

AS PESSOAS PASSAM, A EMPRESA FICA. Produção de memórias na comemoração dos 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil.

HELOISA HELENA PACHECO CARDOSO*

A frase que serve de título para esta comunicação encontra-se no depoimento de Yukio Ykuno, um dos trabalhadores entrevistados pelo Museu da Pessoa na realização do Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil.¹ A afirmativa pode ser entendida em seu duplo sentido: primeiro na necessidade da empresa de investir na preservação de sua própria história, aquela que explora os desafios que foram vencidos e as estratégias usadas para colocá-la em posição privilegiada no mercado. Sendo uma empresa transnacional, a experiência brasileira apresenta-se como um modelo de sucesso ao transpor barreiras e se consolidar. Em outro sentido, mesmo que o objetivo seja a preservação desta história empresarial, que muitos entrevistados destacam como um lugar de valorização das pessoas, as narrativas são elaboradas a partir de vivências diferentes, que levam os olhares para priorizar outros pontos de vista.

Na continuidade de sua afirmativa Ykuno explicita: “é importante registrar a história da empresa, tanto como a história do equipamento, do produto, da marca, mas, acima de tudo, das pessoas que passaram por aqui”. Em entrevistas planejadas em um projeto comemorativo, a relação entre entrevistado e entrevistador é mediada pelos objetivos do próprio projeto e pela seleção de quem fala. Este é um componente de organização que pode levar as narrativas para o ocultamento de significados que poderiam contrariar a expectativa depositada nos trabalhadores, aqueles que estariam recebendo o “privilégio” de falar sobre suas experiências na ThyssenKrupp. Muitas falas apresentam semelhanças na explanação, em parte sem dúvida pelo roteiro seguido,

* Professora da Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em História. Doutorado pela Universidade de São Paulo. Pós-Doutorado pela PUC/SP.

¹ O trabalho com o material produzido pelo Museu da Pessoa se insere em uma pesquisa institucional mais ampla, envolvendo três instituições de ensino superior brasileiras: PUC/SP, UFU/MG e UNIOESTE/PR, intitulada “Nada enraiza em um só lugar. Memórias e Globalização: um estudo sobre os trabalhadores da ThyssenKrupp”. A coordenação geral do projeto é da Prof^a Dr^a Yara Aun Khoury.

mas também pelas condições em que foram feitas. Aceitar um convite para narrar supõe também um compromisso. Mas mesmo nele emergem diferenças, traços de individualidade construídos a partir do lugar social de cada um.

Analisando os desafios da história oral para a ideologia do século XXI, em texto publicado em 2000, Portelli destaca a importância da história oral como um caminho a questionar “essa memória concentrada em mãos restritas e profissionais”. Entendendo a memória para além da preservação da informação, o autor afirma que “a memória é um processo, algo que está acontecendo agora, do qual todos participamos.” (PORTELLI: 2000, p.69). Essas considerações nos fazem problematizar os investimentos que as empresas fazem na preservação de sua história, em projetos institucionais que buscam reafirmar uma dada trajetória, a dos desafios que resultaram em sucessos. Mas se “a memória é um processo”, as narrativas, se atendem em parte a essas expectativas, trazem também evidências de mudanças, de conformismos e resistências, de lutas, nos olhares que são incentivados no hoje para se pensar o ontem. Assim, lidamos com muitas histórias, portadoras de outras memórias que nos possibilitam analisar as diversas inserções dos trabalhadores no mundo do trabalho.

O projeto que comemora os 40 anos da ThyssenKrupp Bilstein Brasil toma como referência o ano de 1967 quando a Hoesch Molas iniciou suas atividades no país e não a data de 2002, a da incorporação Thyssen – Krupp. Há na trajetória de constituição da empresa um rol de incorporações: em 1973, a Hoesch se incorpora a Scripelliti, passando a denominar-se Hoesch Scripelliti Indústria de Molas Ltda; em 1981, fruto de outra incorporação, denomina-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. Essa alternância de nomes e as datas em que foram concretizadas essas incorporações são minimizadas quando a comemoração dos 40 anos institui 1967 como o ato simbólico do início da trajetória de uma empresa que se quer mostrar vitoriosa nas condições do capitalismo contemporâneo. Instigar as lembranças sobre o vivido tem sentido na glorificação do

presente, demonstrando que as disputas de mercado, a concorrência, as crises internas, foram enfrentadas com sucesso.

Falando como diretor presidente da ThyssenKrupp, posto que assumiu em 2003, marcado pela implantação de “um novo modelo de gestão focado nas pessoas”, cujo resultado foi a inclusão da empresa no rol das melhores para se trabalhar (ranking realizado pela Revista Exame em 2006), Lázaro de Figueiredo Júnior avalia o projeto memória como uma oportunidade de resgatar a identidade dos trabalhadores com a empresa de uma forma saudável. Na sua avaliação,

Se nós fossemos fazer esse trabalho em 2003 não ia sair nada, as pessoas não iam vibrar, as pessoas não iam entender, não ia dar tempo, eu não ia ter tempo de ficar duas horas com você porque tinha muita coisa para fazer; os gerentes estavam loucos, os clientes pedindo. Não dava. Depois de quatro anos, com o trabalho que estamos fazendo agora consolida a história de uma empresa. Que 40 anos são 40 anos. É uma vida, tem gente que não chega a 40 anos de idade. Tem empresa que não sobrevive a isso. Isso aqui é resgatar a história dessa companhia, quem já passou por aqui e contribuiu muito; outros que passaram e não deixaram história. A pior coisa do mundo é você passar por um lugar e não ser lembrado. Você não faz história...

O ano de 2003 marca o início de uma política de recuperação da empresa, que passava por crises e corria o risco de não receber mais investimentos da matriz alemã. A política adotada então foi a de apostar na chamada “gestão do conhecimento”, onde todos os trabalhadores contribuíram com idéias, que se transformaram em ferramentas para a mudança. Portanto, em momentos de crise a função didática de produção de memórias e histórias não poderia gerar os frutos esperados nessa tentativa de elaboração de uma história empresarial que atendesse aos objetivos da empresa. Em momentos de expansão, e em uma política de valorização dos trabalhadores, como nos diz Lázaro de Figueiredo, associada a certa estabilidade no emprego e salários condizentes com os de mercado, os olhares do hoje influenciam a reconstrução do processo a partir do presente. É o vivido no momento da entrevista, inclusive o fato de ter sido selecionado para participar do Projeto Memória, e tendo consciência do que se espera dos entrevistados, que a trajetória de cada um é explicitada, tomando como roteiro as perguntas que não estão especificadas na transcrição, mas que as falas dão indícios de que foram propostas.

As pessoas selecionadas no projeto constroem histórias onde se colocam como sujeitos e, a partir de si, refazem suas avaliações sobre o processo que viveram. Nesse sentido, para os trabalhadores as incorporações, componentes básicos nos históricos sobre a ThyssenKrupp, não são muito significativas, porque as mudanças não trouxeram demissões, embora tenham atualizado a organização da produção. Para alguns o nome Hoesch ainda é presente e muitos se referem a ele como o espaço do trabalho. Para os clientes o nome Hoesch também continua sendo uma referência. Dos entrevistados, o que expressa com maior clareza este sentimento, que é comum naqueles que ingressaram na empresa entre os anos de 1960 e 1980 e viveram as incorporações, é Sebastião Romualdo. Trabalhador da empresa desde 1981, com curso superior em engenharia eletrônica e exercendo várias funções até assumir a chefia de Produção em 2001, assim se refere sobre as mudanças:

Não sei se vou te responder de acordo. Eu conheço várias pessoas na Mercedes Benz que falam Hoesch Molas, mas ainda não conhecem ThyssenKrupp. Eu fico falando: ThyssenKrupp é uma empresa também de molas. Porque para eles ThyssenKrupp é uma referência, mas é de elevadores. Porque é uma das empresas novas do grupo.

Até hoje, se você perguntar para as pessoas mais antigas, elas vão gostar mais do nome de Hoesch. Mas em questão de organização e para o funcionário em si não tem muita diferença. Os direitos são os mesmos. A chefia continuou a mesma. Não houve mudança na organização. Alguns diretores saíram, aquela rotatividade que tem que ter realmente até acertar o passo da empresa. Mas a questão de mudança de nome em si, não que dizer muita coisa para o funcionário no chão de fábrica.

O chão de fábrica é o lugar do trabalho, das relações entre pessoas onde o “pessoal é muito unido”, o espaço da comunicação, da solidariedade e da confraternização, como também da valorização profissional, do orgulho de ser trabalhador. Para este, o sucesso da empresa no mercado tem mais a ver com as suas funções, exercidas de forma competente, e menos com as formas de competitividade que acontecem nos mercados globalizados.

Os trabalhadores que foram indicados para os depoimentos no projeto de comemoração dos 40 anos são das plantas de São Paulo e Minas Gerais. Na capital paulista a empresa fabrica produtos destinados a ônibus, caminhões e comerciais leves, principalmente feixe de molas parabólicas, barras estabilizadoras pesadas e barras de

torção. Em Ibirité/MG, funcionando desde 1999, são produzidas molas helicoidais e barras estabilizadoras leves para veículos de passeio e comerciais leves. A planta de Ibirité foi construída para atender prioritariamente o mercado criado com a implantação da FIAT no Estado de Minas Gerais.

O Projeto Memória da empresa foi desenvolvido pelo Museu da Pessoa, que é um museu virtual, fundado em 1991, com “o objetivo de construir uma rede de histórias de vida que contribuísse para a transformação social”. De acordo com a apresentação da instituição na sua página na internet, hoje ele é formado por 04 núcleos autônomos e auto sustentáveis, ligados por uma metodologia e objetivos comuns. O Museu da Pessoa no Brasil foi o primeiro núcleo a se constituir. Os outros estão no Canadá, Estados Unidos e Portugal. A metodologia referida é a da história oral, que agrega histórias de vida ao acervo. Para os seus idealizadores o “objetivo principal era criar um novo espaço onde cada pessoa pudesse ter a oportunidade de preservar sua história de vida e de tornar-se uma das múltiplas vozes da nossa memória social”.

Dentre seus programas, o de Memória Institucional está “voltado para a preservação, organização e divulgação das memórias das instituições brasileiras de qualquer natureza”, registrando valores presentes nas narrativas individuais. As noções de memória e memória empresarial que embasam os projetos desenvolvidos neste programa foram explicitados por Karen Worcman, fundadora e diretora do Museu da Pessoa. Para ela, “nossa memória é um elemento básico para o estabelecimento de nossa identidade”. A história de uma empresa deve ser pensada considerando que as pessoas se identificam com um grupo e possuem trajetórias comuns. A empresa é um grupo que possui memória e esta garante sua coesão e identidade.

Com essa fundamentação, Worcman defende a necessidade das empresas de registrarem e transmitirem sua história, não como passado congelado na preservação física de documentos e monumentos, mas principalmente no que as pessoas apresentam de valores e experiências que “criam empatia com a trajetória da empresa e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros”. Essa empatia, manifestada nas memórias e histórias de vida, criaria a possibilidade de um passado comum onde os integrantes de um grupo encontrariam sua identidade. O enfoque nas histórias de vida, objetivo central do Museu da Pessoa, apóia-se no princípio de que “toda história de vida

tem valor e deve fazer parte da memória social”. Propondo a ampliação da participação das pessoas na construção da memória social, os projetos de memória ligados às empresas buscam registrar a percepção que as pessoas têm de si mesmas, seus valores, suas vivências, através da gravação de entrevistas.

O projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil foi contrato pela própria empresa como um ato comemorativo de seus 40 anos, embora esses anos só possam ser entendidos no histórico de incorporações. As entrevistas estão divididas em dois grupos: no primeiro encontramos 15 entrevistas, todas gravadas em julho de 2007. São as chamadas histórias de vida, que tratam de aspectos abrangentes da vida pessoal e profissional dos entrevistados. São pessoas com idade entre 40 e 65 anos na época da gravação e muitos têm uma vivência maior em termos de anos na atividade de trabalho. Dos 15, 09 são trabalhadores com curso superior prevalecendo Administração de Empresas. Os outros 06 são trabalhadores que possuem segundo grau ou ensino técnico. As entrevistas foram transformadas em textos, não aparecendo neles as questões propostas pelos entrevistadores, como já ressaltado. Esses textos estão organizados nos seguintes itens: identificação (filiação); formação (cursos); trajetória profissional (empregos); desafios; tecnologia; relacionamentos (com chefes e colegas); fatos marcantes no trabalho; mudança de nomes; família; avaliação do projeto memória. Eles foram revisados, não apresentando sintomas de conversa coloquial, erros de pronúncia, indicação de emoções. Cada uma das narrativas se apresenta como descrição de trajetória de vida com focos na atividade de trabalho e na empresa.

O segundo grupo é composto de 131 entrevistas com funcionários da empresa, com tempos diferenciados de trabalho nela. São chamadas Cabides, têm menor duração e temáticas mais direcionadas. Todas foram gravadas em 2007 e são, em geral, curtas, contendo de 2 a 3 páginas transcritas. Como as do primeiro grupo, as transcrições estão em textos elaborados e não apresentam as emoções, os suspiros, as pausas que porventura os entrevistados possam ter apresentado.

A atenção, na reflexão que propomos nesta comunicação, está voltada para o primeiro grupo, buscando entender como esta história oral é produzida e que memórias os trabalhadores explicitam em suas falas neste momento de comemoração. O que se observa é que eles se reconhecem como sujeitos nos processos de mudança por que

passou a empresa até se transformar em ThyssenKrupp Bilstein, valorizando seus papéis na unidade de São Bernardo/SP e na implantação da planta de Ibité/MG. Neste conjunto temos pessoas que ocuparam e ocupam lugares diferenciados dentro da empresa e nessa diferença compartilham e, ao mesmo tempo, escancaram as desigualdades.

Falando da sua posição de diretor presidente, e com a experiência na área gerencial que traz de suas atividades na ENGESA, na Delphi Automotive do Brasil e na Siemens Automotive, Lázaro de Figueiredo Junior, apesar de estar na ThyssenKrupp desde 2003, portanto por pouco tempo em comparação com outros trabalhadores entrevistados, constrói uma narrativa onde a empresa é o sujeito da sua fala e nela os trabalhadores(chamados colaboradores) seriam as peças fundamentais para que a empresa fosse reconhecida pelos clientes e respeitada no mercado.A sua estratégia de administração está resumida na sua fala: “tenho que fazer o trabalho da empresa mas quero fazer para as pessoas”. Esse gerenciamento que se coloca na ótica da chamada “democracia na produção” busca a participação dos trabalhadores na definição dessa produção, embora não na apropriação dos lucros. Com eles ficaria “o orgulho de pertencer a uma empresa como a ThyssenKrupp” e com ela se comprometer:

É saber sair da inércia; saber diferenciar o que é urgente, o que é prioridade; saber ter respeito, respeito pelas pessoas, respeito pelo cliente, respeito pela companhia. Isso é importante, eu vivo dizendo isso para eles: aqui nós administramos o dinheiro de um acionista que nem nos conhece, se nós não somos bons, ele muda o dinheiro dele para outro lugar; se o dinheiro fosse meu e eu administrasse mal e perdesse o dinheiro, o dinheiro era meu, mas quando o dinheiro não é meu, a responsabilidade é muito maior. Hoje eu digo para você o que a equipe sabe, nada é impossível. E tem milagre nisso? Nenhum. Trabalho, planejamento, dedicação, pegada, são os termos que eu uso muito no dia-a-dia. Pegada, comprometimento, amarrar os sapatinhos, decidir em conjunto: vamos juntos, vamos morrer abraçados. Porque é isso que faz a diferença numa equipe. E hoje nadamos de braçada, a equipe é espetacular. As pessoas desta empresa, na acepção da palavra, são o maior bem que esta empresa tem.

Esta fala comprometida com o sucesso da produção e da inserção da ThyssenKrupp no mercado, colocando-se no centro do processo de mudanças que adveio após a crise do início dos anos 2000, responde aos anseios da empresa de mostrar, no seu histórico, que superar desafios é o que a torna um modelo de gestão.

Esta visão dá objetividade à afirmativa de Yukio Ykuno, usada como título desta comunicação, levando-nos a compreender o significado da história que a empresa quer preservar, centrada nela mesma, porque afinal “as pessoas passam, a empresa fica”.

Uma das práticas neste modelo são os chamados “Cafés com o chefe”. Os operários se inscrevem para sentar com chefe por uma hora, tomar um café e questionar sobre o trabalho, apresentar demandas, analisar problemas, solicitar mudanças. Relatando essa experiência na sua administração, o próprio Lázaro de Figueiredo descreve um episódio marcante:

Até que um dia um pergunta para mim, numa reunião. Perguntou: “Lázaro, eu gostaria que você explicasse o que você faz na empresa? Porque eu faço lâmina, eu furo, eu curto, eu chanfro. Mas o que você faz o dia inteiro aqui, que às vezes você está de gravata?” Eu achei interessante e ao mesmo tempo achei saudável, porque eles estavam espontâneos para perguntar para mim, que sou chefe deles. “O que você faz aqui?” Eu expliquei para ele o que eu faço aqui; eu estou aqui para trabalhar para você; se o dia que eu for no meio da fábrica você falar para mim que está feliz, meu trabalho está bom; o dia que não está feliz eu preciso saber, porque o meu trabalho, em algum momento não está bom.

O relato é significativo. Nele a noção diferenciada de trabalho nos diz dos lugares ocupados por cada um no processo de produção. Para além do tom de anedota que aparece na fala, o que está em questionamento é a hierarquia na empresa. Lázaro de Figueiredo assume o comando da ThyssenKrupp Bilstein Brasil como diretor presidente em 2003. A empresa vinha de um período difícil, com resultados financeiros negativos e o seu reerguimento foi acontecendo a partir desta data. Em 2006 é incluída no ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar, realizado pela Revista Exame e este fato é lembrado por alguns para demonstrar o sucesso da nova política que coloca a ThyssenKrupp no mercado com competitividade.

No questionamento da hierarquia fabril emergem noções diversas de trabalho: se para a direção é a ação da supervisão e do controle, para os trabalhadores é o fazer. A realização da produção gera uma acumulação que, para a administração, é o atestado do sucesso da nova política. Para isso são necessários investimentos em novas tecnologias e na “gestão de pessoas”. Figueiredo resume esta política na frase “as pessoas dessa empresa, na acepção da palavra, são o maior bem que essa empresa tem”, por isso é

“preciso ouvir a base”. Esta é formada, no entanto, por pessoas que se orgulham do seu trabalho e de compor com outros trabalhadores um grupo que se solidariza dentro e fora da fábrica, que luta tanto por melhores condições de trabalho ou de salário, quanto por constituir espaços de convivência no interior da empresa, como o time de futebol. Pessoas que também entram em conflito, aberto ou velado, na defesa de seus interesses, e demonstram nas suas falas como as relações são percebidas por eles. Um exemplo está na frase “o que você faz aqui?”.

Estas colocações nos levam a questionar o sentido de identidade que aparece nas propostas sobre história empresarial. Entendo que esta é uma noção homogênea, que apaga a diferença apontada pela narrativa, mesmo em um projeto institucional. Lidando com trabalhadores de diversas gerações, vivendo tempos diferenciados dentro da empresa e exercendo múltiplas funções nela, esperar, a partir de suas falas, recompor uma memória coesa sobre o passado anula as trajetórias das pessoas. Estamos aqui lidando com entrevistas gravadas por outros, a partir da definição dos objetivos que se pretendia alcançar com este projeto memória. Como pesquisadores debruçamos sobre este material com os nossos pressupostos, tentando compreender os caminhos trilhados e como neles podemos “escutar” outras vozes que nos falam sobre a empresa e suas opções políticas. Aí nos deparamos com muitas histórias e outras memórias que surgem das falas dos próprios entrevistados, onde eles se instituem como sujeitos de um processo histórico que também lhes pertence.

O material produzido pelo Museu da Pessoa é rico. Trabalhado enquanto fontes, ele abre inúmeras possibilidades para análise de temas que hoje estão na preocupação da história social: relações de trabalho, globalização, movimentos sociais. Embora o foco das narrativas esteja centrado na trajetória profissional e na relação com a empresa, é possível perceber outras questões que nos falam das pessoas, suas vidas, seus sentimentos. A reflexão continua, problematizando visões de história oral que a entendem como campo de preservação de uma única memória ou como recuperação de um passado que se desvincula do presente.

Ao apresentar história oral como uma arte multivocal, Alessandro Portelli afirma que “a narração oral da história só toma forma em um encontro pessoal causado pela pesquisa de campo. Os conteúdos da memória são evocados e organizados verbalmente

no diálogo interativo entre fonte e historiador, entrevistado e entrevistador” (PORTELLI,2010, p.19). No caso que estamos analisando, ou seja, colocando em reflexão entrevistas gravadas por outros para um projeto institucional de memória, o pesquisador (historiador) coloca-se como um outro sujeito a interpretar um diálogo interativo a partir das suas próprias inquietações. Esse caminho pode ser mais tortuoso, mas também mais instigante, se nos debruçarmos sobre essas narrativas como fontes portadoras de significados.

Gravar entrevistas não é o objetivo final de nossas investigações. As narrativas produzidas não constituem fim em si mesmo. Portadoras de interpretações sobre o passado, e produzidas no diálogo com os entrevistadores, elas colocam em discussão a nossa noção de fato histórico e o próprio sentido de memória como recuperação/preservação do passado.

Bibliografia

CARDOSO, Heloisa Helena Pacheco Cardoso. Nos caminhos da História Social: os desafios das fontes orais no trabalho do historiador. *História & Perspectivas*, v.23, n. 42, jan/jun 2010, Uberlândia: EDUFU, p.31-47.

KHOURY, Yara Aun. O historiador, as fontes orais e a escrita da história. In: MACIEL, Laura Antunes e outros (org.). *Outras Histórias: memórias e linguagens*. São Paulo: Olho d'Água, 2006, p.22-43.

----- . Muitas memórias, outras histórias: cultura e o sujeito na história. In: FENELON, Déa e outros (org.). *Muitas Memórias, Outras Histórias*. São Paulo: Olho d'Água, 2004, p. 116-138.

PORTELLI, Alessandro. Sempre existe uma barreira: A arte multivocal da história oral. In: *Ensaio de História Oral*. São Paulo: Letra e Voz, 2010.

..... . Memória e diálogo: desafios da história oral para a ideologia do século XXI. In: FERREIRA, Marieta de Moraes e outros (org.). *História Oral: desafios para o século XXI*. Rio de Janeiro: Fiocruz/FGV, 2000.

WORCMAN, Karen. A história na empresa: identidades e oportunidades. Disponível em: WWW.museudapessoa.net Acesso em 17/11/2010

Fontes Oraís citadas

FIGUEIREDO JUNIOR, Lázaro de. *Depoimento*. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. São Paulo, Museu da Pessoa, 2007,14 p.

ROMUALDO, Sebastião. *Depoimento*. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. São Paulo, Museu da Pessoa, 2007,15 p.

YKUNO, Yukio. *Depoimento*. Projeto ThyssenKrupp Bilstein Brasil. São Paulo, Museu da Pessoa, 2007,14 p.

Outros documentos

Histórico ThyssenKrupp Bilstein Brasil Molas e Componentes de Suspensão Ltda. Disponível em: WWW.tkbilstein.com.br Acesso em 17/11/2010

WWW.museudapessoa.net (página com dados sobre o trabalho realizado pelo Museu)
