciadores presentes nas relações sociais construídas entre trabalhadores, entre eles e os setores hierárquicos e com amigos, familiares e colegas fora do ambiente de trabalho, marcados também pela subjetividade, que nos fornece interpretações variadas sobre o que foi ou é enfrentado no dia a dia de cada um. Considerar estes desafios impõe questionamentos na nossa lida com as narrativas orais como fontes: como tratar os aspectos subjetivos das relações sociais? Como valorizar a diversidade das experiências e das interpretações sobre elas? Indagações que nos levaram para a análise de múltiplos materiais, como as entrevistas gravadas em tempos, espaços e com finalidades diferentes, analisadas neste texto. Estas não trazem simplesmente aspectos objetivos, medidos pela data, lugar físico, caracterização do depoente e de sua trajetória. Se estes aspectos objetivos estiverem associados a uma visão de história como passado, o que estaremos concretizando é uma despolitização da prática de pesquisa.

Valorizar a diversidade das experiências e das interpretações sobre elas, buscar entender o tempo dos relatos à luz das expectativas do presente, considerar o lugar social dos depoentes no momento da entrevista e como ele informa visões sobre o vivido, todas essas preocupações mudam nossa observação histórica sobre as narrativas orais ao priorizar a riqueza dos enredos construídos não só no que eles têm em aproximação com outros, mas também no que têm de específico em cada um. As narrativas sobre um tempo vivido se alteram se feitas em momentos diferentes. Perceber as mudanças sobre as percepções que as pessoas têm do passado a partir dos lugares que ocupam, dos momentos que vivem e das relações que estabelecem levam a priorizar temas e a atribuir sentidos que nos falam muito mais sobre o presente do que sobre o passado relatado. Fatos e interpretações mudam com o tempo e essas mudanças indicam lutas travadas no campo das memórias, também campo de afirmação dos sujeitos sociais.

O objetivo da reflexão que propomos aqui é o de colocar em debate interpretações dos processos de trabalho apresentadas por trabalhadores da ThyssenKrupp em suas narrativas. Das entrevistas orais gravadas pelo Museu da Pessoa em 2007, por ocasião da comemoração dos 40 anos da empresa, escolhemos algumas fornecidas por trabalhadores que possuíam muitos anos de trabalho nela, ou seja, mais de 20 anos, contados desde os anos em que as incorporações ainda não eram uma realidade, e outras com funcionários com contratos mais recentes, ou seja, em torno de 08 anos. A intenção aqui foi a de trabalhar ao mesmo tempo com visões de pessoas que

acompanharam as mudanças nos processos de trabalho porque passaram grande parte de suas vidas ali, presenciando momentos de crise e de afirmação, e com visões de contratados mais recentes que fazem da empresa outras avaliações porque só acompanharam sua trajetória mais atual. O que une estas narrativas, primeiro, é o fato de trabalharem nas unidades de Minas Gerais, no caso Ibirité, contratados diretamente para ela ou transferidos da unidade de São Paulo, e, segundo, terem sido escolhidos para participar do ato comemorativo que institui memórias sobre a história da empresa.

Gravadas em outro tempo e outros espaços, nos debruçamos também em duas entrevistas gravadas em 2011<sup>4</sup> pelos pesquisadores do projeto “Nada enraíza em um lugar só. Memórias e globalização: um estudo sobre os trabalhadores da ThyssenKrupp”. São narrativas de pessoas que têm histórico de luta sindical, no seu aspecto mais amplo, e analisam as questões do trabalho a partir dessa perspectiva. A opção por ouvir estas pessoas insere-se na nossa preocupação em lidar com múltiplas memórias. Em qualquer situação os trabalhadores nos falam de suas contestações, de suas lutas, de seus sucessos e derrotas. Lideranças sindicais exaltam os problemas como o da sindicalização nos últimos anos, comparando-a com momentos passados quando, segundo eles, o sindicato era mais representativo. Afloram de suas queixas questões atuais que marcam as relações de trabalho no capitalismo contemporâneo. Não está em nossa perspectiva confrontar narrativas, buscando nelas o certo e o errado, o que já apontamos como problema a ser enfrentado. Concordando com Yara Aun Khoury, a linha de nossa investigação procura “apreender modos como metalúrgicos atribuem sentidos e significados ao passado como parte de sua consciência contemporânea, observando narrativas e memórias como elementos articuladores das relações e disputas sociais vividas e como estas influem na construção dos destinos sociais e históricos” (KHOURY, 2012, p. 34)

A história recente da ThyssenKrupp insere-se nas mudanças do capitalismo, a partir dos anos de 1980, com a globalização dos mercados e com a produção e os empregos se deslocando além fronteiras, quando as empresas buscam custos menores e exigências sociais reduzidas nos contratos de trabalho. O grupo TK AG é uma empresa transnacional, tem sua base na Alemanha, mais de dois terços de seus trabalhadores e clientes estão fora daquele país. Está ligada a uma série de empreendimentos no mundo todo, não só na Europa, como também nas Américas, na Ásia e na Oceania. No Brasil, são várias as subsidiárias do grupo, atuando em diversos setores.

---

<sup>4</sup> As entrevistas gravadas no projeto, analisadas neste texto, são as seguintes: - Carlos Juvêncio Alves – Dedinho. Entrevista gravada em 21/03/2011, em Contagem, por Sérgio Paulo Morais e Túlio Barbosa; - Júlio César Martins e Danilo Almeida. Entrevista gravada em 2011, na cidade de Santa Luzia/MG, por Paulo Roberto de Almeida e Sérgio Paulo Morais.

A *ThyssenKrupp Automotive Systems do Brasil Ltda*<sup>5</sup> faz parte deles e atua nos ramos siderúrgico, automotivo, equipamentos industriais, elevadores e serviços. O Brasil tornou-se um mercado importante no setor automotivo com o crescimento da produção da indústria automobilística brasileira nos anos 1990. A primeira unidade deste setor foi a de São Bernardo do Campo, fundada em 1997, para atender a Ford e posteriormente a Honda. A unidade de Ibirité, em Minas Gerais, foi instalada em 1998 para atender a Fiat Automóveis. Em 2002, outra fábrica foi instalada no pólo industrial de Camaçari, na Bahia, produzindo módulos de suspensão para a Ford.

A integração das atividades financeiras, administrativas e de informática se deu com a formação do grupo *ThyssenKrupp Bilstein Brasil Molas e Componentes de Suspensão* em 2006. No seu histórico vemos uma série de incorporações e alterações de nomes que remontam a 1967<sup>6</sup>. Quando o Museu da Pessoa<sup>7</sup> desenvolveu esse projeto de memória institucional em comemoração aos 40 anos tomou por referência o ano de 1967 quando a Hoesch inicia suas atividades no Brasil. Os trabalhadores com maior tempo de serviço, ao falar da ThyssenKrupp, voltam ao passado para destacar a Hoesch como o lugar da sua formação como classe, enfatizando as mudanças que presenciaram ao longo destes anos. O Museu da Pessoa, por outro lado, partiu do princípio de que as histórias das instituições, consideradas parte da memória do país, devem ser valorizadas e preservadas, buscando no relato das pessoas uma identificação do grupo e suas trajetórias comuns. Com esse objetivo, são entrevistados trabalhadores de vários pontos da escala hierárquica, desde diretores a empregados do chão de fábrica<sup>8</sup>. Com

---

<sup>5</sup> Conferir em <http://www.tkasb.com.br>. Acesso em 22/05/2012.

<sup>6</sup> Nesta data a Hoesch Molas iniciou suas atividades no Brasil produzindo inicialmente feixe de molas e depois molas helicoidais e lâminas de aço. Em 1973, a Hoesch se incorpora a Scipelliti, passando a denominar-se Hoesch Scipelliti Indústria de Molas Ltda.. Em 1981, fruto de outra incorporação, denominou-se Estel Hoesch Indústria de Molas Ltda., retornando à denominação de Hoesch Indústria de Molas Ltda. em 1982. Em 1992 a Hoesch incorporou-se ao grupo Krupp Automotive. Com a fusão dos grupos Thyssen e Krupp na Europa, em 2002 passou a ser ThyssenKrupp Molas Ltda., denominação que foi alterada em 2006 para ThyssenKrupp Bilstein Brasil Ltda. As informações contidas neste histórico são encontradas em: [www.tkbilstein.com.br](http://www.tkbilstein.com.br) e [www.bilstein.de/about-bilstein/history.html](http://www.bilstein.de/about-bilstein/history.html). Acesso em 17/11/2010.

<sup>7</sup> O Museu da Pessoa foi criado em 1991 e o Programa de Memória Institucional é uma de suas linhas de atuação. Na comemoração dos 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil foram gravadas 15 histórias de vida e 131 entrevistas curtas, chamadas Cabines Temáticas. Todas são uniformizadas nos roteiros/perguntas feitas pelos entrevistadores, mas não nas respostas dos entrevistados, o que abre amplas possibilidades de análise desta documentação.

<sup>8</sup> Uma análise sobre a documentação gerada no projeto realizado pelo Museu da Pessoa pode ser encontrada em: CARDOSO, Heloisa H. Pacheco. Trabalhadores, memórias e globalização: os 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil. In: *História & Perspectivas*. Uberlândia: EDUFU, n.46, p. 65-84, jan./jun. 2012. Neste texto a autora aborda temas como globalização, comemoração e memória a partir de documentação do projeto “40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil”.

roteiro de perguntas unificado, a condução das entrevistas desemboca no que é sua finalidade principal, ou seja, valorizar a história da empresa a partir da avaliação das pessoas que nela trabalharam ou trabalham: “Como você se sente fazendo parte desse grupo, ser Thyssen? O que você acha de estar contribuindo, contando um pouco da história da empresa com seu depoimento?”. Essas indagações buscam valorizar o presente na perspectiva da multinacional, datado após as crises do início dos anos 2000, quando a empresa no Brasil renova sua política e se apresenta como um modelo de gestão.

Como toda empresa transnacional de olho nas crises do capitalismo e nas oscilações do mercado, a TK sempre se reformula para manter seu grau de competitividade. As últimas notícias sobre ela (maio 2012) divulgam a preocupação do grupo com a otimização técnica e comercial das usinas de aço Américas, no Brasil e nos Estados Unidos. Neste caso, a estratégia inicial, definida em 2007, de que “as placas seriam produzidas a um custo reduzido no Brasil e embarcadas com vantagens competitivas para os EUA”, está sendo revista nos novos parâmetros da crise mundial, quando a economia norte americana mostra pequenos índices de recuperação e o Brasil vive um momento de crescimento. Preocupada com o mercado, a empresa destaca o crescimento dos custos de produção no nosso país, principalmente com relação à mão de obra, os efeitos da inflação, a valorização da moeda, o aumento dos preços do minério de ferro. Nessa conjuntura é que a empresa avalia a possibilidade de venda do Complexo Siderúrgico de Santa Cruz (CSA) no Rio de Janeiro e no Alabama (EUA) como “operações estratégicas”.<sup>9</sup> Este anúncio hoje é uma hipótese, mas ele é importante por indicar o movimento do capital que, no processo de globalização, está acima do Estado e das leis e fora do controle dos cidadãos.

Uma das mudanças que nesse processo globalizado se evidencia é a desterritorialização da produção, apoiada na expansão do mercado e na velocidade das informações. Analisando a globalização como um processo que tem presença na história do capitalismo desde o século XV, David Harvey afirma que “o capitalismo não pode sobreviver sem seus ajustes espaciais”, o que implica em “reorganização geográfica como solução parcial para suas crises e seus impasses”. Nela, observamos, na história do sistema, como as mudanças foram componentes essenciais para a sua sobrevivência. Para o autor, o capitalismo

---

<sup>9</sup> ThyssenKrupp diz que vai suspender somente algumas operações no Brasil. <http://guilhermebarros.istoedinheiro.com.br/2012/05/17/thyssankrupp> . Acesso em 22/05/2012. Blog do Guilherme Barros com Flávia Gianini e Luiz Gustavo Pacete. O texto é de Marina Rossi e reproduz na íntegra o comunicado ThyssenKrupp examina opções estratégicas para as unidades da Steel Americas no Brasil e EUA.

Constrói uma paisagem geográfica distinta, um espaço produzido de transporte e comunicações, de infraestrutura e de organizações territoriais que facilita a acumulação do capital numa dada fase de sua história, apenas para ter de ser desconstruído e reconfigurado a fim de abrir caminho para uma maior acumulação num estágio ulterior. (HARVEY, 2006, pp. 80-1)

Em outra passagem Harvey aborda as tensões e contradições provocadas pela busca do aceleração da acumulação, com a redução de custos e de tempo provocada muitas vezes pelas inovações tecnológicas aplicadas aos processos de produção:

O capitalismo está sempre movido pelo ímpeto de acelerar o tempo de giro do capital, apressar o ritmo de circulação do capital e, em consequência, de revolucionar os horizontes temporais do desenvolvimento. Mas só lhe é possível fazê-lo por meio de investimentos de longo prazo (por exemplo, no ambiente construído, bem como em infra estruturas elaboradas e estáveis de produção, consumo, troca, comunicações e coisas deste tipo). Além disso, um importante estratégia para evitar crises reside em absorver o capital sobreacumulado em projetos de longo prazo (por exemplo as famosas obras públicas lançadas pelo Estado em momentos de depressão econômica), o que reduz o tempo de giro do capital. Há em consequência uma extraordinária gama de contradições a circundar a questão do horizonte de tempo no qual funcionam diferentes capitais. (HARVEY, 2006, p.86)

Do ponto de vista do capital, as mudanças indicariam a força do sistema em conseguir melhores resultados, afirmando-se como opção única no mundo contemporâneo. Abertura de mercados, automação sempre renovada dos sistemas produtivos, velocidade do processamento das informações, flexibilização do trabalho são apontados como indicadores da sua capacidade de reorganização. E isso se dá numa dinâmica de reordenamento de lugares e reconstrução da paisagem para acomodar a acumulação em outro estágio, como afirma o autor. Em contraste com esses pontos apresentados como referências positivas do novo modelo de desenvolvimento na ótica do capital, assistimos a precarização das condições de trabalho e a procura de custos menores na contratação de mão de obra, incluindo os custos sociais. A notícia da venda do Complexo Siderúrgico de Santa Cruz explicita essas questões.

As contradições não passam despercebidas aos trabalhadores, principalmente aqueles ligados ao movimento sindical. É o caso de Carlos Juvêncio Alves – Dedinho, ligado ao Sindicato dos Metalúrgicos de Contagem, Belo Horizonte e região (Sindimetal), entrevistado pelos pesquisadores do projeto “Nada enraíza em um lugar só”. Falando sobre a relação da ThyssenKrupp com os trabalhadores, ele destaca a necessidade do sindicato abra-

çar as lutas dos trabalhadores, daqueles que têm uma visão mais crítica do processo de trabalho:

(...) na TK de Ibitaré ainda se percebe aquela prática bem disfarçada. Num é todo mundo que percebe e não é todo trabalhador que tem uma visão política das coisas, mas ainda existe aquela questão de fazer aquelas reuniões, de falar pro trabalhador, não... mas quando eu comecei lá tinha trabalhador que falava pra mim “mas tem que olhar o lado da empresa”. E eu falava “você sabe quantos anos tem que a TK está no mercado? Você sabe por que que essa empresa achou vantagem em vim se instalar no Brasil, no México, em países emergentes, países de 3º mundo? Porque a mão de obra é mais barata, porque o custo vai ser mais barato, porque nós temos aquela cultura de reivindicar, de lutar, de correr atrás, de mostrar pra empresa que nós temos que ser valorizados. Você sabe quanto é um salário de um montador lá na Alemanha? Que monta a mesma peça que você monta aqui? Entendeu? Aí o cara fala: mas a realidade é outra. Não existe isso, porque o produto que ela fabrica aqui não é consumido só aqui no Brasil, ele vai para a Alemanha...”<sup>10</sup>

A fala de Dedinho demonstra sua noção de que a fábrica de Ibitaré não é uma unidade isolada e que falar da ThyssenKrupp é falar de um conglomerado de empresas que deve ser analisado nas relações de trabalho que estabelece em suas unidades. Analisando o caso das instaladas no Brasil, ele levanta as contradições vistas nas diferenças de salário dos metalúrgicos de São Paulo e Minas Gerais, o que justificaria, ao lado de outras concessões, a migração de empresas de um lugar para outro. A sua posição no movimento sindical lhe possibilitou contatos com companheiros de outros países, como Argentina, México e Estados Unidos, para discussão de questões gerais sobre as relações entre trabalhadores e empresas. Ao mesmo tempo demonstra um descontentamento com o afastamento dos trabalhadores da luta sindical, como se eles fossem “ludibriados pelas pessoas que representam a empresa”. Na sua avaliação os trabalhadores nem sempre percebem a exploração em que vivem e muitas vezes acreditam nos argumentos da empresa, interpretação esta que só pode ser entendida a partir do reconhecimento do lugar de onde fala Dedinho e não como um fato que caracterizaria as relações entre empregados e empregadores. Na avaliação de muitos trabalhadores o fato de ter um emprego que lhes garanta a sobrevivência é um aspecto importante neste campo de relações tão desiguais.

Nas políticas de reordenamento, as empresas, por sua vez, implementam políticas para enfrentar e propagar as mudanças adotadas por elas

<sup>10</sup>Carlos Juvêncio Alves. Depoimento. Entrevista gravada no Sindicato em Contagem, em 21/03/2011, por Sérgio Paulo Moraes e Túlio Barbosa.

como positivas. Valorizar os trabalhadores, convidá-los a sugerir, construir imagens favoráveis sobre as relações entre dirigentes, trabalhadores e suas famílias são estratégias utilizadas que muitas vezes levam os trabalhadores a “vestirem a camisa”, mas que para Dedinho são formas de oprimir, de “fazer uma lavagem cerebral”, de ludibriar. Dentre estas estratégias, o investimento em produção de memórias como atestados de superação de crises compõe também esse movimento de produzir visibilidade à história empresarial. Neste sentido, a elaboração e divulgação dos resultados do projeto institucional de memória dos 40 anos têm também sentido didático de ensinar a partir da seleção, do ocultamento, ou da valorização de fatos e feitos. Ao produzir memórias em datas comemorativas, outro sentido se explicita, o de tentativa de controle do tempo, simbolizado no que deve ser preservado como referências da trajetória da empresa, do passado ao presente, indicado nos roteiros de entrevistas elaborados pelos pesquisadores, como o faz o Museu da Pessoa.

As interpretações dos trabalhadores sobre suas trajetórias em grandes empresas não são uniformes ou iguais. Não é possível falar em identidade de interpretações se as narrativas são produzidas em tempos e espaços diferenciados e são explicitadas por pessoas que têm trajetórias diversas e interpretam o que viveram, e o que vivem, a partir delas. Compete aos pesquisadores interpretar também de que lugares sociais as pessoas falam e quais as motivações as impelem a relatar determinados fatos e a suprimir/esquecer outros. Nas entrevistas gravadas pelo Museu da Pessoa, os trabalhadores com contratos mais antigos, que têm uma longa trajetória na ThyssenKrupp, falam das alterações vividas no trabalho, dos efeitos das novas tecnologias adotadas nas diversas funções e fora delas, às vezes afetando relações familiares, e, no caso de unidades novas de produção, como Ibirité, nas mudanças trazidas para a cidade e sua população. Destacam as mudanças ocorridas nos últimos anos, a partir da crise dos anos 2000 (as entrevistas foram gravadas em 2007), quando a TK, buscando se afirmar no mercado, investiu em uma política de “valorização” do trabalhador e de “gestão” dos recursos humanos. Destacar essa problemática tem o objetivo de reafirmar a capacidade criadora da empresa de se renovar.

Eduardo Bertolini,<sup>11</sup> com pós-graduação em Administração de Empresas e MBA pela Escola de Propaganda e Marketing de São Paulo, coordenou o projeto de construção e funcionamento da planta de Ibirité que, segundo sua avaliação, foi sua grande realização. Destaca a preocupação, a partir do final dos anos 1990, com treinamento, capacitação dos empregados, melhoria nos benefícios concedidos e projetos de “responsabilidade social”. Os efeitos desta política é que ela proporciona maior produtividade e

---

<sup>11</sup> Eduardo Bertolini. Depoimento. ThyssenKrupp Bilstein Brasil 40 anos. Museu da Pessoa. São Paulo, 11/07/2007.

tem sido adotada por várias empresas. A chamada política de valorização do ser humano, referida por Bertolini, tem por fundamento uma avaliação do mercado para a indústria automobilística, feita por quem ocupa um posto de administrador no processo hierárquico da empresa:

Eu enxergo a nossa empresa passando por todos os percalços que a indústria brasileira passou... Depois que o mercado se abriu a indústria brasileira sofreu muito com isso e nós também... Esse mercado é muito agressivo, há pressão a todo o momento no sentido de redução de custo, redução de preço. E dentro desse contexto é possível ainda valorizar o ser humano, trazer benefícios e colocar a empresa num nível de destaque.

Dentre as políticas, Bertolini destaca a admissão de deficientes na produção, com “instalações seguras para aquelas pessoas trabalharem” e o reconhecimento da relação familiar dentro da empresa, onde as indicações de novos funcionários passou a ser bem vinda, porque, nas suas palavras, “nós entendemos que o funcionário que indicou passa a ter um certo nível de responsabilidade pelo indicado e vice-versa, o que melhora o comprometimento dentro da empresa”. Todas estas avaliações têm um sujeito, em torno do qual são tecidas as interpretações do entrevistado: a ThyssenKrupp. É ela que possibilita melhores condições de trabalho, é ela que proporciona um ambiente de trabalho satisfatório, enfim é ela que determina. Ao nós, ficaria “o orgulho de trabalhar nesta empresa”. Mas a narrativa não esconde as finalidades desses investimentos quando buscou a instalação de uma unidade nova de produção em Ibirité:

Nós estávamos nessa planta de São Paulo até 1996 e já limitados em termos de crescimento. Para melhorar o resultado da empresa era necessária uma mudança que melhorasse substancialmente o processo e reduzisse custos. Entendíamos que aqui nesta unidade não conseguiríamos trabalhar esses dois aspectos: processo e custo. Veio a ideia de uma unidade nova para os produtos de linha leve. No começo era um projeto mais simples em que íamos transferir nossas linhas de molas helicoidais para atender a Fiat lá em Betim, ou nas proximidades. Porém, o projeto se ampliou e toda a unidade de produtos leves, que seria a unidade de fabricação de molas helicoidais e barras estabilizadoras leves, deveria seguir para esse caminho de uma manufatura mais enxuta que proporcionasse menor custo e com mão de obra relativamente mais barata. *Nós sairíamos desse contexto de sindicato, de mão de obra inflacionada, de custo alto operacional e ir para um local em que pudéssemos ter um ganho de tudo isso.* Estávamos determinados a estar próximos à Fiat que é a maior cliente, consumia quase 50% da nossa produção nessa linha de produtos.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Grifos da autora.

O crescimento da população urbana em Ibirité é um indicativo das parcerias entre governos e empresas. Inserida na região metropolitana de Belo Horizonte, constituiu-se em município em 1962. Na época a principal atividade era a produção agrícola que nos decênios posteriores foi sendo suplantada pela produção industrial, principalmente nos setores automobilísticos e metal mecânico. O distrito industrial foi instalado em 1996 e a ThyssenKrupp instalou sua unidade em 1998. Muitos trabalhadores vieram das cidades da própria região metropolitana. Os dados do IBGE demonstram um crescimento acelerado na década de 1990: o censo demográfico de 1990 acusa uma população de 92.675 habitantes, total que se altera para 133.044 em 2000 e 158.954 em 2010.<sup>13</sup> Esse crescimento alterou o perfil da cidade e as relações sociais entre seus habitantes. Na dinâmica das flutuações geográficas do capital, nos investimentos em infra estrutura que possibilitaram o aumento ou renovação da política de produção, assim como alcance de novos mercados, assistimos aproximações com políticas locais, em uma aparente regionalização das empresas que, em troca de subsídios, promovem alterações nas áreas urbanas onde se instalam e nos mercados de trabalho regionais. Para Bertolini, a atuação da TK no município “foi muito bom, porque a qualidade de vida ali no bairro Jardim das Rosas melhorou muito”: passou a ter coleta de lixo, transporte coletivo, uma rede de água e telefone. Aparentemente tratadas como unidades de produção isoladas, uma vez que suas vinculações internacionais nem sempre são conhecidas por aqueles que nela trabalham, na essência, as novas unidades, como a de Ibirité, são sintomas de uma dispersão geográfica centralizada em um poder que transcende as fronteiras nacionais.

Para a unidade de Ibirité, instalada em 1998, muitos que trabalhavam em São Paulo foram transferidos para esta cidade, para ajudarem na montagem da nova fábrica. Nesta situação específica, destacam os efeitos do processo de industrialização na cidade e região. O Sr. Euclides Montevecchi<sup>14</sup>, inspetor auxiliar de produção, com 30 anos de serviço na época, descreveu assim o que ocorreu depois da chegada das indústrias:

Nós fomos os primeiros a chegar aqui na região. Hoje aqui do lado de baixo já tem várias empresas. O crescimento foi grande. Esse bairro, por exemplo, tinha poucas casas. Hoje é um bairro formado. Mas a nove, dez anos atrás não tinha tanta coisa. A empresa fez este bairro crescer, e a cidade também. Eu acho que a maior empresa da cidade é a nossa. Inclusive há uma parte da Petrobrás, mas da cidade a nossa é considerada a maior empresa. Acho que ajudou a dar um impulso na cidade. A comunidade aqui do lado. O progresso a gente vê, só sair na rua. Antes quase

---

<sup>13</sup>[www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=312980](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=312980) Acesso em 22/03/2013.

<sup>14</sup>Euclides Montevecchi. Depoimento. ThyssenKrupp Bilstein Brasil 40 anos. Museu da Pessoa. Ibirité, 06/07/2007.

não se via movimento na estrada, hoje é difícil você passar com o carro, justamente por causa das empresas que chegaram depois da gente. Nesses 10 anos eu vi bastante coisa, bastante mudança no bairro e na cidade também.

Na descrição do Sr. Euclides o tempo de permanência na empresa se expressa no nós, demonstrando uma relação emocional com o espaço de trabalho ao se referir à “nossa empresa”. Nascido em São Caetano do Sul (SP) em 1954, ingressou na empresa aos 20 anos, quando da fusão Hoesch Scipelliti. Portanto, acompanhou as fusões que resultaram na constituição da ThyssenKrupp. Em 1999 foi transferido para Ibitaré, para onde veio inicialmente sozinho: “trabalhava durante a semana e no final de semana ia para São Paulo”. A família veio depois e, segundo ele, se adaptou bem, embora afirme que “no início foi difícil. Todo início é difícil”. Na época da entrevista, morava em Betim, a 20 km de Ibitaré. Esta opção de moradia dá significado à sua resposta, quando a entrevistadora pergunta se o lugar onde fica a fábrica não havia sido diferente para ele:

Quando nós chegamos, ao abrir o portão dávamos de cara com boi e vaca no pátio. Não tinha cerca ainda, o pessoal tinha que ficar tocando boi, vaca. Inclusive nós tínhamos uns alemães que estavam montando umas peças, uns maquinários e eles ficavam admirados, tiravam fotos. Mas foi boa esta mudança toda.

Trabalhadores com contratos mais recentes também destacaram esses aspectos. Marcos Aurélio Alves de Jesus, natural de Mariana, contratado em 1999, início das atividades em Ibitaré, trabalhando no setor de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, responde a pergunta do entrevistador na mesma direção:

Isso também foi muito significativo, foi uma mudança considerável, a própria infraestrutura do bairro, e também com os segmentos, as escolas, a sociedade, tudo isso. Olha, é como um filho que você acompanha o crescimento e às vezes, quando você para e percebe, olha para o filho e fala: Como o meu filho cresceu! Também a gente percebe isso no ambiente, tanto no aspecto social como as escolas, as creches, a sociedade em si, como no aspecto de infraestrutura, o ganho que a sociedade, o bairro no geral teve nesses oito anos de empresa.

Marcos Aurélio viveu uma situação diferente do Sr. Euclides. Não foi transferido de São Paulo para Minas Gerais, não viveu mudanças radicais no seu modo de vida. Seu trabalho anterior foi na área de mineração, um segmento muito diferente do de molas. Na TK trabalhava há 08 anos quando do seu depoimento.

Nos dois casos são pessoas selecionadas para as entrevistas feitas no Museu da Pessoa. As narrativas são feitas em resposta à pergunta: “Você sentiu alguma mudança na região após a instalação dela (ThyssenKrupp)?”. Busca-se com ela valorizar o papel da empresa em uma região que até aquele momento ainda não havia sido tocada pelo “desenvolvimento”. Essa política de inserção nas regiões onde atua é destacada pela empresa na sua página na internet. No Relatório Social de 2006 explicita que a sua missão é “participar ativamente do movimento do mundo”, o que significa ultrapassar os limites físicos da empresa nas suas ações, isto incluiria o apoio a escolas públicas, defesa do meio ambiente, formação de jovens, entre outros.

Toda essa política é também interpretada de outras formas pelos trabalhadores. A valorização da família, a cesta básica, o café com o chefe, o jornal entregue em casa, e outras estratégias, são vistas, por muitos, como ações positivas. Para outros, como formas de submissão. Para o sindicato, uma postura que precisa ser trabalhada na perspectiva de recuperação da luta de classes comandada por ele. Júlio César Martins<sup>15</sup> descreve bem esta situação, focando a perda de espaço pelos sindicatos na sua luta:

Os trabalhadores, eles hoje, muitos deles...eles acreditam na empresa. Pra nós que convivemos no passado com dificuldades, talvez bem maiores que hoje, de tá conscientizando o trabalhadores daquilo que ele tem direito... mas a verdade é que a gente tá ficando pra trás, porque hoje é triste, inclusive a gente vê na fábrica um baixo astral assim, uma queda de sentimento...No passado por muito menos que isso nós brigamos, por muito menos! A gente ganhava na disputa, aquilo de classe mesmo, a gente ia pra cima da empresa discutir, a assembleia...hoje a gente tem que ter cuidado até pra fazer assembleia.

Júlio César Martins é um trabalhador da Forjaria Acesita que foi incorporada pela ThyssenKrupp em 1995, na cidade de Santa Luzia/MG. A incorporação significou uma reorganização da empresa buscando o aumento da produção com diminuição do número de trabalhadores. Estes, chamados colaboradores, são o foco dessa política que a empresa denomina de “valorização das pessoas”, política que em certo sentido tem seus efeitos, principalmente em épocas de crise, quando a perda do emprego se apresenta como uma possibilidade. Investir na família e dar visibilidade aos programas sociais é uma das estratégias para formar um trabalhador satisfeito. E esta política tem efeitos, como descreve Danilo Almeida, também funcionário da TK Santa Luzia:

---

<sup>15</sup>Júlio César Martins e Danilo de Almeida. Depoimento. Entrevista gravada por Sérgio Paulo Morais e Paulo Roberto de Almeida na cidade de Santa Luzia/MG, em 2011.

É difícil trabalhar. Por quê? Quando chega o jornal da empresa com aquele papel bonito, aquela coisa maravilhosa, muito bem diagramada, aquela coisa assim! Ele vai pra família! O intuito deles é levar pra família!, O que quer dizer “O Sindicato não presta!” não é? Porque vê o jornal só falando maravilha, fala só maravilha! Da empresa. Você num vai ouvir falar nenhum problema, né. ...ela faz aquela festa da família, que é uma vez por ano, que só apresenta maravilha... Então vai esposa, filho, a gente vê que a empresa eles não conhecem dentro o que é.

Em outra passagem, Danilo, respondendo à indagação se a convivência familiar entre os trabalhadores permanecia após a incorporação da Forjaria Acesita pela ThyssenKrupp, fornece sua interpretação dos novos tempos:

Na época da Forjaria Acesita a gente tinha um clube, numa parte ele era lotado, todo dia era cheio de gente e tinha uma competição até gostosa... tinha futebol... tinha aquele orgulho de tê esses negócios. Hoje em dia num existe mais, quer dizer, alguma coisa mudou, o trabalhador num tá mais preocupado com seu companheiro, se ele tá lá...Num tem aquela solidariedade, num tem aquele estímulo de sair do trabalho e vai ali tomar uma cerveja, de dá uma nadadinha ali.

A comparação entre dois momentos pode nos induzir a valorizar o antes, como se ser trabalhador da Acesita fosse viver uma situação exemplar, para descaracterizar o hoje como um período de máxima exploração. A narrativa de Danilo, ao voltar ao passado, indica a situação vivida no presente, quando os líderes sindicais não conseguem mais falar pelo trabalhador. Dizer que as pessoas não conhecem o que é a empresa por dentro é também uma forma de desqualificar para afirmar que a luta social só se faz via sindicato.

Nas entrevistas gravadas pelo Museu da Pessoa, a maioria das narrativas faz alusão à solidariedade dentro do processo produtivo. A pergunta tem como foco a empresa, mas a resposta coloca os trabalhadores como sujeitos sociais. À questão “o que mais te agrada na empresa?” os trabalhadores, na sua maioria, ressaltam o ambiente de trabalho, as amizades, a convivência entre eles que ultrapassa o espaço da fábrica. Essas respostas possuem um duplo sentido: selecionados para o projeto de comemoração dos 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil, as respostas atendem às expectativas da empresa que tem como um de seus slogans a valorização das pessoas; por outro, indica como as pessoas lidam com uma situação nova e como constroem enredos que os colocam como atores dos processos sociais narrados. Um exemplo é a fala do Sr. Roberto Diniz Morais:<sup>16</sup>

<sup>16</sup>Roberto Diniz Morais. Depoimento. Museu da Pessoa. Projeto ThyssenKrupp 40 anos. 06/07/2007.

Acho que são os amigos. A convivência nossa é muito boa, sabe? Não tem aquele negócio de ter fofoca. A gente tem amigos mesmo, sabe? A gente passa a maioria do tempo aqui, então a gente é uma família sabe? Todo mundo brinca, a gente se abraça. Esse negócio que falamos, é homem com homem, sabe? Mas a gente se abraça, é com respeito, sabe, brincando. Você vai em qualquer área aqui todo mundo feliz. Eu acho que isso é primordial. Acho que é isso que faz a empresa fluir, sabe, dar tudo certo. Tudo o que pegamos e fazemos dá certo. Então eu acho que a coisa primordial aqui é isso.

Morais é natural de Contagem/MG e estava na ThyssenKrupp já há 07 anos, no setor de barras estabilizadoras, na época da entrevista. Era líder de produção na área de forjaria. Para atender as expectativas dos entrevistadores de valorizar o tempo presente, uma vez convidado a depor no projeto de comemoração dos 40 anos da empresa, afirma que “você vai em qualquer área aqui todo mundo feliz”. Com sua narrativa, ele, ao mesmo tempo que desconstrói o passado, descrevendo nele situações de exploração vividas por muitos, não encobre o vivido também no presente quando não se trabalha mais 12 horas, “só de vez em quando”:

A gente trabalhava de domingo a domingo, então você não tinha final de semana, eram doze horas ali trabalhando direto. Aí, de lá para cá, hoje, a gente não trabalha 12 horas, só de vez em quando que trabalha. Mas não aquelas doze horas forçadas.

Em texto sobre narrativas orais na investigação da história social, publicado em 2001, a professora Yara Aun Khoury chamou a atenção para alguns procedimentos importantes na análise desta fonte de pesquisa. Para entendermos a natureza dinâmica da narrativa oral é necessário situar “a narrativa na pessoa que a constrói, atentando para o lugar que ocupa na realidade social”, e analisar como as pessoas “se sentem ao serem convidadas a dialogar” (KHOURY, 2001, p. 79). Analisar as aparentes contradições no depoimento de Moraes, sem nos determos nas observações de Khoury, pode nos levar a reforçar aquilo que é o próprio objetivo do projeto ThyssenKrupp 40 anos, ou seja, as memórias como campos de engrandecimento do empreendimento, anulando-as como campos de conflitos.

As perguntas feitas pelos entrevistadores do Museu da Pessoa foram elaboradas para uma situação especial de comemoração, quando se espera que as narrativas construam identidade e trajetórias comuns que levem à identificação dos trabalhadores com a empresa, anulando as diferenças ou colocando-as em detalhes que não afetariam a história que se quer preservada. O que se estabelece nestes diálogos produzidos em situações especiais é também uma relação de poder, onde os entrevistadores são expressões da própria empresa e os trabalhadores falam para um projeto que pode ser

público e avaliado por ela. Como se portar nesta situação artificial criada é uma avaliação subjetiva de quem aceita o convite para participar dele e elas induzem à respostas semelhantes, as de valorização do seu trabalho na empresa, demonstrando consciência sobre a situação vivida ali por muitos. Os entrevistados, ao reconhecerem com quem falavam, indicam um consentimento com o projeto comemorativo, mas esse não tem o mesmo significado atribuído ou buscado pela empresa; ele é também uma oportunidade de promover o próprio trabalho e as relações sociais construídas naquele espaço, utilizando as próprias narrativas na contramão da proposta empresarial. Os projetos comemorativos são instituidores de memórias e, nelas, constroem-se trajetórias que elegem os sujeitos históricos privilegiados, mesmo que eles sejam o próprio objeto da comemoração, ou seja, a própria empresa. Nesse espaço possibilitado pelas entrevistas os trabalhadores buscam emergir como sujeitos que se constituem no processo mesmo de tensões e contradições que enfrentam.

Entrevistar trabalhadores fora de seus espaços de trabalho e ou ligados ao movimento sindical possibilita perceber as diferenças de inserção na luta social. Estes últimos valorizam o papel do sindicato, mesmo reconhecendo o momento difícil vivido após os anos 1990. Na tentativa de preservar a liderança das organizações sindicais na luta, chegam a desqualificar o próprio trabalhador. Este, no entanto, emerge destas falas não como pessoa submissa aos ditames do capital, como à primeira vista as interpretações de Júlio César Martins parecem indicar, mas como sujeitos que avaliam as conjunturas vividas e nelas fazem opções conscientes, enfrentando as adversidades do momento na busca pela sobrevivência.

Nas pesquisas com fontes orais, as observações de Alessandro Portelli funcionam como alertas para a nossa atividade cotidiana de pesquisadores do social. Para o autor, os historiadores que trabalham com a história oral estão cada vez mais cientes de que ela é um discurso dialógico, criado não somente pelo que os entrevistados dizem, mas também pelo que nós fazemos como historiadores, por nossa presença no campo e por nossa apresentação do material. Desta forma, entendemos que o nosso trabalho de interpretação exige uma renovação constante, uma reflexão contínua na forma como lidamos com nossas fontes e sobre os referenciais que as informam. No campo das narrativas orais, citando novamente Portelli, “uma entrevista é sempre uma lição de aprendizagem” (PORTELLI, 2001, p.9).

## Referências

CARDOSO, Heloisa Helena Pacheco. Trabalhadores, memórias e globalização: os 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil. In: **História & Perspectivas**. Uberlândia: EDUFU, n. 46, jan./jun 2012, PP. 65-84.

HARVEY, David. **Espaços de Esperança**. 2<sup>o</sup>ed., São Paulo: Loyola, 2006.

KHOURY, Yara Aun. Narrativas orais na investigação da história social. In: **Projeto História 22**. São Paulo: EDUC, junho 2001, PP. 79-103.

\_\_\_\_\_. A problemática da memória como linguagem social e prática política: a experiência de trabalhadores da empresa ThyssenKrupp do Brasil. In: **História & Perspectivas**. Uberlândia: EDUFU, n.46, jan./jun. 2012, PP. 31-64.

PORTELLI, Alessandro. História Oral como Gênero. In: **Projeto História 22**. São Paulo: EDUC, junho 2001, PP.9-36.

THYSSENKRUPP BILSTEIN BRASIL. Departamento de Recursos Humanos. **Relatório Social 2006**. Disponível em: <http://www.tkbilstein.com.br/files/download/relatorio.pdf>

*Artigo recebido em 12-06-2013, revisado em 19-05-2014 e aceito para publicação em 11-06-2014.*