

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

**RICARDO FRAMIL FILHO**

**Trabalho, sindicatos e lutas sociais nas linhas de frente da globalização**

Versão Corrigida

São Paulo

2023

RICARDO FRAMIL FILHO

**Trabalho, sindicatos e lutas sociais nas linhas de frente da globalização**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Gomes Mello e Silva

Versão Corrigida

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

F813t Framil Filho, Ricardo  
Trabalho, sindicatos e lutas sociais nas linhas de frente da globalização / Ricardo Framil Filho; orientador Leonardo Mello e Silva - São Paulo, 2023. 400 f.

Tese (Doutorado)- Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Departamento de Sociologia. Área de concentração: Sociologia.

1. trabalho. 2. globalização. 3. sindicalismo. 4. conflito social. 5. greves. I. Mello e Silva, Leonardo, orient. II. Título.

**ENTREGA DO EXEMPLAR CORRIGIDO DA**  
**DISSERTAÇÃO/TESE**

**Termo de Anuência do (a) orientador (a)**

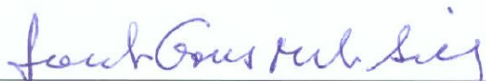
**Nome do (a) aluno (a): Ricardo Framil Filho**

**Data da defesa: 18/08/2023**

**Nome do Prof. (a) orientador (a): Leonardo Gomes Mello e Silva**

Nos termos da legislação vigente, declaro **ESTAR CIENTE** do conteúdo deste **EXEMPLAR CORRIGIDO** elaborado em atenção às sugestões dos membros da comissão Julgadora na sessão de defesa do trabalho, manifestando-me **plenamente favorável** ao seu encaminhamento ao Sistema Janus e publicação no **Portal Digital de Teses da USP**.

São Paulo, 17/10/2023



---

FRAMIL FILHO, Ricardo. **Trabalho, sindicatos e lutas sociais nas linhas de frente da globalização.** Tese (Doutorado) apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

## RESUMO

Esta contribuição dialoga com a reflexão teórica desenvolvida pela sociologia crítica do trabalho acerca das lutas trabalhistas na era da globalização e apresenta os resultados de um estudo de caso multissituado e comparativo sobre a experiência do trabalho e a organização coletiva enraizadas nas operações de uma grande empresa transnacional no Brasil. Mais especificamente, discutimos como a organização da produção, tal como conformada pelas estratégias de grandes corporações transnacionais, demarca fronteiras entre trabalhadores que são incorporados de maneiras distintas às redes globais de produção, com destaque para as estratégias trabalhistas em relação a esse processo. A pesquisa propriamente dita se debruçou sobre duas grandes frentes de investigação que têm como ponto de partida, cada uma delas, um ‘estudo de caso’ particular. Na primeira parte, analisamos a produção de autopeças em Campo Limpo Paulista (SP), o que passa pela organização sindical local e se estende à criação de uma rede sindical em âmbito nacional em cooperação com o sindicalismo global. Na segunda parte, discutimos o trabalho dos técnicos em elevadores, tanto em atividades de instalação (ou montagem) quanto de manutenção, o que se estende às formas de organização sindical e não-sindical da categoria através de múltiplas escalas, o que inclui a tentativa recente de criar uma rede sindical global. As continuidades e descontinuidades entre essas experiências, que vão do trabalho fabril convencional a formas variadas de comoditização do trabalho, passando pela informalidade e arranjos atípicos de contratação do trabalho, são enfim analisadas, sobre o pano de fundo geral dos deslocamentos provocados pela globalização, para responder às questões estabelecidas no capítulo introdutório.

Palavras-chave: globalização, trabalho, redes sindicais, sindicalismo global, lutas sociais

## ABSTRACT

In this thesis, we establish a dialogue with critical perspectives on labor struggles in the era of globalization and present the results of a multi-sited, comparative case study on the experience of work and collective organization in a large transnational company in Brazil. More specifically, we discuss how the organization of production, under the influence of the strategies of large corporations, draws boundaries between workers who are incorporated in myriad ways into global production networks, particularly in regard to workers' strategies in this process. The research focused on two major research fronts, each with a 'case study' as their starting point. In the first part, we analyze the production of auto parts in Campo Limpo Paulista (SP), discussing the local union organization that extends to the creation of a national union network in cooperation with global unions. The second part discusses the work of elevator technicians, both in installation and maintenance services, extending the analysis to union and non-union forms of collective organization throughout multiple scales, including the attempt to create a global trade union network. Finally, the continuities and discontinuities between these experiences, ranging from conventional factory work to various forms of commoditization, including informal arrangements and contract work within global production networks, are analyzed against the background of the pressures linked to globalization to respond to the research questions established in the introductory chapter.

Keywords: globalization, labor, trade union networks, global unions, social struggles

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Emprego global na TK (1998-2022) .....	89
Figura 2 - Número total de trabalhadores (CLP) .....	113
Figura 3 – Postos de Trabalho (CLP) .....	115
Figura 4 - Escolaridade dos operários-base (CLP) .....	116
Figura 5 - Receitas da TK Elevadores no Brasil.....	242
Figura 6 - Emprego dos Montadores de Elevadores/Novas Empresas.....	244
Figura 7 - Sócios de pequenas firmas .....	248
Figura 8 – Sindicatos na TKE no Brasil .....	325



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Remuneração dos operários-base (CLP) .....	117
Tabela 2 - Remuneração dos operários base (CLP x SP) .....	118
Tabela 3 - Funções e salários na instalação de elevadores .....	260
Tabela 4 - Outras funções técnicas (TK) .....	262
Tabela 5 - Conservadoras de elevadores em São Paulo (SP) .....	273
Tabela 6 - Conservadoras de pequeno e médio porte em São Paulo/SP.....	274

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 – Introdução: um fio condutor no emaranhado da globalização .....</b>	<b>10</b>
Fundamentos teóricos e questões de pesquisa .....	13
As ETNs como ‘contra-objeto’ .....	44
Abordagem metodológica, quadro de análise e o desenho da pesquisa .....	59
<b>Prelúdio – Ascensão e queda de uma dinastia industrial.....</b>	<b>74</b>
<b>PARTE I.....</b>	<b>94</b>
<b>Capítulo 2 – Trabalho e ação sindical na fábrica globalizada.....</b>	<b>94</b>
Antecedentes na Krupp Metalúrgica, Campo Limpo Paulista.....	94
Trabalho e emprego na ThyssenKrupp Campo Limpo Paulista .....	104
A organização sindical dentro e fora da fábrica .....	118
<b>Capítulo 3 – As raízes do sindicalismo global.....</b>	<b>148</b>
Sindicalismo global e as grandes ETNs.....	148
O enraizamento do sindicalismo global no Brasil .....	173
Os sentidos do ‘global’ .....	202
<b>PARTE II .....</b>	<b>225</b>
<b>Capítulo 4 – O trabalho na instalação e manutenção de elevadores .....</b>	<b>225</b>
O negócio de elevadores .....	225
O trabalho na montagem de elevadores.....	229
Os serviços de manutenção de elevadores .....	262
Os técnicos em elevadores e suas divisões .....	287
<b>Capítulo 5 - Ação coletiva na ‘indústria de serviços’ de elevadores .....</b>	<b>297</b>
O sindicalismo global na indústria de elevadores.....	297
O sindicalismo global na TKE.....	302
A representação coletiva dos técnicos em elevadores .....	329
<b>Considerações finais .....</b>	<b>342</b>
<b>Referências .....</b>	<b>366</b>

## Capítulo 1 – Introdução: um fio condutor no emaranhado da globalização

Desde que a globalização se tornou tema de interesse público, diferentes campos das ciências sociais têm refletido sobre o fenômeno. Não raramente, ela aparece como pano de fundo ou é implicitamente tratada como motor ou consequência de transformações de relevo, ainda que desacompanhada de definições estritas. Quando a própria globalização se torna objeto de estudo, porém, a questão é mais difícil. Os pressupostos das principais linhas de interpretação foram destrinchados à exaustão e há um sem-número de propostas para resolver a polissemia do termo<sup>1</sup>. Não obstante, como notou Steger (2013), a noção continua a ser um ‘conceito contestado’ que comporta sentidos múltiplos e mesmo contraditórios, que competem entre si. Não é desprezível, além disso, a influência do ceticismo acerca da globalização, posição segundo a qual a confusão conceitual refletiria a fragilidade das evidências empíricas da existência do fenômeno (HIRST et al., 2015). No campo da sociologia, especificamente, van der Bly (2005, p. 876) caracterizou o estado do debate sobre a globalização como um ‘triunfo da ambiguidade’ que “dificulta seriamente o progresso de estudos empíricos sobre o assunto”.

Uma solução para lidar com essa dificuldade é estabelecer de partida uma definição fechada, procedimento que, se não resolve definitivamente as controvérsias em tela, ajuda a preservar a coerência interna de estudos específicos. Neste trabalho, adotaremos uma abordagem ligeiramente diferente. Como argumentou Jameson, quando lidamos com processos complexos, a convivência entre diferentes perspectivas pode ser uma vantagem analítica. Nas palavras do autor,

A globalização - o próprio termo tem sido fervorosamente contestado - é a versão moderna ou pós-moderna do elefante proverbial, descrita por seus observadores cegos de maneiras muito diversas. Apesar disso, é possível postular a existência do elefante, mesmo na ausência de uma única teoria dominante e persuasiva; e perguntas cegas não são a maneira mais insatisfatória para explorar esse tipo de fenômeno relacional e multidimensional. (JAMESON, 1988, p. XI)

---

<sup>1</sup> Ver, por exemplo, Scholte (2002); Jenkins (2004); Stromquist & Nelly (2014).

Não se trata, é claro, de propor um ecletismo vago. O que essa imagem sugere é que os significados atribuídos à globalização devem responder, pelo menos provisoriamente, às questões que se deseja explorar. Neste capítulo, buscaremos um ‘fio condutor’ para lançar um olhar crítico sobre a globalização. Quanto a isso, cabe dizer que as disputas pelos sentidos atribuídos à noção de globalização não estiveram restritas à teoria – de fato, conceptualizações alternativas frequentemente traduziram os termos de disputas concretas. De um lado, os mais entusiasmados defensores da globalização não hesitaram em proclamar um consenso acerca de benefícios supostamente universais. Quando isso não foi suficiente, prevaleceu o argumento de força acerca da inevitabilidade das transformações em curso<sup>2</sup>. De outro, levantaram-se contrapontos críticos e movimentos contestatórios. Bhagwati (2004, p. 3), economista de resto posicionado de forma bastante convencional entre os representantes da ortodoxia liberal, por exemplo, lamentou em sua defesa da globalização que o fenômeno tenha sido “condenado a uma controvérsia sem fim, a ser o ponto focal de paixões sempre hostis e às vezes de protestos violentos”.

De fato, ao redor da virada do século, a oposição política à globalização despertou considerável interesse público e acadêmico. A expressão mais visível desse processo foram os movimentos ‘anti-globalização’ ou ‘altermundialistas’<sup>3</sup>, cujos princípios foram retomados em maior ou menor grau por ciclos de protesto subsequentes, como aqueles que se desencadearam após a crise econômica global de 2008 (PLEYERS, 2010; GLASIUS & PLEYERS, 2013; SOTIRAKOPOULOS, 2016). Nos últimos anos, ademais, têm chamado a atenção outros tipos de contestação à globalização, notavelmente aqueles associados aos nacionalismos conservadores que emergiram como desafio ao *establishment* político em diferentes países (GERBAUDO, 2022).

O trabalho ora apresentado foi originalmente proposto como um projeto de pesquisa intitulado “Resistências à globalização” e, ainda que a pesquisa tenha se transformado enquanto se desenvolvia, essa fórmula relativamente aberta continua a expressar as preocupações fundamentais que motivaram sua concepção. Ela sugere, em primeiro lugar, a intenção de refletir sobre a globalização de uma posição particular, isto é, tendo como ponto de partida as experiências daqueles que de alguma maneira *resistem*

---

<sup>2</sup> O lema ‘There is no alternative’ (TINA), atribuído a Margareth Thatcher, aparece frequentemente nos debates sobre o assunto.

<sup>3</sup> Sobre essas designações, ver Steger & Wilson (2012).

a ela. Além disso, e muito embora os movimentos mencionados há pouco sejam relevantes para os casos investigados, o uso da expressão ‘resistências’, no plural, indicava o interesse prioritário não pelas características de grandes alternativas políticas, mas por lutas e conflitos mais cotidianos, enraizados em disputas locais, ainda que frequentemente essas experiências se misturem com alianças transnacionais ou, o que talvez seja mais preciso, *translocais*.

Propomos, sumariamente, uma pesquisa sobre os conflitos, lutas e movimentos sociais dentro, ao redor e na direção de grandes companhias globais. Mais especificamente, investigamos duas experiências de organização coletiva enraizadas nas operações do conglomerado transnacional alemão *ThyssenKrupp* no Brasil: a primeira parte da Tese trata da organização fabril-metalúrgica e associa essa experiência à emergência do sindicalismo global; a segunda investiga o trabalho nos serviços de instalação e manutenção de elevadores, passando por diferentes formas de incorporação do trabalho à produção, para então tratar das consequências disso para a ação sindical em múltiplas escalas. Argumentaremos, porém, que esse recorte empírico, isto é, a seleção de casos vinculados a uma única companhia, obedece sobretudo a preocupações procedimentais no desenho da pesquisa, de modo que é mais apropriado caracterizar este trabalho como um estudo comparativo que se debruça sobre duas grandes frentes ou conjuntos de experiências que poderiam, a rigor, estar vinculados a empresas diferentes.

Esse argumento é importante porque uma hipótese inicial é que as continuidades e descontinuidades entre diferentes movimentos respondem a processos contestados que não podem ser determinados *a priori*. Portanto, não pressupusemos de partida a existência de sobreposições (ou de uma afinidade tendencial) entre os casos investigados, ainda que, posteriormente, elementos desse tipo tenham sido detectados ocasionalmente. A consequência dessa abordagem é que a unidade da pesquisa não se fundamenta diretamente no recorte empírico, como um único estudo de caso, mas decorre de uma construção teórico-metodológica orientada por determinadas questões ou problemas de pesquisa. Apresentar essa construção é o objetivo desta introdução. Partiremos das referências teóricas e conceituais que subjazem à formulação dos problemas da pesquisa em sentido amplo. Em seguida, discutiremos a conceptualização das grandes ETNs como um ‘contra-objeto’ de pesquisa. Finalmente, apresentaremos a abordagem metodológica, o quadro de análise e o desenho da pesquisa propriamente dita.

### ***Fundamentos teóricos e questões de pesquisa***

A natureza e o destino de expressões particulares da contestação social à globalização é questão em aberto, mas o deslocamento provocado pelo fenômeno influenciou decisivamente as leituras das lutas sociais nas últimas décadas. Destacadamente, voltaram à pauta do dia demandas ‘materiais’ ou ‘econômicas’ que haviam sido relativamente marginalizadas – pelo menos em certos contextos – em décadas anteriores. Em diferentes campos, ouviram-se chamados por uma reaproximação entre a teoria social e a economia política, o que não raramente enfatizou o resgate do conceito de ‘capitalismo’ como referência fundamental<sup>4</sup>.

No que diz respeito às lutas e conflitos sociais, talvez o exemplo mais ilustrativo tenha vindo do campo dos estudos dos movimentos sociais, em que os fundamentos teóricos engendrados pela ‘velha sociedade industrial’ haviam sido sistematicamente desmontados ao longo da segunda metade do século passado. Por exemplo, no prefácio à segunda edição de um manual introdutório às teorias dos ‘novos movimentos sociais’, cuja edição original havia sido publicada no simbólico ano de 1999<sup>5</sup>, della Porta & Diani (2006, p. vii-viii) consideraram que com o advento da globalização, após muitos anos de estagnação, a “ação da classe trabalhadora parece estar de volta com uma vingança” e se reafirmava como uma preocupação do campo. Diante de acontecimentos como “mobilizações de despossuídos (sejam eles trabalhadores sem qualificações em empregos precários nos Estados Unidos, populações afetadas pela fome e doenças no Sudão Ocidental, ou comunidades locais afetadas por novas represas na Índia”, os autores se viram obrigados a considerar novos movimentos transnacionais orientados por “direitos básicos de sobrevivência e garantias sociais”, sem desconsiderar, naturalmente, as demandas ‘pós-materiais’ que haviam sido enfatizadas no período anterior (Ibid., p. viii). Mais tarde, della Porta (2015) defenderia um retorno da análise dos movimentos sociais à economia política e à teorização do capitalismo. Cini et al. (2017), por sua vez, argumentaram que, à guisa de criticar o economicismo de certas vertentes do marxismo, destacados teóricos dos novos movimentos sociais acabaram por incorporar eles próprios uma conceptualização rasa de capitalismo, reduzindo-o às sociedades industriais-

---

<sup>4</sup> Robinson (2001); Lehman (2002); Streeck (2010); Regilme (2014); della Porta (2015); Fraser (2017).

<sup>5</sup> Em 1999, aconteceram os famosos protestos de Seattle, que sitiaram a reunião da Organização Mundial do Comércio e são frequentemente tratados como o principal marco do movimento anti-globalização. Ver, por exemplo, Levi & Olson (2000).

fordistas europeias e norte-americanas, ignorando as realidades e contribuições teóricas oriundas do Sul Global, onde o debate sobre o capitalismo e as classes sociais continuou a ser central para tratar do conflito social.

Essas tendências, é claro, não foram unilaterais. De fato, nossas reflexões tomarão como referência prioritária uma tradição que jamais perdeu de vista o princípio de que as lutas sociais expressam contradições especificamente *capitalistas*, o que chamaremos, em termos relativamente abertos, de sociologia crítica do trabalho. Pode parecer algo paradoxal que em pleno auge do entusiasmo com a ‘era da globalização’, cujos deslocamentos motivavam uma reconsideração da centralidade das pautas econômicas ou materiais em diferentes tradições, a relevância do *trabalho* tenha sido colocada novamente em xeque. Mas frequentemente foi exatamente isso o que se passou: ainda que as primeiras reações críticas à globalização tenham oferecido um contraponto importante ao autoproclamado consenso acerca dos benefícios da globalização, elas acabaram por alimentar certo fatalismo acerca das possibilidades de resistência, sobretudo no que diz respeito aos movimentos trabalhistas, o que reforçou impressões estabelecidas em décadas anteriores acerca do declínio das forças sociais do trabalho num sentido estrutural e, para alguns, definitivo<sup>6</sup>.

Nesse contexto, Beverly Silver (2003, p. 1) identificou uma dupla crise – dos estudos do trabalho e dos movimentos trabalhistas) – associada por esse tipo de leitura “às momentosas transformações que caracterizaram as últimas décadas do século XX sob a rubrica geral da ‘globalização’”. A autora estabeleceu, porém, um contraponto importante às posições fatalistas, denunciando o viés eurocêntrico que teria confundido a crise de determinada expressão da classe trabalhadora com uma crise generalizada, ignorando que a difusão internacional da produção capitalista havia produzido importantes movimentos trabalhistas na periferia da economia mundial. As considerações de Silver oferecem um bom ponto de partida para as nossas reflexões. Em termos abstratos, as preocupações desta pesquisa poderiam ser descritas pela fórmula proposta

---

<sup>6</sup> Ver, por exemplo, Augusto (1988). Num exemplo ilustrativo da pervasividade desse tipo de impressão, ao tratar da globalização na década de 90, mesmo um historiador como Eric Hobsbawm (1995, p. 94), cujo reconhecimento da relevância da experiência do trabalho dificilmente seria contestado, admitiu que “a subvariedade dos direitos sociais formados pelos ‘direitos trabalhistas’ e os grupos organizados e conscientes de si próprios como ‘trabalhadores’ irão inevitavelmente jogar um papel menor e menos central no processo político”.

pela autora para descrever sua tese central: para onde vai o capital, o conflito segue<sup>7</sup>. Para colocar em termos muito gerais, estaremos interessados neste trabalho pela relação entre a transnacionalização da produção capitalista e o conflito social, o que abre o caminho para o tratamento do tema da organização coletiva em grandes empresas transnacionais (ETNs).

### *Globalização, trabalho e lutas sociais*

Estabelecido esse recorte temático, poderia parecer desnecessário justificar o interesse da pesquisa pelas ETNs; afinal, essas companhias são comumente vistas como importantes modeladoras da globalização, em particular quando se trata da transnacionalização da produção. Não obstante, esse diagnóstico nem sempre foi acompanhado por um reconhecimento da relevância dos movimentos de resistência enraizados nas operações dessas companhias. Para sugerir uma periodização pouco rigorosa, experiências de organização coletiva dentro, ao redor ou na direção de grandes ETNs (isto é, movimentos que tomam as operações de ETNs determinadas como uma maneira de delimitar suas bases associativas e que dirigem demandas aos poderes corporativos associados a ela) despertaram grande interesse de meados dos anos 90 até 2008, período em que o entusiasmo com o movimento antiglobalização motivou uma reação crítica aos diagnósticos fatalistas. Nessa linha, desenvolveram-se as mais importantes interpretações do chamado ‘novo internacionalismo operário’, leituras que, como apresentaremos a seguir, atribuíram centralidade a lutas sociais relacionadas às ETNs. Em meio à teorização dos movimentos entendidos como reações à crise global de 2008, porém, o tema perdeu espaço e alguns dos pressupostos que haviam justificado o interesse pelo tema no período anterior foram colocados em xeque.

Ainda que os termos do debate suscitado pelas contribuições ‘clássicas’ ao assunto tenham sido em alguma medida superados, ou mesmo abandonados em prol de novos enquadramentos, seria impossível ignorar esses trabalhos porque eles analisaram acontecimentos que interessam diretamente à pesquisa, a exemplo do desenvolvimento do chamado ‘sindicalismo global’. Mesmo que não fosse esse o caso, porém, acreditamos que eles são indispensáveis porque as questões de fundo que os motivaram continuam a

---

<sup>7</sup> Livre adaptação de ‘*where capital goes, conflict goes*’ (SILVER, 2003, p. 74).



ser relevantes. Por outro lado, mostraremos que, ao contrário do contexto em que se desenvolveram essas análises pioneiras, hoje não é mais possível justificar o interesse pelo tema com base em razões exploratórias e, como indicado, a centralidade das ETNs como terreno de lutas sociais não é mais aceita de maneira incondicional. A fim de reconsiderar a questão das lutas enraizadas nas ETNs à luz do debate corrente na sociologia crítica do trabalho, assim, procederemos a uma breve revisão do debate sobre o assunto desde a virada do século.

Convém indicar brevemente o papel atribuído às ETNs pelas primeiras reações críticas à globalização, que serviram como referência imediata para o contraponto crítico que nos interessa mais de perto. Como adiantamos, as primeiras críticas ao consenso pró-globalização alimentaram certo pessimismo acerca das possibilidades de resistência, o que passou por algumas hipóteses acerca das ETNs. Uma dessas hipóteses apontou para o descolamento crescente entre a mobilidade do capital e o enraizamento local supostamente inerente às lutas sociais. Dessa perspectiva, o desfazimento de barreiras regulatórias e tecnológicas teria permitido ao capital – sobretudo na forma das grandes ETNs – atravessar as fronteiras geopolíticas com muito mais facilidade, mas as resistências aos impactos desse processo continuariam presas às localidades. Foi o que Bauman (1988) chamou de ‘guerras espaciais’:

Em princípio, não há nada espacialmente determinado na dispersão dos acionistas. Eles são o único fator genuinamente livre de determinação espacial. E é a eles, e somente a eles, que a empresa “pertence”. Cabe a eles, portanto, movimentar a empresa para onde quer que eles espiem ou prevejam uma chance de dividendos maiores, deixando para todos os outros – localmente presos como estão – a tarefa de lamber as feridas, reparar os danos e descartar os resíduos. A empresa é livre para se mover; as consequências do movimento permanecem. Quem é livre para fugir da localidade é livre para fugir das consequências. Esses são os espólios mais importantes de uma guerra espacial vitoriosa (BAUMAN, 1998, p. 8-9).

A essa hipótese se associaram outras duas. Uma delas sugeriu que o processo em tela desencadearia uma ‘corrida ao fundo do poço’ ou ‘espiral descendente’ caracterizada pela busca por condições favoráveis à acumulação em âmbito global, o que aprofundaria a competição entre diferentes territórios e jurisdições políticas, que se veriam pressionados a rebaixar proteções sociais, trabalhistas e ambientais para atrair investimentos (CHAN, 2003; VOGEL & KAGAN, 2004). Na versão mais direta desse argumento, tal dinâmica levaria à diminuição das desigualdades entre o Norte e o Sul

global, ainda que por meio de um nivelamento por baixo; essa conclusão, porém, nem sempre foi aceita (SILVER & ARRIGHI, 2001) e, de fato, é comum encontrar a opinião inversa, isto é, o diagnóstico de que a globalização radicalizaria as diferenças entre ‘centro’ e ‘periferias’. Finalmente, uma terceira hipótese sugeriu o enfraquecimento relativo do Estado, o que tenderia a reduzir a efetividade da regulação política em âmbito nacional. Às vezes, ainda que isto tenha sido mais controverso, vislumbrou-se um desafio aos poderes estatais por parte do poder corporativo associado às grandes ETNs<sup>8</sup>. Seja como for, no diz respeito às lutas sociais, a consequência direta dessa fragilização seria a redução da capacidade do Estado de responder às demandas dos movimentos sociais, o que prejudicaria as chances de sucesso das lutas subalternas (TILLY, 1995).

A reação ‘otimista’ ao fatalismo nem sempre questionou as hipóteses da hipermobilidade do capital, da corrida ao fundo do poço e do enfraquecimento do Estado. Muitas vezes, leituras ligeiramente diferentes permitiram chegar a prognósticos muito muito diversos. Em termos gerais, pode-se dizer que uma tendência marcante desse tipo de contraponto foi explorar não apenas os obstáculos impostos pelas transformações em curso, mas também as oportunidades abertas para o surgimento de novas formas de organização coletiva. Evans (2010, p. 354), nesse sentido, dissecou os argumentos por trás da tese de que a globalização neoliberal teria estabelecido um ‘nêmesis’ para as lutas trabalhistas e concluiu que eles partem de afirmações individualmente plausíveis, mas que acabam por produzir “uma leitura parcial e, portanto, enganosa da economia política global contemporânea”. O autor propôs, então, uma interpretação alternativa que, em sua ‘versão mais audaciosa’, levaria à conclusão de que a globalização, em vez de fragilizar, “estimula e facilita a mobilização da solidariedade de trabalhadores a nível transnacional, bem como a construção de organizações e redes transnacionais do movimento trabalhista” (Ibid., p. 356).

Sumariamente, em meio ao entusiasmo provocado pelos movimentos em reação à globalização, passou-se a sugerir a possibilidade de um impulso internacionalista protagonizado por trabalhadores e sindicatos, um movimento com alcance potencialmente global que se convencionou chamar de ‘novo internacionalismo operário’. Uma vez que esse tipo de leitura foi influenciada por expectativas mais gerais acerca das lutas sociais nesse período, convém indicar elementos que, se hoje parecem

---

<sup>8</sup> Para uma revisão ampla dos debates sobre o tema, ver Sassen (2015).

corriqueiros, carregavam ainda ares de novidade naquele momento. O acontecimento mais notável foi a massificação do acesso a novas tecnologias de comunicação e informação, em particular a internet, o que facilitou enormemente a articulação translocal entre movimentos geograficamente dispersos, além da troca de informações e a difusão global de pautas e métodos de luta, por exemplo. Uma inovação conceitual importante para lidar com essas possibilidades foi a noção de ‘organização em rede’. Para colocar de forma direta, a imagem tradicionalmente associada à organização coletiva, baseada em estruturas hierárquicas e verticais, deu lugar à ênfase a redes formadas por meio da articulação horizontal entre elementos autônomos, o que estaria por trás da emergência de “movimentos sociais globalmente conectados, mas localmente enraizados” (JURIS, 2007). Vislumbrou-se, assim, uma ‘política global de atores localizados’ (SASSEN, 2004) ou um ‘cosmopolitismo enraizado’ cuja “característica mais interessante é como conectam o local e o global” (TARROW, 2005, p. 2). Isso, por sua vez, alimentou o surgimento de campanhas e movimentos propriamente globais, inclusive aqueles que protestavam contra os abusos e violações perpetrados por grandes ETNs.

De início, prevaleceu certo ceticismo acerca da afinidade dessas tendências com as lutas trabalhistas e, em particular, com os sindicatos. Notavelmente, Castells (1999), referência importante na teorização da ‘sociedade em rede’, afastou os movimentos trabalhistas dessa esfera. No início deste século, assim, Josselin (2001, p. 169) notava que enquanto a atuação internacional de outros movimentos havia atraído muita atenção, “o sindicalismo internacional continua a atrair pouco interesse para além dos círculos ativistas operários”. Logo, porém, estudiosos do trabalho passaram a incorporar as perspectivas da organização em rede e do transnacionalismo enraizado para tratar de lutas trabalhistas e sindicais. Para além das novidades introduzidas pelo debate mais geral acerca dos novos internacionalismos ‘em rede’, ‘enraizados’ e ‘a partir de baixo’, as transformações associadas à globalização foram vistas como facilitadoras do desfazimento de barreiras que haviam sido particularmente relevantes como obstáculo à solidariedade internacional entre trabalhadores e sindicatos – destacadamente, o enquadramento nacional dos direitos trabalhistas e as rivalidades políticas da Guerra Fria.

Muito foi dito acerca do ‘novo internacionalismo operário’ e acontecimentos correlatos, assunto que será discutido em detalhes no terceiro capítulo. Sem desconsiderar a diversidade das contribuições publicadas sobre o assunto, o espírito das primeiras interpretações do fenômeno foi sintetizado de maneira interessante por Costa e Santos

(2010), que descreveram um ‘sindicalismo aberto ao exterior’, o que pode ser entendido de duas maneiras – como busca por contatos ‘transfronteiriços’, isto é, uma inclinação internacionalista, e como disposição a alianças ‘transclassistas’, ou seja, a incorporação de uma ‘pauta social ampliada’ capaz de ir além das demandas de grupos específicos de trabalhadores. Efetivamente, a compatibilidade entre essas duas possibilidades foi uma característica marcante das primeiras interpretações do novo internacionalismo operário.

Na versão mais conhecida da tese, Webster, Lambert e Bezuidenhout (2008) definiram o ‘velho’ e o ‘novo’ internacionalismo operário da seguinte maneira: de um lado, ‘burocratas de carreira; hierarquia e extensa burocracia; centralização; debate restrito; orientação diplomática; foco exclusivo no local de trabalho e nos sindicatos; predominantemente, trabalhadores do Norte, masculinos e brancos’; de outro, ‘uma geração política de ativistas dedicados; redes; descentralização; debate aberto; orientação a campanhas e mobilização; foco em coalizações com novos movimentos sociais e ONGs; predominantemente, trabalhadores empobrecidos africanos, asiáticos e latinos’<sup>9</sup>. O novo internacionalismo operário tal como apresentado por esse tipo de leitura não se reduz a iniciativas relacionadas às grandes ETNs, mas as redes sindicais criadas no período em questão para organizar trabalhadores nessas companhias e as formas de pressão e negociação supralocal com elas estabelecidas foram a expressão por excelência desse movimento. Na obra citada acima, por exemplo, quase todos os exemplos de “novas formas de internacionalismo operário, que envolvem novos estilos de campanha e novas formas de organização em rede” são redes sindicais em grandes multinacionais<sup>10</sup>. A organização em rede, então, é traduzida concretamente como uma estratégia voltada a “conectar trabalhadores dentro de uma mesma empresa ao redor do globo, dando a eles a oportunidade de refletir conjuntamente e de procurar por maneiras de pressionar pelo bloqueio à reestruturação corporativa predatória” (Ibid. p. 154).

---

<sup>9</sup> Adaptado da tabela apresentada na p. 193 da obra citada.

<sup>10</sup> Ibid, p. 197. Os autores listam redes sindicais impulsionadas por diferentes Federações Sindicais Globais, internacionais sindicais dedicadas a profissões ou setores econômicos específicos: na mineradora Rio Tinto, pela ICEM, então a federação dos setores químico, energético e da mineração; na Electrolux e na General Motors, pela IMF, tradicional internacional metalúrgica; na Quebecor, pela UNI Global Union, ligada ao setor dos serviços. Eles mencionam, ainda, os esforços internacionais da SEIU, sindicato norte-americano associado à UNI, em relação às multinacionais. A exceção é a SIGTUR, entidade privilegiada pelos autores por incorporar de forma mais direta o debate político acerca do engajamento internacional de sindicatos do Sul Global. Mesmo nesse caso, porém, eles destacam o compromisso da entidade em trabalhar com os sindicatos globais, “em particular ao confrontar a aparente impotência do movimento trabalhista em face dos ajustes espaciais e outras formas de reestruturação por corporações globais” (Ibid. p. 199).

A ideia de que a base de uma rede qualquer são os trabalhadores ‘dentro’ de uma mesma empresa é ilustrativa das experiências concretas que concentraram a atenção das primeiras interpretações do novo internacionalismo operário. Numa passagem que define bem o lugar ocupado pelas multinacionais nesse tipo de argumento, Evans (2010, p. 352) considerou: “Corporações globais dão a trabalhadores distantes alvos comuns. As estruturas organizacionais corporativas oferecem roteiros para a disseminação de campanhas globais”. Em suma, as multinacionais foram importantes para a teorização do novo internacionalismo operário por dois principais motivos: elas estabelecem uma *cartografia* para a organização translocal de trabalhadores e representantes sindicais geograficamente dispersos, o que possibilitaria superar as limitações das bases associativas e jurisdições sindicais tradicionalmente estabelecidas, e *interlocutores* ou *antagonistas* à disposição de campanhas e movimentos globais. Em conjunto, essas hipóteses sugerem uma correspondência tendencial entre a natureza transnacional e reticular das estruturas corporativas e as formas de organização coletiva que emergem em resposta à globalização, que seriam, ao mesmo tempo, globais e enraizadas.

Desse ponto de vista, enfim, as ETNs (usualmente entendidas como ‘redes produtivas’) aparecem não como obstáculo, mas sobretudo como oportunidade, como um mapa para a difusão de novas articulações translocais. Nessa linha, Wills (1998, p. 127) argumentou que, ao confrontar diretamente as grandes corporações globais, “o papel do movimento sindical internacional pode ser reconfigurado para se afastar da representação vertical no sentido da coordenação e gestão de uma rede de sindicalistas que se estendem por toda a economia global”. Essa não foi uma especulação puramente teórica; como discutiremos mais à frente, para as redes e sindicatos globais as multinacionais apareceram dessa maneira num sentido muito prático.

Estruturalmente, o interesse dos teóricos do novo internacionalismo operário pelas multinacionais pode ser associado ao que Evans (Ibid., p. 353) chamou de ‘velhas raízes’, isto é, “a proposição fundacional de Marx de que qualquer reorganização na produção cria novas oportunidades para a contra-organização”. Nesse ponto, ele remeteu ao trabalho de Silver (2003, p. 164), que havia identificado nos “ajustes espaciais perseguidos pelo capital corporativo multinacional” um aspecto relevante do espraiamento transnacional da produção e, conseqüentemente, da dinâmica que teria ampliado o alcance global do conflito capitalista. Silver considerou o argumento de que a produção globalizada “não apenas cria uma classe trabalhadora mundial que cada vez

mais compartilha condições comuns de vida e trabalho, como também cria uma força de trabalho em escala mundial que frequentemente enfrenta o mesmo empregador corporativo multinacional” (Ibid., p. 9), mas foi cautelosa em relação a esse tipo de interpretação. Suas indicações sobre o tema, no entanto, foram influentes sobre leituras subsequentes, que incorporaram de forma muito mais direta a hipótese da correspondência tendencial entre as estruturas corporativas globais e as formas emergentes de organização sindical. Webster et al., mencionados anteriormente, se apoiaram nas conclusões da autora para defender que a ‘manufatura importa’ e caracterizaram as redes sindicais em multinacionais como respostas aos ‘ajustes espaciais’<sup>11</sup> realizados por grandes ETNs.

A relevância das ETNs para a inclinação internacionalista das lutas destacadas pela tese do novo internacionalismo operário é de fácil compreensão, mas o papel dessas companhias numa dinâmica de solidariedades ‘transclassistas’ é menos claro. Não por acaso, como será apresentado adiante, a compatibilidade entre esses momentos foi o alvo preferencial das críticas posteriormente direcionadas a essa literatura. Diríamos, porém, que no contexto em que essas ideias foram concebidas a hipótese de uma ‘pauta social ampliada’ parecia mais plausível do que hoje. Já indicamos que o movimento altermundialista, que tinha nas ETNs um de seus alvos prioritários, congregava em espaços comuns trabalhadores e sindicatos e outros movimentos diversos. Ademais, as redes internacionais de *advocacy* davam visibilidade crescente a temas trabalhistas, ambientais e de direitos humanos (KECK & SIKKINK, 1998), conflitos que convergiam em denúncias e campanhas globais contra violações por parte de grandes empresas (COMPA & HINCHLIFFE-DARRICARRÈRE, 1995). Finalmente, de maneira mais ou menos implícita, a organização em rede foi vista por si só como um desafio potencial às práticas tradicionais de representação, um caminho para democratizar as lutas sindicais e ampliar suas bases associativas, o que esteve em geral ligado ao debate acerca da ‘revitalização sindical’ em diferentes países (FREGE & KELLY, 2003). Em particular, a aproximação do sindicalismo global a movimentos sindicais de países do Sul Global foi às vezes lida como sinal de uma convergência entre o novo internacionalismo operário e o chamado ‘sindicalismo de movimento social’<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> A ideia de ajustes espaciais foi sugerida por David Harvey e será retomada mais à frente. Ver, por exemplo, Harvey (2001a).

<sup>12</sup> Ver, por exemplo, Waterman (1993); Moody (1997); Munck (2000); Webster et al. (2008).

Num plano teórico, foi central para o tratamento dessa dimensão o resgate da obra de Karl Polanyi, em particular a noção do ‘duplo movimento’, frequentemente utilizada (por interpretações neo-polanyianas) para analisar as lutas sociais em reação à globalização<sup>13</sup>. No campo dos estudos do trabalho, isso geralmente assumiu a forma de um complemento polanyiano à abordagem marxista, a fim de ampliar o conjunto das lutas e conflitos sociais considerados pela análise. Para colocar de forma muito sumária, em sua análise dos deslocamentos sociais na esteira da Revolução Industrial, Polanyi (2001) [1944] conceptualizou o trabalho, a terra e o dinheiro como *mercadorias fictícias* porque, ainda que sejam trocados no mercado, não são originalmente produzidos para esse fim – o trabalho não pode ser separado dos trabalhadores que o executam, a terra não pode ser separada da natureza e o dinheiro medeia a troca entre mercadorias, e não apenas dele próprio. Segundo Polanyi, a imposição do mercado autorregulado precariza a vida dos trabalhadores, degrada o ambiente natural e produz instabilidades financeiras, o que acaba por erodir as condições de que a própria economia de mercado depende para funcionar. Surgiria, assim, um ‘contramovimento’ em defesa da regulação e da proteção social, o que caracteriza enfim a dinâmica do duplo movimento.

Ainda que estas tendências tenham sido combinadas em maior ou menor grau no âmbito de trabalhos específicos, é possível identificar duas principais abordagens à articulação entre Marx e Polanyi para tratar das lutas sociais. A primeira é uma leitura tipológica que identifica, para utilizar a terminologia proposta por Silver (2003), lutas sociais de ‘tipo-Marx’ e de ‘tipo-Polanyi’. Diferentes versões desse argumento divergem acerca da centralidade e das características de um ou outro tipo em determinados períodos ou regiões<sup>14</sup>, mas o essencial é que as incompatibilidades conceituais entre os paradigmas não comprometem diretamente a coerência da análise porque cada um deles é mobilizado para descrever, prioritariamente, um ou outro fenômeno. Nessa linha, Silver definiu como de tipo-Marx as “lutas das novas classes trabalhadoras implementadas e fortalecidas sucessivamente como consequência não-intencional do desenvolvimento do capitalismo histórico, ainda que simultaneamente ao desaparecimento das antigas classes

---

<sup>13</sup> Levien & Paret (2012, p. 725), nessa linha, argumentaram acerca dos intérpretes dos movimentos de oposição à globalização: “[a maior parte] concorda que eles não podem ser entendidos em termos marxistas clássicos: eles não são prioritariamente impulsionados pelo proletariado urbano, e emergiram em resposta a uma diversidade extraordinária de deslocamentos econômicos e sociais. Em busca por novas fundações, muitos passaram a ressuscitar a teoria de Karl Polanyi do ‘duplo movimento’”.

<sup>14</sup> Silver, por exemplo, enfatiza as lutas de ‘tipo-Marx’. Burawoy (2003), por outro lado, atribui maior centralidade às lutas de ‘tipo-Polanyi’, no que é acompanhado por della Porta (2015).

trabalhadoras” (SILVER, 2003). Já as agitações de tipo-Polanyi são apresentadas como “contra-ataques à expansão do mercado global autorregulado, especialmente das classes trabalhadoras que estão sendo desfeitas e dos trabalhadores que se beneficiavam de pactos sociais que são abandonados pelos de cima” (Idem). Assim, segundo a autora,

As lutas centrais nas quais Marx concentra sua atenção são aquelas que ocorrem no ponto de produção. Mas, para Polanyi, a natureza fictícia da mercadoria força de trabalho se revela primeiro na criação de um mercado para o trabalho e, portanto, o foco de sua atenção está nas lutas sobre onde e em que termos o trabalho pode ser comprado e vendido. (SILVER, 1995, p. 13)

As leituras mais diretamente associadas à tese do novo internacionalismo operário se inspiraram em interpretações desse tipo, mas se afastaram da tipologia para sugerir a emergência de um ‘contramovimento global’ que englobaria, simultaneamente, ambas as formas de luta social. Evans, por exemplo, argumentou que um ‘otimismo neo-polanyiano’ ofereceria uma alternativa viável ao ‘pessimismo estrutural’ dominante e considerou que “a perspectiva de Polanyi sobre os movimentos por proteção social é mais atraente do que os enquadramentos marxistas tradicionais, que privilegiam o papel de um ‘sujeito histórico’ unitário definido em termos econômicos” (EVANS, 2008, p. 287), mas ponderou também que esses paradigmas não são incompatíveis. Munck, por sua vez, argumentou que a ‘problemática polanyiana’ poderia oferecer um “quadro complexo e dialético para compreender a globalização e a contestação” (MUNCK, 2006, p. 184) e sugeriu que essa abordagem ajudaria a “encontrar o terreno comum em que o trabalho e os ‘novos’ movimentos sociais podem se unir em uma ousada transformação social à altura da grande transformação que está sendo forjada pela globalização” (Id., 2004, p. 255). Webster et al. (2008), finalmente, apresentaram uma leitura explicitamente polanyiana do novo internacionalismo operário, caracterizando as redes sindicais enraizadas nas fábricas como parte de uma ‘segunda grande transformação’ impulsionada por um amplo e diversificado contra-movimento, desta vez em escala global.

### *Uma tensão inexplorada*

Não é difícil entender por que o argumento neo-polanyiano foi atrativo para os estudiosos do trabalho em meio à globalização – ele permitiu posicionar as lutas trabalhistas e sindicais como parte de um amplo movimento global que envolveria também lutas ambientais, feministas, por demandas democráticas, contra as privatizações, entre muitas outras. Os autores que propuseram esse enquadramento não



ignoraram os obstáculos à ampliação dessas alianças, mas enfatizaram mais as continuidades do que as descontinuidades entre as lutas trabalhistas e as de outros movimentos. Numa revisão crítica da produção acadêmica sobre o novo internacionalismo operário, Brookes & McCallum (2016, p. 207) concluíram que “a ideia de que ativistas trabalhistas transnacionais estavam a se tornar ‘mais parecidos com os movimentos sociais’ provou ser mais prescritiva do que descritiva”, mas ponderaram que “a literatura teórica inspirada por Marx e Polanyi conecta as atividades trabalhistas internacionais a temas amplos: a desigualdade global, as reações sociais e o futuro do capitalismo – as grandes questões do nosso tempo” (Ibid., p. 210).

Para que esse núcleo crítico se revele com mais clareza, convém apresentar o cerne das críticas direcionadas a esses trabalhos, cuja versão mais conhecida foi estabelecida por Michael Burawoy (2010). Muito embora tenha influenciado diretamente as interpretações neo-polanyianas das resistências à globalização, já que havia defendido a utilidade dessa abordagem teórica num influente ensaio datado do início dos anos 2000, Burawoy (2003) acabou por concluir que a tese do novo internacionalismo operário havia sido contaminada por um ‘falso otimismo’ oriundo de uma incorporação muito direta das ideias de Polanyi. De fato, os elementos fundamentais dessa crítica já estavam presentes em sua formulação original. Naquele ensaio, é verdade, Burawoy havia sugerido uma dinâmica que se aproxima da descrição neo-polanyiana da globalização contra-hegemônica, sugerindo uma ‘auto-defesa’ da sociedade “de caráter transnacional, conectando organizações não-governamentais (ONGs), movimentos ambientalistas, movimentos de mulheres, redes de trabalhadores – um verdadeiro público transnacional desenhado para proteger os cidadãos da devastação do mercado” (BURAWOY, 2003, p. 240). É importante notar, porém, que o autor alertou de imediato que essa imagem otimista deveria ser contrabalanceada por uma consideração sóbria das limitações do quadro original de Karl Polanyi.

A fim de evitar uma exposição excessivamente longa e chegar mais rapidamente ao ponto que nos interessa, faremos uma apresentação muito breve e parcial dos argumentos de Burawoy. Simplificadamente, em busca de superar o economicismo de certas vertentes da tradição marxista, Burawoy propôs um ‘Marxismo Sociológico’ baseado na ‘convergência complementar’ entre as conceptualizações da ‘sociedade’ elaboradas por Karl Polanyi e Antonio Gramsci, de modo que a noção de sociedade assume um sentido particular e passa a ser utilizada para designar um ‘espaço

intermediário' entre a Economia e o Estado, “uma inovação conceitual para capturar a longevidade do capitalismo, sua recusa a sucumbir às leis que Marx havia estabelecido” (Ibid., p. 198). Segundo Burawoy, Gramsci teria identificado corretamente as funções políticas da *sociedade civil*, um complexo de instituições que organizam politicamente as classes e acomodam interesses antagônicos, “um veículo da dominação assim como um terreno de contestação” (Ibid., p. 248), mas não teria oferecido uma explicação convincente para as *origens* desse fenômeno. A dinâmica do ‘duplo movimento’ identificada por Polanyi, por outro lado, explicaria melhor as raízes da sociedade civil como acontecimento histórico, apontando para a emergência de uma *sociedade ativa* que reage à comoditização fictícia do trabalho, da terra e do dinheiro.

A ruptura teórica embutida nem sempre foi plenamente apreciada por aqueles que seguiram a trilha aberta por Burawoy. Quando o autor diz que o ‘duplo movimento’ explica o momento subalterno da formação da sociedade civil, a opção é por uma teorização polanyiana das raízes estruturais da contestação social nas sociedades capitalistas. Mais especificamente, ele argumenta que a experiência da comoditização fictícia no mercado, e não a experiência da exploração na produção, oferece bases mais realistas para a contra-hegemonia, já que “enquanto o trabalho alienado e degradado pode estimular uma alternativa limitada, ele não tem o universalismo do mercado, que toca a todos de várias maneiras” (Ibid., p. 231). A conclusão, enfim, é que “a produção não pode mais ser considerada, se é que algum dia foi, a fundação de alguma contra-hegemonia” (Ibid., p. 230)<sup>15</sup>. Burawoy insistiu nesse argumento em trabalhos posteriores, apontando para uma “uma coalização de forças que estão pautadas não tanto na produção e na exploração (que está se convertendo num privilégio no mundo moderno), senão na experiência de mercado e na comoditização” e argumentou que os estudos do trabalho deveriam “distanciar-se da esfera da produção” para analisar as consequências da comoditização da natureza, do dinheiro e do conhecimento (BURAWOY, 2017<sup>a</sup>, p. 117).

Eis por que a formulação de Burawoy desabona uma leitura expansiva e eclética que presume a convergência entre as lutas trabalhistas, sobretudo as que estão enraizadas na produção, e outros movimentos subalternos: dessa perspectiva, “lutas tipo-Marx convidam alianças baseadas na unificação de uma classe de trabalhadores explorados,

---

<sup>15</sup> Para aprofundar o argumento de Burawoy, seria preciso entender seus argumentos acerca da ‘produção do consentimento’ nos locais de trabalho. Ver, por exemplo, Burawoy (2017a).

enquanto lutas tipo-Polanyi convidam alianças entre comunidades ameaçadas pela comoditização da existência social” (BURAWOY, 2008, p. 384). Entende-se, assim, a objeção do autor à caracterização de um ‘novo internacionalismo operário’ que se orienta simultaneamente pelo ‘duplo movimento’ baseado em reações ao avanço do mercado e pelas ‘velhas raízes’ das contradições enraizadas na produção capitalista. Segundo Burawoy, há entre essas duas interpretações uma *tensão inexplorada*:

Numa mão, há um projeto marxiano de internacionalismo operário que tenta conectar classes trabalhadoras através de fábricas, localidades, nações, regiões e o mundo, unidas por sua exploração compartilhada. Na outra, há um esquema polanyiano que unifica participantes em um contra-movimento que reage à comoditização da terra, do dinheiro e do trabalho, um contra-movimento baseado na experiência do mercado como distinta da experiência da produção. Mas qual é a experiência mais saliente - a exploração que potencialmente agrupa trabalhadores como assaliados através das escalas geográficas ou a comoditização que agrupa trabalhadores, camponeses expropriados, pessoas lutando pelo acesso à água e à eletricidade? A posição em relação a essa questão - exploração versus comoditização - ditará a estratégia a ser seguida daí para a frente: a construção de alianças de trabalhadores através das fronteiras nacionais ou alianças locais entre aqueles que são prejudicados pela comoditização. (BURAWOY, 2010, p. 306-307)

De imediato, essa posição foi criticada por estabelecer oposições binárias excessivamente rígidas – produção ou mercado, exploração ou comoditização, transnacional ou local e assim por diante. Clawson (2010, p. 399) argumentou que “Burawoy parece estar determinado a criar uma dicotomia entre exploração versus comoditização, quando faria muito melhor se estudasse as lutas existentes, que mostrariam a ele que as lutas mais promissoras são justamente sobre transcender essa dicotomia”. Webster (2010, p. 386), por sua vez, considerou que as teorias da exploração e da comoditização fictícia deveriam ser vistas como complementares, “mostrando como as respostas dos trabalhadores são frequentemente uma combinação tanto de lutas nos locais de trabalho (exploração) e protestos das comunidades (comoditização)”. Já Lambert (2010) considerou que Burawoy “perde de vista a relevância de uma nova concepção de globalizar o local, isto é, sua construção por meio de uma articulação em rede entre lugares locais através do espaço geográfico numa luta para construir contrapoder através da escala espacial”, de modo que a “noção de que o internacionalismo é uma distração da ação real no local, e que então deveria ser descartado, falha ao não reconhecer como a construção corporativa de relações espaciais existe como uma realidade estruturando o local” (LAMBERT, 2010, p. 389-390, grifos no original).

Caspersz (2010, p. 394), finalmente, indicou que “a análise de Burawoy parece privilegiar um espantalho do capitalismo que é unificado, singular, caracterizado pela totalidade”, para então sugerir que “oposições binárias (como exploração ou comoditização) não são necessariamente úteis para destrinchar os repertórios de agência e estratégias de resistência que trabalhadores e comunidades utilizam para responder e mitigar os efeitos do capitalismo neoliberal” (Ibid., p. 395).

A rigor, Burawoy reconheceu a imbricação concreta entre a exploração e a comoditização e destacou as descontinuidades entre as *experiências* em que uma ou outra aparecem de forma mais saliente. Seja como for, os contrapontos destacados acima são convincentes ao rejeitar a rigidez dicotômica, mas não resolvem os impasses conceituais identificados por Burawoy: eles apenas indicam as limitações dessa abordagem teórica. A questão que se impõe, portanto, é se há qualquer razão para que as soluções para esses dilemas sejam buscadas exclusivamente nos marcos da articulação entre Marx e Polanyi, como sugeriu Waterman (2010). Braga (2020), nesse sentido, propôs um ‘padrão thompsoniano de agitação trabalhista’, inspirado pela obra do historiador E. P. Thompson<sup>16</sup>, como alternativa aos ‘tipos’ Marx e Polanyi tal como definidos por Silver. Sumariamente, ele argumentou que

o chamado padrão fordista de agitação trabalhista, orientado pela negociação coletiva entre trabalhadores, empresas e governos, e focado na ação coletiva de sindicatos, foi uma exceção histórica e geográfica e que o foco nesse modelo dificultou a identificação de padrões alternativos de mobilização dos trabalhadores, sobretudo no chamado Sul global. (Ibid., p. 3)

O autor sugeriu, então, uma ênfase no ‘refazer-se’ das classes trabalhadoras em contextos marcados por reconfigurações aceleradas, caracterizados por experiências de organização coletiva atravessadas por “polaridades dialéticas e reconciliações, no interior de um campo de forças sociais que oscila entre as formas tradicionais de organização dos subalternos e novos movimentos, ainda distantes de uma identidade classista mais bem definida” (Ibid., p. 16).

O conceito de ‘experiência’ oferece uma alternativa interessante para superar as antinomias da articulação Marx-Polanyi, mas neste ponto queremos destacar que o padrão

---

<sup>16</sup> Ver Thompson (1966). Burawoy já havia indicado a interpretação thompsoniana da ‘experiência’ como uma solução possível para a “antiquada noção de formação e classe [de Polanyi] em que a desorganização miraculosamente leva à organização” (BURAWOY, 2003, p. 221), mas não chegou a desenvolver a fundo esse argumento.

identificado por Braga comporta também uma dimensão descritiva e historicamente circunscrita. Especificamente, ele trata da “práxis política do precariado insurgente nas primeiras décadas do século XXI que busca resguardar sua sobrevivência dos efeitos deletérios da, para lembrarmos a expressão de Burawoy, ‘terceira onda de mercantilização’”, associada às políticas neoliberais (Ibid., p. 14). Nessa linha, o autor remete às conclusões dos estudos do trabalho global produzidos em anos recentes:

Após o aparecimento de um conjunto de estudos dedicados à suposta emergência do novo transnacionalismo dos trabalhadores nos anos 2000, a crise da globalização neoliberal inaugurada em 2008 semeou novos estudos do trabalho global cujo traço mais saliente consiste em valorizar as práticas políticas dos trabalhadores informais, pobres e precários, inseridos num contexto histórico marcado pelo recrudescimento de políticas neoliberais. (Ibid., p. 3-4).

Aparece aqui uma ruptura parcial, à qual já aludimos anteriormente, entre as teorias ‘clássicas’ do novo internacionalismo operário (e da globalização contra-hegemônica) e os estudos do trabalho global desenvolvidos mais recentemente, que deslocaram algumas das preocupações que haviam prevalecido no período anterior. Esse diagnóstico não é unilateral e o autor reconhece a diversidade das lutas sociais em desenvolvimento, mas, no que diz respeito às impressões acerca das características predominantes, Braga diz que “os protestos atuais gravitam em torno da oposição à onda de mercantilização do trabalho, da terra e do dinheiro”, de modo que “o precariado comporta-se como uma fonte dinâmica de interpelações não das corporações ou da governança global, mas dos governos nacionais” (Ibid., p. 12-13). Seja qual for o juízo que se faça das soluções teóricas propostas por Burawoy, essa descrição corresponde perfeitamente às suas preocupações, o que indica que a força da ‘tensão inexplorada’ não deriva apenas de um tratamento rigoroso da teoria, mas sobretudo da constatação de que as discontinuidades destacadas por essa fórmula atravessam concretamente as lutas sociais correntes. Não por acaso, ele veria nesse mesmo conjunto de evidências (isto é, as experiências destacadas pelos estudos do trabalho global produzidos nos últimos anos) uma confirmação de suas intuições originais<sup>17</sup>.

Portanto, a sociologia crítica do trabalho recente coloca em xeque alguns dos pressupostos que haviam justificado a centralidade atribuída às ETNs no período anterior. Não se trata de ignorar a relevância das grandes corporações na economia global, mas

---

<sup>17</sup> Ver, por exemplo, Burawoy (2017b).

sobretudo de questionar a tese da correspondência tendencial entre as estruturas corporativas e as configurações das reações subalternas à globalização. Desse ponto de vista, sugere-se uma parcialidade das experiências pioneiras de internacionalização sindical, que deixam de ser vistas como prenúncio ‘embrionário’ da emergência de um novo internacionalismo operário prestes a se generalizar e são entendidas como consequência de características relativamente raras encontradas entre certos grupos de trabalhadores<sup>18</sup>.

Chegamos, assim, ao ponto fundamental: encontramos hoje um ambiente distinto daquele em que se desenvolveram as primeiras interpretações do novo internacionalismo operário, que enfatizaram, como indicamos, experiências de organização coletiva em ETNs. Uma vez que o tema não é mais exatamente uma novidade que justifique um estudo exploratório – dispomos hoje, afinal, de considerável corpo de pesquisas sobre o assunto –, somos impelidos à busca por outra abordagem. Em termos diretos, nossa proposta é substituir a hipótese da ‘correspondência’ (entre a natureza transnacional das empresas e um impulso internacionalista das lutas sindicais e trabalhistas) pela conceptualização de um terreno contestado em que se enraízam lutas e conflitos que comportam tendências diversas e, às vezes, contraditórias.

Para ficar no exemplo mais direto, mesmo quando desafiaram o isolamento do Sul Global em relação aos centros globais de poder corporativo, muitas das experiências associadas ao ‘novo internacionalismo operário’ parecem ter dependido da disposição por parte de grandes empresas em estabelecer relações menos conflitivas com parcelas específicas da força de trabalho, protegendo pontos críticos da produção de um entorno caracterizado pela precariedade geral do trabalho. Essa característica é o que sugere a ‘parcialidade’ dessas experiências que, de certo ponto de vista, passam a ser vistas como menos relevantes. Da perspectiva proposta, porém, é justamente esse alcance limitado o que as torna interessantes: não como tendências embrionárias, mas como resultado contingente e temporário de lutas que, ao mesmo tempo em que contestam a exclusão, acabam por resultar em arranjos compatíveis com (ou quiçá necessários para) a reprodução de fronteiras excludentes. Evidentemente, essa abordagem depende de uma ampliação conceitual e orienta o desenho da pesquisa, que deve ser capaz de ir além

---

<sup>18</sup> Naturalmente, há muito se debate os fatores que facilitam ou bloqueiam o internacionalismo operário em diferentes situações. Ver, por exemplo, as reflexões de Anner et al. (2006) acerca dos determinantes estruturais da solidariedade internacional.

dessas experiências parciais, mas sem ignorá-las. A partir de agora, apresentaremos essa construção.

### *Problemas de fronteiras*

Como fundamentar uma pesquisa acerca das lutas sociais enraizadas na produção globalizada e direcionadas às grandes ETNs à luz dos argumentos recentes da sociologia crítica do trabalho? Neste ponto, o trabalho de Silver (2003) oferece uma solução promissora que em geral passou despercebida<sup>19</sup>. Imediatamente após definir as lutas de tipo-Marx e tipo-Polanyi, a autora introduz o conceito de ‘demarcação de fronteiras’<sup>20</sup>. De partida, ela prioriza a dimensão espacial do fenômeno e a noção de fronteiras assume um sentido convencional, isto é, geográfico. Silver diz que “a oscilação periódica entre fases que tendem à comoditização e outras que tendem à descomoditização do trabalho envolve também um processo de diferenciação entre áreas geográficas com relação ao nível/intensidade da comoditização do trabalho” (Ibid.). Trata-se, assim, de uma tradução em termos polanyianos de ideias bem conhecidas acerca da divisão internacional do trabalho. Em seguida, porém, Silver amplia o alcance do conceito e indica que uma lógica semelhante opera no âmbito de “uma disputa permanente não só pela definição do que são os ‘direitos’ da classe trabalhadora, mas também pelo tipo e quantidade de trabalhadores com acesso a esses direitos”.

Desse ponto de vista, a classe trabalhadora se divide entre diferentes grupos de trabalhadores, grupos que se caracterizam pelo acesso a diferentes arranjos de proteção social, o que resulta em experiências subalternas em que a comoditização do trabalho pode ser sentida de forma mais ou menos intensa. Essas fronteiras, é claro, se relacionam com divisões de “raça, etnia, gênero e nacionalidade” e seus efeitos não se limitam à incorporação do trabalho à economia (a ‘segmentação dos mercados de trabalho’), mas envolvem também a inclusão ou exclusão dos direitos necessários ao exercício da cidadania – a sobreposição entre o trabalho informal e o não-reconhecimento da cidadania

---

<sup>19</sup> É interessante que, apesar de expoentes do ‘novo internacionalismo operário’ terem produzido uma importante contribuição acerca da leitura de Silver sobre a demarcação de fronteiras (WEBSTER & BEZUIDENHOUT, 2010), esse argumento não figurou no debate acerca da ‘tensão inexplorada’.

<sup>20</sup> No original, *boundary-drawing*.

de imigrantes considerados ‘ilegais’ oferece um exemplo claro de como essas fronteiras se articulam em diferentes dimensões.

Fundamentalmente, portanto, estamos tratando das divisões (ou fronteiras) estabelecidas entre os subalternos, fenômeno cuja relevância, segundo a autora, teria sido subestimada por Marx, para quem a classe trabalhadora passaria por uma progressiva homogeneização. Silver defende, pelo contrário, que a demarcação de fronteiras é elemento permanente da estabilização das sociedades capitalistas. Cabe neste ponto mobilizar uma citação mais longa, que sintetiza a posição da autora:

As estratégias de demarcação de fronteiras assumiram três formas principais e interconectadas: a segmentação dos mercados de trabalho (buscada principalmente pelo capital), a cidadania restrita (buscada principalmente pelos Estados) e a construção de identidades de classe excludentes sobre bases não-classistas (buscada principalmente pelos próprios trabalhadores). Em vez de sugerir que a demarcação de fronteiras excludentes está associada a um grupo específico, este livro trabalha com a premissa de que o capitalismo histórico é caracterizado por um problema sistêmico que dá grande saliência à prática da demarcação de fronteiras. Quem utiliza a demarcação de fronteiras (e como) na tentativa de resolver ou explorar esse problema sistêmico não pode ser determinado *a priori* a partir de considerações teóricas. Pelo contrário, trata-se de questão que deve ser respondida a partir da análise histórico-empírica. Parece plausível sugerir que trabalhadores sob intensa competição de trabalhadores diversamente localizados terão maior probabilidade de adotar uma estratégia excludente, enquanto novas classes trabalhadoras emergentes excluídas de pactos sociais tenderão a contestar e dismantlar fronteiras existentes. Mas a interação dessas tendências com as disposições excludentes/inclusivas dos Estados e dos capitalistas complica consideravelmente a dinâmica real de demarcação e dismantelamento de fronteiras. (SILVER, 2003)

Como se pode ver, a autora é cautelosa acerca de uma teoria da demarcação de fronteiras e prefere privilegiar neste ponto uma análise ‘histórico-empírica’. Entendemos, porém, que o alerta sobre o erro da determinação apriorística do desfecho de situações concretas (conselho que de resto vale para qualquer análise das lutas sociais) não impede um tratamento teórico da questão. De fato, as considerações de Silver já contêm indicações importantes sobre o tipo de perspectiva que se deve adotar: destacadamente, sua formulação reconhece que as lutas subalternas podem tanto contestar quanto defender as fronteiras estabelecidas e indica que o capital joga um papel relevante (mas não exclusivo) no processo de demarcação de fronteiras, sobretudo no que diz respeito à configuração de diferentes possibilidades de incorporação do trabalho à economia capitalista.



Estabelecemos, assim, os fundamentos para uma reconsideração do terreno da produção globalizada e das estratégias adotadas por grandes ETNs como elementos relevantes para uma sociologia das lutas trabalhistas e sociais. Em vista dos objetivos ora priorizados, trataremos a partir de agora de duas dimensões principais: primeiro, discutiremos como a demarcação de fronteiras se relaciona com as múltiplas formas de incorporação do trabalho à economia (e, portanto, à produção) capitalista; em seguida, serão exploradas as fronteiras que separam a produção de seu entorno social, natural e político. Trata-se de divisão meramente expositiva, orientada pelo objetivo de apresentar as questões privilegiadas pela pesquisa: concretamente, a demarcação de fronteiras deve sempre ser entendida como um processo multidimensional.

#### *A incorporação do trabalho à produção*

É interessante notar que, mesmo que não tenha sido apresentada explicitamente dessa maneira, a lógica da demarcação de fronteiras pode ser lida como uma solução quase que direta para o dilema da ‘tensão inexplorada’ apresentado na primeira parte deste capítulo. Trata-se de formulação que responde à mesma preocupação de considerar a diversidade das experiências subalternas, mas que, em vez de ‘tipificar’ as experiências associadas a duas formas assumidas pela luta social (os tipos Marx ou Polanyi), sugere que o grau em que prevalece uma ou outra situação depende da natureza da proteção social conferida em cada caso, o que depende das ‘fronteiras’ tal como definidas há pouco. Para colocar de outro modo, desse ponto de vista a dicotomia entre a exploração e a comoditização (a ‘tensão inexplorada’) pode ser entendida como expressão de uma polarização concreta, mas historicamente contingente, que aparece em sociedades marcadas pela coexistência de arranjos em que o trabalho é comoditizado e explorado com maior ou menor intensidade, momentos que, ainda que estejam sempre presentes, combinam-se de diferentes maneiras na incorporação do trabalho à produção.

Evidentemente, isso não exclui a possibilidade de que em determinado contexto prevaleçam experiências que se aproximam mais da descrição polanyiana da comoditização do trabalho, mas o ganho fundamental do argumento da demarcação de fronteiras é que essa perspectiva reconhece que as fronteiras da proteção social ao trabalho (que, como indicado, se relacionam de forma geral com as fronteiras estabelecidas entre os subalternos) podem ser *deslocadas*: o argumento-chave, então, é que essas linhas demarcatórias são elas próprias objeto das lutas sociais. O

desmantelamento da dicotomia, assim, não pressupõe a universalidade de uma mesma experiência, mas reconhece que as formas estabelecidas de incorporação subalterna à produção representam arranjos contingentes que são pressionados, de um lado, por determinantes estruturais (a organização produtiva e o imperativo da acumulação, por exemplo) e, de outro, por lutas subalternas que defendem conquistas passadas ou contestam a exclusão presente, movimentos que podem se chocar ou se alimentar mutuamente, mas que operam num mesmo terreno.

Essa é, efetivamente, a posição que orienta esta pesquisa. Não obstante, é preciso tomar cuidado para que não se reintroduza por outra via o ‘otimismo’ que presume uma convergência espontânea entre diferentes movimentos. Da perspectiva das fronteiras, isso pode acontecer caso se adote um foco unilateral nas formas institucionais da proteção social (os direitos do trabalho tal como estabelecidos num determinado contexto, por exemplo) sem que se considere que elas solidificam compromissos contingentes que não são igualmente compatíveis com todas as formas de integração subalterna<sup>21</sup>. Nesse sentido, o engano seria pressupor que as discontinuidades entre diferentes experiências de incorporação do trabalho à produção são relativamente desimportantes porque, ao fim e ao cabo, os ‘desprotegidos’ teriam como referência imediata a situação dos ‘protegidos’, de modo que os avanços de grupos específicos poderiam ser caracterizados como embrionários, senão pela probabilidade imediata de sua generalização, pelo menos porque estabeleceriam o horizonte do possível, bastando que seu alcance fosse ampliado. Do ponto de vista ora adotado, essa dinâmica é possível, mas não necessária.

Sobre isso, é importante dizer que Silver foi muito clara ao pontuar que a descomoditização parcial do trabalho só não inviabiliza a acumulação caso “as concessões sejam dadas a uma porcentagem pequena dos trabalhadores do mundo” (SILVER, 2003), o que desabona de partida uma leitura teleológica da ampliação das fronteiras: a proteção social não é infinitamente ampliável sem que se comprometa a estabilidade do sistema. Além disso, a autora destacou a relevância de critérios ‘não-classistas’ e de cidadania como eixos de exclusão, o que afasta de partida uma interpretação estritamente econômica ou formalista das desigualdades.

---

<sup>21</sup> Fraser (2012, p. 7), nesse sentido, critica uma leitura ‘ontológica’ da comoditização fictícia de Polanyi que “oculta o fato de que as lutas para proteger a natureza e a sociedade do mercado são frequentemente destinadas a entrincheirar privilégios e excluir os ‘de fora’”.

No que diz respeito à incorporação do trabalho, a ideia de ‘segmentação dos mercados de trabalho’ pode ser enganosa, sobretudo se for lida como mero gradiente de intensidade de uma mesma forma de comoditização. Convém, neste ponto, dar um passo atrás. Ainda que o complemento polanyiano à interpretação marxista tenha usualmente sido mobilizado para ampliar as formas de conflito social consideradas, a articulação entre as perspectivas de Marx e Polanyi foi facilitada pela constatação mais ou menos imediata de que ambos os paradigmas tiveram como referência central um mesmo processo histórico, qual seja, o surgimento do proletariado industrial europeu. Dessa maneira, as controvérsias recentes acerca da compatibilidade ou incompatibilidade entre a teorização marxista e a polanyiana das lutas sociais (e sobre a afinidade entre os ‘tipos’ definidos por meio delas) pode fazer com que se perca de vista que as contribuições originais desses autores fazem descrições bastante similares acerca dos acontecimentos concretos que subsidiam essas teorias. Polanyi apresentou, é verdade, uma reflexão original acerca da comoditização fictícia, mas afirmou também que numa sociedade de mercado o trabalho pode ser comoditizado “*in one way only*”, de uma única maneira – por meio de um livre mercado de trabalho assalariado que transformou pobres em proletários (POLANYI, 2001, p. 78), o que o aproxima da tese marxista de que a imposição do trabalho assalariado como única possibilidade de integração subalterna ao capitalismo foi o denominador comum da proletarização<sup>22</sup>. Notavelmente, portanto, em suas formulações originais ambos os paradigmas enfatizaram o conjunto de experiências cuja centralidade Burawoy pretendia deslocar<sup>23</sup>.

Uma solução interessante para esse problema foi sugerida por Marcel van der Linden (2005), que enfatizou a diversidade das formas de comoditização do trabalho nas sociedades capitalistas. O autor diz que “Marx supôs que a força de trabalho pode ser mercantilizada em apenas uma forma que seria ‘verdadeiramente’ capitalista, ou seja, via trabalho livre assalariado”, mas pondera que nem sempre é isso o que acontece: segundo

---

<sup>22</sup> Para uma leitura atual desse debate no campo marxista, ver Palmer (2014).

<sup>23</sup> Não por acaso, em trabalhos subsequentes o autor exploraria fundamentos alternativos para uma linha demarcatória fundamental, como a ideia de ex-comoditização, isto é, a expulsão do mercado. Nessa formulação, os elementos do par comoditização-exploração passam a ser correspondentes e se opõem, conjuntamente, à ex-comoditização, de modo que a comoditização, assim como a exploração, passa a ser vista como um ‘privilegio’, e “a fonte da precaridade é, na realidade, a exclusão do mercado de trabalho” (BURAWOY, 2015, p. 21). A exclusão absoluta do mercado é possível, mas uma leitura estrita dessa fórmula deixaria de fora muitas das experiências que interessam ao autor, que nas versões mais recentes de sua teoria propôs um quadro mais aberto que combina ambas as possibilidades (BURAWOY, 2017b).

ele, “a hipótese de Marx se baseia em dois pressupostos dúbios, ou seja, que a força de trabalho, deve ser oferecida para venda pela pessoa que é o portador e o possuidor dessa força de trabalho, e que a pessoa que vende a força de trabalho o faz exclusivamente” (Ibid., p. 13). Com base nisso, van der Linden argumenta que a Commoditização do trabalho comporta considerável diversidade nas sociedades capitalistas, e que o trabalho assalariado aparece ao lado do trabalho por conta própria, do trabalho escravo e do lumpem-proletariado, por exemplo, além de formas intermediárias entre essas possibilidades. O autor conclui, enfim, que “as fronteiras entre os trabalhadores assalariados ‘livres’ e outros tipos de trabalhadores subalternos na sociedade capitalista são vagas e graduais” (Ibid., p. 27). Para os nossos propósitos, a principal vantagem desse argumento é que ele permite tratar da imbricação entre a Commoditização e a exploração em termos mais concretos, abrindo a possibilidade de que se analise como esses elementos se compatibilizam com diferentes formas de incorporação do trabalho à produção nas estratégias corporativas.

Nessa linha, van der Linden diz que para tratar das ‘diferenciações internas da classe subalterna’ não se deve abandonar a preocupação da ‘perspectiva clássica’ com o processo produtivo, mas argumenta que isso deve ser feito de outra maneira. Ele parte da caracterização tradicional do processo produtivo para propor três dimensões iniciais, caracterizada pela “relação entre o empregado ou a empregada” e: 1) sua força de trabalho; 2) os meios de produção; 3) os produtos do seu trabalho. O autor indica, então, três dimensões adicionais, a relação com: 4) outros membros do núcleo doméstico; 5) com o empregador fora do processo imediato de produção; 6) com outros empregados dentro da relação de trabalho. Segundo van der Linden, “estas seis dimensões nos permitem desenvolver um arco de sutis variações no qual podemos descrever a posição de empregado individual vis-à-vis um empregador” (Ibid. p. 30). Para ficar nos três primeiros elementos, uma vantagem imediata desse quadro de análise é que não são excluídos os trabalhadores que possuem ferramentas, ou aqueles que ‘vendem’ (noção que é questionada pelo autor, já que não se trata exatamente de uma venda) não diretamente sua força de trabalho, mas produtos ou serviços, possibilidades que têm sido assinaladas por fenômenos de grande repercussão corrente, como a terceirização, a uberização e o capitalismo de plataforma.

Em suma, as referências mobilizadas desaconselham o contraste entre as particularidades da experiência da produção (a categoria profissional, o ofício, o

enraizamento local do trabalho, a relação direta com os chefes, etc.) e uma suposta universalidade da experiência do mercado. Se a experiência na produção não é homogênea, tampouco o é a experiência da comoditização e, ainda que se possa falar em abstrato de um mercado de trabalho, as diferentes formas de comoditização do trabalho não podem ser reduzidas à graduação da proteção conferida dentro dos marcos de *um mesmo modelo*. Na realidade, o mais provável é que as formas estabelecidas de proteção social num contexto qualquer não sejam igualmente compatíveis com todas as experiências de comoditização ali existentes (no recorte que privilegiamos neste trabalho, com as diferentes formas de incorporação do trabalho à produção), o que se estende, inclusive, às formas de representação coletiva de interesses institucionalmente reconhecidas. Não por acaso, esse tipo de argumento tem subsidiado uma crítica mais geral à centralidade atribuída pelos estudos do trabalho aos sindicatos, à negociação coletiva e aos direitos tradicionalmente atrelados ao trabalho assalariado formal<sup>24</sup>.

À luz do argumento das lutas de fronteiras, essa conceptualização da comoditização do trabalho tem implicações relevantes para a interpretação das lutas enraizadas na produção. De acordo com Silver, como apresentamos, o capital é o principal interessado na segmentação dos mercados de trabalho, o que ajuda a entender por que uma ‘correspondência tendencial’ entre a natureza transnacional e reticular da organização produtiva e as formas assumidas pelas respostas subalternas não deve ser pressuposta. A incorporação do trabalho às redes globais de produção não é acidental ou homogênea, mas segmentada e *desenhada* pelo capital, o que significa que as ‘fronteiras’ estabelecidas estão intimamente relacionadas às estratégias corporativas. Isso não significa que as corporações demarquem livremente essas fronteiras: na prática, lidamos com relações contestadas em que as lutas subalternas (o que inclui demandas emancipatórias em sentido amplo), outras frações do capital e o Estado também são relevantes. Mas a hipótese é que, em meio à globalização, as grandes ETNs são capazes de influenciar decisivamente os mercados em que tomam parte, o que significa que a influência do poder corporativo sobre a demarcação de fronteiras não se limita às unidades produtivas diretamente controladas pelas ETNs, mas se estende através das redes de produção.

---

<sup>24</sup> Atzeni (2020, p. 312-33) afirma que “com o advento de uma concepção mais ampla de classe (que não necessariamente coincide com o trabalho assalariado), precisamos ampliar o escopo e os objetivos dos estudos que tratam da organização de trabalhadores”.

*Para além do trabalho em sentido estrito*

Priorizamos até aqui a incorporação do trabalho à produção, tema que concentra as atenções da pesquisa no que diz respeito às ‘raízes estruturais’ da ação coletiva. Como já indicado, porém, o argumento neo-polanyiano considerou também os efeitos da comoditização do dinheiro e da terra (alguns autores incluem o conhecimento como uma quarta mercadoria fictícia<sup>25</sup>). Além disso, muito embora a exploração do trabalho na produção esteja no centro da interpretação marxista, essa tradição não ignorou os temas privilegiados por essa ampliação conceitual. Destaca-se, neste ponto, o conceito de ‘acumulação por despossessão’ (ou ‘espoliação’) proposto por David Harvey (2004), inovação conceitual que inspirou pesquisas sobre conflitos socioambientais e a comoditização da natureza (BANERJEE-GUHA, 2013; LATORRE et al., 2014; MORENO & SHIN, 2018). Hardt e Negri, noutro exemplo influente, consideraram que “a acumulação capitalista hoje é crescentemente externa ao processo produtivo, de modo que a exploração assume a forma da *expropriação do comum*” (HARDT & NEGRI, 2009, p. 137, grifos no original).

Uma formulação interessante para os nossos propósitos foi sugerida por Caruso & Cini (2020, p. 4), que combinaram diferentes contribuições<sup>26</sup> à teoria marxista para analisar “as relações entre os movimentos sociais e a transformação estrutural numa organização social baseada na produção capitalista”. O quadro desenhado pelos autores associa padrões de conflito social e seus atores típicos a diferentes processos do ‘ciclo do capital’: o processo de *valorização* gera conflitos sobre relações e condições de trabalho protagonizado por movimentos trabalhistas, como os sindicatos; a *realização* é atravessada por conflitos que orbitam as relações e condições de mercado, como movimentos anti-despossessão pela terra e moradia; a *distribuição* é contestada por movimentos políticos que se dirigem às instituições; o *consumo* passa por movimentos estudantis e urbanos, entre outros, que discutem as relações sociais e os serviços; a *reprodução social* é questionada por movimentos feministas e mulheres que disputam a esfera da vida e das relações afetivas. Simplificadamente, cada um desses processos

---

<sup>25</sup> Ver Jessop (2007).

<sup>26</sup> Além da acumulação por despossessão de Harvey (2004), já mencionada, outra contribuição importante é o feminismo marxista de Federici (2014), que amplia a análise para a esfera da reprodução social.

“constitui as condições estruturantes para a emergência potencial de um tipo específico de movimento social” (Ibid., p. 5).

Essas contribuições indicam que o ‘duplo movimento’ de inspiração polanyiana não é o único caminho para ampliar o escopo da análise. Não obstante, como argumentou Bin (2016) numa leitura crítica de algumas dessas teses à luz da ‘tensão inexplorada’ de Burawoy, prevalece certa confusão conceitual acerca de como mecanismos como a ‘desposseção’ se relacionam ou não com a “acumulação capitalista propriamente dita”. Sem qualquer pretensão de esgotar esse debate, neste trabalho conceptualizaremos os conflitos que de alguma maneira estão fora do âmbito da exploração do trabalho, mas que não obstante podem ser entendidos nos termos de uma economia política das sociedades capitalistas, com base nas considerações de Nancy Fraser, autora que propôs uma reflexão sobre as relações estabelecidas entre a economia capitalista e seus entornos social, natural e político. Os argumentos trazidos à baila pela autora são particularmente interessantes porque atribuem centralidade às ‘lutas de fronteiras’, ampliando o sentido atribuído à noção até aqui, ao mesmo tempo em que propõem uma combinação original das perspectivas de Marx e Polanyi, o que nos permite esboçar uma leitura comparada e complementar com as referências mobilizadas nas seções anteriores.

Como ponto de partida, Fraser (2017a) argumenta que a crítica de Marx à economia política revelou a ‘morada oculta da produção’, descoberta teórica fundamental, mas pondera que é preciso olhar para o que há por trás dessa ‘narrativa principal’: “para desvendar os segredos do capitalismo, buscarei as condições de possibilidade da produção por trás dessa esfera, em reinos que estão ainda mais escondidos”, diz a autora (Ibid., p. 143). Dessa perspectiva, “a descrição de Marx da produção capitalista só faz sentido quando começamos a preencher suas condições de possibilidade de fundo” (Ibid., p. 146). Fraser classifica as considerações de Harvey sobre a espoliação como um “importante deslocamento epistêmico, que lança uma luz diferente sobre tudo o que veio antes”, mas argumenta que “há outros deslocamentos epistêmicos igualmente importantes implícitos na descrição de Marx do capitalismo, mas que não foram desenvolvidos” (Ibid., p. 146-147). Ela propõe, então, três deslocamentos epistêmicos para teorizar as ‘condições de possibilidade de fundo’ socio-reprodutivas, políticas e ambientais do capitalismo.

Mais especificamente, Fraser caracteriza o capitalismo como uma ‘ordem social institucionalizada’ baseada na divisão estrutural entre a produção econômica e a

reprodução social (“uma separação de gêneros que fundamenta formas especificamente capitalistas de dominação masculina ao mesmo tempo em que possibilita a exploração capitalista da força de trabalho e, por meio dela, sua forma oficialmente sancionada de acumulação”); entre a economia e a política (*polity*) (“uma separação que exclui matérias definidas como ‘econômicas’ da agenda política dos Estados territoriais, libertando o capital para vagar por uma terra de ninguém transnacional, onde colhe os frutos da ordem hegemônica enquanto escapa do controle político”) e entre o ambiente ‘natural’ e o ‘humano’, o que decorre da transformação da natureza em recurso simultaneamente pressuposto e ignorado, já que na prática sua disponibilidade é conceptualizada como infinita (Ibid., p. 153). A autora conclui, enfim, que há uma imbricação “estrutural, não acidental” do capitalismo e a opressão de gênero, a dominação política e a degradação ambiental, “em conjunto, é claro, com a sua igualmente estrutural, não-acidental dinâmica de primeiro plano da exploração do trabalho” (Ibid., p. 154).

Na primeira versão do argumento, Polanyi é mencionado apenas de passagem, mas depois Fraser diria o seguinte: “Não percebi isso até relativamente tarde, mas agora vejo que meu conceito de luta de fronteiras deve muito a Polanyi. Ele não usa esse termo, é claro, mas seu ‘duplo movimento’ realmente se encaixa: trata-se de uma luta pela fronteira entre a ‘economia’ e a ‘sociedade’” (FRASER & JAEGGI, 2018, p. 190). Nesse sentido, ela diz que embora o impulso à acumulação pressione continuamente pela incorporação do entorno social, político e natural à lógica do mercado, o que produz ‘incursões perturbadoras’ do capital sobre essas esferas, processo nunca chega a ser realizado por completo. Nisso, Fraser recupera o núcleo do argumento polanyiano sobre a ‘distopia’ da sociedade de mercado – a comoditização total da sociedade é impossível, mas pode avançar consideravelmente e causar grandes danos. Fraser sugere que as perspectivas marxista e polanyiana podem ser aproximadas porque ambas descrevem o capitalismo como um sistema inerentemente contraditório e que tende a produzir crises recorrentes.

Para os nossos propósitos, porém, talvez seja mais interessante olhar para como as divisões identificadas por Fraser se relacionam com a estabilização desse sistema. Sobre isso, a autora argumenta que diferentes configurações históricas do capitalismo, como o ‘capitalismo competitivo laissez-faire’, o ‘capitalismo monopolista administrado pelo Estado’ e o ‘capitalismo neoliberal globalizante’ são caracterizadas por ‘formas historicamente específicas’ de demarcar as separações institucionais mencionadas



(FRASER, 2017a, p. 154). Essas configurações, por sua vez, são entendidas como “estabilizações provisórias do resultado de lutas sociais anteriores” (FRASER & JAEGGI, 2018, p. 55). As lutas de fronteira (*boundary struggles*), enfim, aparecem como o processo por meio do qual se disputa a existência, o caráter e a localização dessas divisões, de modo que os “atores se mobilizam para desafiar ou defender as fronteiras estabelecidas que separam a economia da política, a produção da reprodução e a natureza humana da não-humana” (FRASER, 2017a, p. 154).

Também nesse caso, o complemento polanyiano à conceptualização marxista serve para ampliar o conjunto de lutas sociais consideradas relevantes. Fraser diz, nessa linha, que as “lutas anticapitalistas” não são constituídas “apenas de lutas entre o capital e o trabalho no ponto da produção, mas também das lutas de fronteiras sobre a dominação de gênero, a ecologia, o imperialismo e a democracia”, lutas que “são tão fundamentais à sociedade capitalista, tão profundamente estabelecidas em sua estrutura institucional quanto a contestação acerca da taxa de exploração ou da distribuição da mais-valia” (Ibid., p. 158). No plano teórico, Fraser reconhece a relevância da aparente incompatibilidade entre as duas teorias mobilizadas, notando que “nenhum dos Karls oferece orientação sobre como integrar suas concepções. Nenhum deles se coloca a questão crucial: se sociedades capitalistas geram dois tipos diferentes, mas igualmente característicos de luta social, como elas se relacionam?” (FRASER, 2017b, p. 7). Apesar disso, sua formulação tem a qualidade de oferecer uma base propriamente estrutural para a ampliação do enfoque da análise, que não depende mais, a rigor, de uma tipologia rígida entre esses ‘tipos’ de luta social, já que o que está ‘fora’ do terreno da produção é componente igualmente estrutural da organização social capitalista.

Recentemente, assim, Fraser considerou que “as lutas de fronteiras não são adições nem substituições para as lutas de classes em sentido estrito”. Na realidade, diz ela, essas lutas devem ser vistas como parte de um quadro conceitual que trata as lutas de classes de uma perspectiva ampliada “que também inclui lutas sobre o trabalho não-assalariado e expropriado, inclusive a reprodução social, e sobre as condições naturais e políticas que o suportam” (FRASER & JAEGGI, 2018, p. 168). Em suma,

Na verdade, eu diria que a distinção é em grande parte uma questão de perspectiva. Usar a expressão “lutas de fronteira” é focar na maneira como o conflito social enfoca e contesta as separações institucionais constitutivas do capitalismo. Usar o conceito (expandido) de luta de classes é, ao contrário, focar nas divisões entre grupos e nas assimetrias de poder que se correlacionam com

essas separações. Em muitos casos, senão em todos, uma mesma luta social pode ser vista de forma interessante de ambas as perspectivas (Ibid., p. 168)

Nesta pesquisa, trataremos quase sempre de experiências caracterizadas pela incorporação do trabalho à produção, o que poderia sugerir que essa última ampliação da ideia de ‘fronteiras’ é pouco relevante para os nossos objetivos. Na realidade, porém, mesmo quando estas dimensões não estão no centro da análise (numa sociologia da fábrica, por exemplo), a abstração do entorno natural, social e político é apenas analítica, isto é, as relações da produção com essas esferas devem sempre estar reconhecidas como pressuposto. De fato, a própria ideia de ‘entorno’ pode ser relativizada e talvez seja melhor dizer que essas divisões *atravessam* a produção. A fim de ilustrar o argumento, podemos adiantar alguns exemplos: na segunda parte da Tese, argumentaremos que a demarcação entre o local de trabalho e o ambiente doméstico tem sido perturbada, o que acelerou tendências que já se anunciavam no período anterior e que têm colocado em xeque as fronteiras entre a produção e a reprodução social. Da mesma maneira, quando tratarmos do sindicalismo global, mostraremos que, ao interpelar as ETNs para além dos enquadramentos normativos tradicionais, os sindicatos se veem numa disputa pelas fronteiras entre a ‘economia’ e a ‘política’. Concretamente, essas dimensões não podem ser separadas do processo de demarcação das fronteiras entre grupos de trabalhadores distintamente incorporados à produção.

\*  
\*\*

Para discutir a atualidade do tema das lutas sociais enraizadas na produção globalizada, discutimos primeiro as controvérsias estabelecidas entre os formuladores da tese do novo internacionalismo e da globalização contra-hegemônica, para apresentar então o contraponto crítico que identifiquei uma ‘tensão inexplorada’ entre as experiências subalternas da exploração e da comoditização. Mobilizamos, então, a ideia de ‘lutas de fronteiras’ para distender essa dicotomia sem perder de vista seu cerne crítico. Buscamos, enfim, articular duas perspectivas sobre as lutas de fronteiras – uma que diz respeito especificamente às divisões estabelecidas entre os subalternos, no que destacamos a diversidade das formas de incorporação do trabalho à produção, e outra que trata das fronteiras como divisões estruturais que organizam as sociedades capitalistas. Não se trata, porém, de perspectivas inconciliáveis, já que também nesta segunda formulação a ideia de ‘lutas de fronteiras’ aponta para as ‘divisões entre grupos’ e as ‘assimetrias de

poder' que atravessam um campo contestado em que os movimentos subalternos podem tanto contestar quanto defender as linhas que demarcam a exclusão.

Resta, enfim, indicar como isso orienta nossa abordagem às grandes ETNs. Um ponto chave é que essas companhias são, em grande medida, capazes de demarcar suas próprias fronteiras, o que será explorado ao longo da exposição. Por ora, a título de ilustração, podemos recorrer a um exemplo oferecido por Silver para ilustrar o papel das corporações nos processos de demarcação de fronteiras: as fabricantes japonesas, que desde cedo estabeleceram “um sistema de subcontratação multicamadas” a fim de “garantir o emprego a (e estabelecer relações cooperativas com) uma força de trabalho central, enquanto obtinham insumos baratos e flexibilidade das camadas mais baixas da cadeia de fornecimento” (SILVER, 2003). O que isso significa é que a ‘cartografia’ das ETNs não surge espontaneamente, mas é deliberadamente *desenhada* pelas estratégias corporativas, que escolhem quais operações são diretamente controladas e quais são ‘externalizadas’.

Nessa linha, van der Linden & Breman (2020) argumentaram que, diante da difusão cada vez mais ampla das práticas de subcontratação, presenciamos hoje um inesperado retorno do capital mercantil, cuja prioridade é ‘comprar barato e vender caro’:

O relato dessa reversão a um modo anterior de capitalismo é bastante notável. O capital mercantil é comumente entendido como o precursor do capital industrial. No início, os comerciantes agiam como meros intermediários, coletando mercadorias dos produtores e distribuindo-as aos consumidores. Em seguida, eles aumentaram o controle sobre o processo de produção, adiantando o pagamento parcial para que as mercadorias fossem entregues de forma justa e devida; finalmente, eles controlaram integralmente todo o processo de produção e se tornaram “capital produtivo” (Marx). Muitos capitalistas parecem ter voltado à prática anterior. Eles geralmente são capazes de fazê-lo enquanto intensificam, em vez de enfraquecer, seu controle sobre a cadeia de produção, que se tornou muito mais extensa do que no passado. Apoiados pela mais recente tecnologia de comunicação e esquemas de gestão corporativa, esses conglomerados multinacionais por definição são capazes de ditar os termos do comércio global. (Ibid., p. 178-179).

Isso não implica, portanto, uma redução do controle sobre a produção, o que nos leva ao debate sobre as redes globais de produção, ao qual retornaremos adiante. Por ora, o central é que isso é relevante para que se considere a diversidade das formas de comoditização do trabalho. A grande empresa define não apenas os termos das relações que estabelece com a força de trabalho diretamente incorporada, mas é capaz de

influenciar também a conformação dos mercados de trabalho de que tira proveito, mesmo quando eles não são reconhecidos como tal, como no caso de arranjos de incorporação do trabalho formalmente baseados na prestação de serviços por ‘empreendedores individuais’ e invenções similares, por exemplo.

Eis por que, dessa perspectiva, a ideia de que as ETNs oferecem um ‘mapa’ para novas formas de organização coletiva, que tenderiam a espelhar a organização transnacional dessas companhias, deve ser vista com muito mais cautela: a cartografia de uma companhia qualquer (isto é, quais operações são formalmente controladas por uma entidade específica e quais são ‘externalizadas’) não é previsível e transparente, mas decorre de processos *contestados* em que há um interesse estratégico por parte da companhia em estabelecer relações mais ou menos diretas com diferentes grupos de trabalhadores. A definição das fronteiras da empresa em sentido estrito, portanto, passa pela demarcação de grupos de trabalhadores distintamente incorporados à produção, o que envolve, por sua vez, a demarcação de fronteiras entre a produção e o mercado.

Essa característica se manifesta também na relação entre as multinacionais, as redes globais de produção e seus ‘exteriores constituintes’<sup>27</sup>. Ao tratar de ‘como e onde’ a ‘natureza’ é separada ou incorporada à ‘economia’, por exemplo, Fraser argumenta:

Como as outras fronteiras do capitalismo, a que separa esses domínios é alvo da luta social. Ela é contestada por um amplo conjunto de atores, que se mobilizam de várias maneiras para preservá-la, aboli-la ou deslocá-la. Claro, eu nunca negaria que as lógicas de acumulação trajetória-dependentes [*path-dependent*] estabelecem os parâmetros dentro dos quais as firmas elaboram suas estratégias para investir, desenvolver, adquirir e usar fontes de energia e matérias-primas. Mas eles também devem enfrentar aqueles que agem por motivos totalmente diferentes, como a defesa de habitats comunitários ou deter o aquecimento global. (FRASER & JAEGGI, 2018, p. 96)

Em suma, a hipótese de fundo é que a produção capitalista depende da demarcação de fronteiras entre os subalternos, isto é, de múltiplas formas de integração subalterna à economia capitalista (e, portanto, da exploração e da comoditização), o que passa também pelas relações estabelecidas com os entornos socio-reprodutivo, político e natural. Essa dinâmica alimenta lutas e experiências de organização coletiva, estabelecendo um campo contestado em que as estratégias adotadas por diferentes atores se tornam compreensíveis. É isso o que justifica o interesse da pesquisa pelas ETNs. Especificamente, estaremos

---

<sup>27</sup> Expressão utilizada pela abordagem das Redes Globais de Produção. Ver Coe & Yeung (2019)

interessados por movimentos sociais dentro, ao redor e na direção de grandes corporações multinacionais, movimentos que contestam ou negociam os termos da incorporação subalterna à produção.

### *As ETNs como ‘contra-objeto’*

Até aqui, tratamos das empresas transnacionais sem defini-las explicitamente, o que poderia parecer trivial ou mesmo desnecessário. Afinal, uma imagem do que são essas companhias está bem estabelecida no debate público e a literatura sobre o assunto oferece definições amplamente aceitas, baseadas em critérios objetivos que orientam a produção estatística de órgãos oficiais. O exemplo mais conhecido são as bases de dados mantidas pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), principal referência técnica nessa seara<sup>28</sup>. Não obstante, essa aparente transparência esconde desafios conceituais relevantes. De certa forma, acontece com a noção de ‘empresa transnacional’ o inverso do que constatamos acerca da ideia de ‘globalização’ – sobre esta, há ampla produção teórica, mas pouco acordo sobre a definição do conceito; no caso das ETNs, a pacificação conceitual esconde uma relativa escassez de reflexão teórica. Ieto-Gillies (2005, p. 2-3), nessa linha, concluiu que “para o leigo, pareceria óbvia a necessidade de estudar as atividades dos mais importantes agentes econômicos hoje em operação: as empresas transnacionais”, mas ponderou que “o assunto fez poucas incursões no corpo teórico central da economia”. Efetivamente, a maior parte dos estudos sobre as ETNs incorpora sem grande reflexão a definição usual, que apresentaremos a seguir, senão por outros motivos, porque isso permite utilizar diretamente os dados disponíveis.

Na prática, pouco mudou nessa definição ‘oficial’ desde meados do século passado, a despeito do consenso crescente acerca das transformações na natureza da organização global da produção. Evidência dessa continuidade é que embora a expressão ‘empresa transnacional’ tenha ganhado terreno em detrimento da designação ‘multinacional’, isso indica mais uma intuição acerca das transformações em curso do que uma ruptura conceitual. Com a exceção de trabalhos que os diferenciam explicitamente, mesmo no debate especializado esses e outros termos correlatos são

---

<sup>28</sup> Em particular, o *World Investment Report*, publicado anualmente pela entidade, traz estatísticas sobre o investimento estrangeiro direto e as maiores ETNs.

entendidos como sinônimos. Quando uma definição é apresentada, em geral se repete uma fórmula estabelecida desde os anos 1960<sup>29</sup>. Dunning (2013, p. 16), em trabalho originalmente publicado em 1971, por exemplo, argumentou que nas décadas anteriores “um veículo novo e particularmente identificável de atividade econômica emergiu como resultado da internacionalização das atividades produtivas de diversas empresas e seu concomitante – a rápida expansão do investimento estrangeiro direto”. Enfim, ele definiu a “empresa produtora multinacional ou internacional” como “uma empresa que possui ou controla instalações de produção (isto é, fábricas, minas, refinarias de petróleo, pontos de distribuição, escritórios, etc.) em mais de um país”.

Fundamentalmente, a empresa multinacional (ou transnacional) é há muito definida como uma companhia que administra operações (atividades “produtivas” ou “agregadoras de valor”) em mais de um país, o que envolve relações de *controle* entre uma matriz e subsidiárias estrangeiras. Com base nessa definição, as multinacionais são uma consequência do *investimento estrangeiro direto* (IED), que se diferencia do investimento de portfólio, que não implica uma relação administrativa, operacional (HYMER, 1960). Convém notar que, às vezes, isso carrega certa conotação valorativa no debate sobre o desenvolvimento econômico, que sugere a qualidade superior de um investimento ‘produtivo’. O IPEA<sup>30</sup>, por exemplo, traz a seguinte definição:

Investimento estrangeiro direto (IED) é todo aporte de dinheiro vindo do exterior que é aplicado na estrutura produtiva doméstica de um país, isto é, na forma de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas. Esse tipo de investimento é o mais interessante porque os recursos entram no país, ficam por longo tempo e ajudam a aumentar a capacidade de produção, ao contrário do investimento especulativo, que chega em um dia, passa pelo mercado financeiro e sai a qualquer momento. (WOLFFENBÜTTEL, 2006)

Nas últimas décadas, a complexificação dos arranjos produtivos globais e das relações de propriedade enriqueceu o debate acerca das ETNs. A UNCTAD, por exemplo, passou a oferecer uma definição alternativa que substitui o critério do controle da matriz sobre subsidiárias pela seguinte descrição:

Uma empresa que, independentemente de seu país de origem e de sua propriedade, podendo ser privada, pública ou mista, inclui entidades localizadas em dois ou mais países que estão ligadas, por propriedade ou não, de tal forma que uma ou mais delas sejam capazes de exercer *influência significativa* sobre as

---

<sup>29</sup> Sobre o surgimento dos estudos sobre o tema, ver Buckley (2011).

<sup>30</sup> Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, ligado ao governo brasileiro.

atividades de outros e, em particular, compartilhar conhecimentos, recursos e responsabilidades com os demais. As empresas transnacionais operam sob um sistema de tomada de decisão que permite *políticas coerentes* e uma *estratégia comum* através de um ou mais centros de tomada de decisão. (UNCTAD, Grifos nossos)

Sugere-se, assim, que as fronteiras de uma companhia individual é demarcada não por relações formais de propriedade e controle gerencial, mas pela articulação de diferentes componentes em uma mesma *estratégia* global. Muito embora essa definição reflita preocupações importantes no debate sobre o assunto, ela introduz critérios de difícil tradução estatística, de modo que os dados produzidos pela entidade continuam a utilizar uma versão da definição tradicional<sup>31</sup>.

Hoje, a principal dificuldade introduzida pela definição tradicional é que se torna cada vez mais provável que pequenas e médias empresas satisfaçam os critérios de transnacionalidade. Formalmente, há um sem-número de ETNs – uma estimativa muito citada, mas de difícil corroboração, aponta para a existência de mais de 100 mil empresas desse tipo (UNCTAD, 2015, p. 146). Diante disso, Dicken (2015), em um popular manual universitário sobre a globalização, criticou a posição ‘hiperglobalista’ associada ao ‘mito da empresa global’. O autor argumentou que “a visão popular é que as corporações transnacionais são empresas globais gigantescas, cujas enormes pegadas se estendem por todo o mundo”, leitura que, segundo ele, seria superficial e enganosa (Ibid., p. 115). Nesse sentido, ele concluiu:

A população geral das ETNs é muito mais diversificada do que o estereótipo sugere: em termos de tamanho, origem geográfica, estrutura organizacional e nas formas de se tornarem transnacionais. [...] Assim, a diversidade das ETNs, não a uniformidade, é a norma no mundo de hoje, caracterizado pelas cadeias globais de produção. (Ibid, p. 117-118)

Ao mencionar as cadeias globais, Dicken se orienta por uma abordagem que não ignora o peso das grandes empresas, mas busca alternativas conceituais para tratar da complexificação da organização produtiva global, ponto que será retomado mais à frente. Por ora, o central é que, paradoxalmente, a preservação da definição tradicional no contexto corrente acaba por deslocar as preocupações enfatizadas pelos estudos pioneiros

---

<sup>31</sup> Uma subsidiária é definida como uma empresa em que “um investidor estrangeiro direto, residente em outra economia, possui uma participação que permite um interesse duradouro na administração da empresa (uma participação de capital de 10% para uma empresa incorporada ou o equivalente para uma empresa não incorporada)” (UNCTAD, 2004, p. 44).

que estabeleceram esses critérios, pesquisas que estavam voltadas quase que exclusivamente para as *grandes* multinacionais. De fato, Stephen Hymer, frequentemente tratado como o ‘pai fundador’ dos estudos sobre as multinacionais, argumentou no início da década de 1970 que a ‘era vindoura das corporações multinacionais’ seria caracterizada por uma expressão particular do poder corporativo associado à grande empresa: “Em uma palavra, a corporação multinacional revela o poder do tamanho e o perigo de mantê-lo descontrolado” (HYMER, 1970, p. 448). Nessa mesma linha, Radice considerou que

o tema constante nos trabalhos críticos sobre as ETNs desde os anos 60 foi o poder estrutural que elas possuem em virtude de seu tamanho relativo e da mobilidade geográfica de sua produção, um poder que elas exercem vis-à-vis trabalhadores, consumidores e os Estados que são supostamente soberanos sobre os recursos que residem em seus territórios. (RADICE, 2014, p. 30)

Em suma, quando foram originalmente estabelecidos, os critérios de multinacionalidade selecionavam um conjunto relativamente pequeno de empresas que lideravam a internacionalização da produção em diferentes setores; hoje, eles capturam um conjunto muito mais amplo e diversificado de firmas. Isso não significa que as gigantes multinacionais do passado tenham desaparecido. Pelo contrário, muitas delas carregam ainda os mesmos nomes, às vezes hifenizados após processos de fusão e incorporação que reforçam o ‘poder do tamanho’ associado a essas companhias. Não por acaso, em seus relatórios anuais a UNCTAD trata das 100 *maiores* companhias, o que introduz um critério adicional, arbitrário e mesmo intuitivo, que indica como a preocupação com as grandes empresas continua a ser um tema fundamental no debate sobre as ETNs.

Nossa própria pesquisa se interessa por movimentos enraizados nas operações de grandes ETNs, que se organizam dentro e ao redor delas, e que a elas dirigem demandas, de modo que mais do que estabelecer uma definição alternativa, é necessário conceptualizar essas companhias como um ‘contra-objeto’ adequado aos nossos propósitos. Não se trata de formalismo, mas sobretudo de reconhecer que a delimitação das ‘fronteiras’ das ETNs é um desafio que se apresenta concretamente nas experiências investigadas pela pesquisa: quem são as pessoas que estão vinculados a determinada companhia e podem legitimamente direcionar demandas a ela? Quais são as operações pelas quais a companhia pode ser responsabilizada no caso de abusos e violações? Quais grupos podem ser vistos como uma base associativa em potencial para um movimento



organizado dentro, ao redor ou na direção determinada companhia? Num plano teórico, mas orientados por esse tipo de reflexão, propomos tratar das ETNs em três principais dimensões: como *capital*, *redes* e *autoridade privada*.

### *Capital*

Quando dizemos entender a globalização como um processo *capitalista*, a referência imediata é o pensamento marxista, que desde cedo identificou uma tendência expansionista no processo de acumulação de capital. Bromley (1999, p. 280), por exemplo, argumentou que Marx foi o “primeiro grande teórico da globalização” e foi ainda mais longe ao argumentar que todas as principais interpretações sobre o fenômeno são tributárias dessa tradição. Mesmo entre leituras diretamente influenciadas por essa perspectiva, porém, não há consenso acerca da natureza do fenômeno. Para ficar em alguns exemplos ilustrativos, Immanuel Wallerstein viu na noção de globalização um conceito enganoso ou mesmo uma ‘fraude’. Segundo ele, “os processos a que normalmente nos referimos quando falamos de globalização de fato não são nada novos. Eles existem há cerca de 500 anos” (WALLERSTEIN, 2000, p. 252). Samir Amin (1996, p. 231), numa posição intermediária, reconheceu a relevância de transformações recentes, inclusive a ascensão das ‘grandes firmas multinacionais’ como ‘os atores econômicos dominantes’, mas considerou que as “estratégias independentes de firmas privadas não formam um arranjo coerente que garanta a estabilidade de uma nova ordem. Pelo contrário, elas criam o caos e por sua própria natureza revelam a vulnerabilidade do processo de globalização”. William Robinson, num outro extremo, enxergou na globalização a emergência de uma etapa qualitativamente distinta do capitalismo, na qual “o capital transnacional, tal como organizado nas gigantes ETNs, coordena vastas cadeias, incorporando numerosos agentes e grupos sociais em complexas redes globais” (ROBINSON, 2004, p. 20). Dessa perspectiva,

A globalização refere-se a um processo caracterizado por articulações relativamente novas de poder social que não estavam disponíveis em períodos históricos anteriores. A mobilidade cada vez mais total alcançada pelo capital permitiu-lhe pesquisar em todo o mundo as condições mais favoráveis para diferentes fases da produção globalizada, incluindo a mão-de-obra mais barata, o ambiente institucional mais favorável (por exemplo, impostos baixos) e condições regulatórias (e.g., leis ambientais e trabalhistas pouco rígidas), um ambiente social estável e assim por diante. (Ibid., p. 21-22)

Mobilizamos panoramicamente essas posições a fim de reconhecer que o interesse de pesquisa pelas ETNs neste trabalho não decorre imediatamente da perspectiva teórica adotada, mas responde aos problemas de pesquisa apresentados, isto é, se privilegiamos certas leituras em detrimento de outras, isso decorre do fato de que essas contribuições se debruçaram com mais cuidado sobre os temas que nos interessam, o que não implica uma incorporação direta de conclusões mais gerais acerca da centralidade das ETNs na economia política contemporânea.

Nesse sentido, o trabalho de David Harvey oferece uma porta de entrada interessante porque permite posicionar as ETNs dentro de uma teoria da acumulação elaborada em termos bem conhecidos. O autor parte de uma formulação clássica, que dispensa maiores comentários, reconhecendo que o ímpeto dos capitais individuais à expansão provoca crises sistêmicas recorrentes. Essas crises podem ter desfechos diversos e uma das soluções possíveis (ainda que sempre de maneira provisória) é a ampliação do alcance geográfico do sistema, o que leva Harvey a concluir que “o capitalismo não pode sobreviver sem ser geograficamente expansionista” (HARVEY, 2001a, p. 25). Historicamente, diz o autor, esse processo foi marcado pelo desenvolvimento de “tecnologias que facilitaram a aceleração e a diminuição progressiva das barreiras espaciais ao movimento de mercadorias, pessoas, informações e ideias” (Ibid., p. 26).

Ele introduz, então, a noção de “ajuste espacial” (*spatial fix*), expressão que pode significar “conserto” (uma solução temporária), mas também “fixação” (a consolidação de estruturas materiais). Simplificadamente, a ampliação do alcance geográfico do sistema passa pela transformação do ambiente físico e da organização produtiva, processo que depende das capacidades técnicas disponíveis em cada período. Harvey argumenta que os ‘modos de expansão geográfica’ são influenciados por aquilo que se procura – “mercados, força de trabalho, recursos (matérias-primas) ou oportunidades de investimento em novas instalações de produção” (Idem.), processo que acabou por encontrar nas ETNs um veículo importante:

A corporação multinacional, com sua capacidade de mover o capital e a tecnologia rapidamente de lugar a lugar, de utilizar diferentes recursos, mercados de trabalho e de consumidores e oportunidades de lucro, enquanto organiza a sua própria divisão territorial do trabalho, deve muito de seu poder à sua capacidade de comandar o espaço e de produzir diferenciais geográficos de uma forma que a firma familiar não podia. (HARVEY, 2001b, p. 325)

Mais amplamente, Harvey diz que “enquanto as virtudes da competição são propagandeadas, a realidade é a crescente consolidação do poder oligopolista, monopolista e transnacional entre poucas e centralizadas corporações multinacionais” (HARVEY, 2005, p. 80). Sumariamente, o autor chega às teses convencionais da ‘hipermobilidade’ e do ‘poder do tamanho’ das grandes ETNs, mas oferece uma explicação propriamente teórica para esses fenômenos<sup>32</sup>.

François Chesnais (2016) partiu de pressupostos similares, mas tratou das ETNs em termos mais concretos. Num plano geral, suas considerações acompanham a conceptualização das operações das ETNs como terreno em que se enraízam conflitos sociais, já que “dificuldades acentuadas de realização são respondidas no universo das firmas pela competição exacerbada com as suas consequências em termos da intensificação da exploração dos trabalhadores e a exploração mais aguda dos recursos naturais” (Ibid., p. 4), no que ele reconhece o caráter multidimensional dos conflitos produzidos por esse movimento. Argumento interessante trazido pelo autor é que as ETNs, em decorrência da posição privilegiada que ocupam, são capazes de influenciar decisivamente os processos globais de reorganização do capitalismo. Disso não decorre, porém, uma ‘soberania’ ilimitada da empresa individual. Na realidade, diz Chesnais, o poder exercido por capitais individuais só é compreensível em sua relação com um poder *coletivo*:

Na maior parte das indústrias, o poder monopolista é um poder coletivo, exercido pelo pequeno grupo de corporações que emerge do processo de centralização, um processo que hoje acontece ao nível global. Esse poder é exercido em relação aos trabalhadores, aos fornecedores e aos consumidores. Monopólio e oligopólio são trivializados se eles são discutidos simplesmente em relação à competição, com categorias intermediárias como a competição imperfeita. O poder monopolista é a capacidade de moldar a trajetória da vida social sob o capitalismo da forma mais essencial e básica, como em questões que dizem respeito à energia e modos de consumo (Ibid., p. 144)

Chesnais reconhece a relevância do ‘capital financeiro’, mas critica sua contraposição conceitual ao ‘capital produtivo’, argumentando que ambos estão

---

<sup>32</sup> Interessantemente, Stephen Hymer, mencionado anteriormente como o ‘pai’ dos estudos sobre as multinacionais, se aproximou do marxismo no fim de sua carreira, que foi prematuramente interrompida. Essa intuição acabou por ser amplamente ignorada pelos continuadores imediatos desse tipo de estudo no *mainstream* da economia acadêmica. Sobre isso, ver Buckley (2006, p. 140), que argumentou que “depois da conversão de Hymer ao marxismo, [sua posição] adotou uma visão crítica das atividades das empresas multinacionais e de seu impacto sobre a economia mundial, do ponto de vista de um economista radical”.

intimamente imbricados. De fato, ele diz que a produção é o “momento predominante”, o que significa que “o investimento das ETNs desempenha o papel central na conformação do padrão do comércio internacional e na configuração dos canais pelos quais a mais-valia é centralizada nos centros financeiros” (Ibid, p. 10-11). Essa formulação adianta a preocupação do autor com a evolução dos arranjos produtivos transnacionais nas últimas décadas, em que a influência das grandes ETNs vai além das operações diretamente controladas para conformar redes produtivas ampliadas<sup>33</sup>.

Enfim, no que interessa mais de perto à pesquisa, a consequência de tratar das ETNs como capital é que a unidade e o alcance da companhia individual são sempre relativos e condicionais. ‘Por cima’, as ETNs são pressionadas por constrangimentos estruturais, que se manifestam, por exemplo, nas pressões de acionistas que não estão envolvidos diretamente com a administração cotidiana da companhia. Decorre disso que a preservação da unidade de uma empresa qualquer não pode ser assegurada. Mesmo lutas capazes de pressionar com sucesso os administradores diretos de uma transnacional podem ver suas conquistas desmoronarem caso a companhia seja vendida para uma concorrente, por exemplo. ‘Abaixo’ das estruturas diretamente controladas pelas grandes empresas, por sua vez, a produção envolve a articulação de muitas firmas formalmente independentes, o que dificulta a delimitação das fronteiras das grandes companhias. Isso nos leva ao tema das redes globais de produção.

### *Redes*

A literatura sobre a história e o desenvolvimento das multinacionais comporta diferentes interpretações, algumas das quais estendem consideravelmente o alcance temporal da análise, incluindo às vezes formas de atividade econômica estabelecidas há milhares de anos (KOGUT, 2001). Quando se trata das companhias que guardam uma continuidade direta com as ETNs atualmente em operação, porém, a ênfase recai sobre o período após a Segunda Guerra Mundial, quando os estudos sobre o tema se tornaram mais frequentes. Convém ter alguma cautela com descrições gerais da evolução dessas companhias, que podem sugerir uma linearidade que não corresponde às conclusões dos

---

<sup>33</sup> Nessa obra, Chesnais aprofunda vários dos tópicos que nesta seção são discutidos apenas brevemente, incluindo as limitações da definição tradicional de empresa multinacional e as transformações concretas na organização global da produção e das empresas nas últimas décadas.

estudos mais detalhados sobre o assunto, mas a interpretação convencional estabelece um referencial útil para tratar das transformações recentes<sup>34</sup>.

Esquemáticamente, diz-se que as empresas multinacionais que emergiram no pós-guerra adotaram uma integração prioritariamente horizontal, modelo em que unidades de negócio autônomas respondem a uma matriz estrangeira sem integrar funcionalmente etapas produtivas desenvolvidas em diferentes países. Na descrição de Krugman (1990, p. 277), “muito do investimento estrangeiro direto no período do pós-guerra parecia envolver a criação de subsidiárias para produzir em mercados estrangeiros para mercados estrangeiros – criando um conjunto de atividades paralelas, em vez de complementares”. Mais tarde, o desfazimento gradual das proteções nacionais favoreceria a difusão da integração vertical, isto é, com etapas da produção de um mesmo produto final sendo realizadas em diferentes países. Chandler & Hikino (1990, p. 36-37) elencam quatro caminhos pelos quais o ‘empreendimento industrial’ cresceu: incorporação de atividades similares às realizadas (integração horizontal); incorporação de unidades dedicadas a etapas anteriores ou posteriores às já realizadas (integração vertical); expansão geográfica; exploração de novos mercados<sup>35</sup>. O fundamental é que por muito tempo, seja de maneira vertical ou horizontal, a grande corporação transnacional foi vista como resultado da progressiva *internalização* de atividades econômicas, o que significa que as fronteiras de uma companhia qualquer eram identificadas sem grande dificuldade, correspondendo simplesmente às operações diretamente controladas.

Como deixamos entrever, porém, nas últimas décadas as estratégias corporativas introduziram novas modalidades de coordenação, o que significa que firmas com independência formal podem estar integradas por meio de uma estratégia comum, o que limitou o alcance da abordagem tradicional à análise da transnacionalização da produção e motivou o desenvolvimento de novos quadros teórico-metodológicos<sup>36</sup>. Destacam-se nesse campo os debates oriundos da geografia econômica, que produziram um conjunto de abordagens correlatas que mobilizaram conceitos como ‘cadeias de mercadorias’, ‘cadeias de valor’ ou ‘redes globais de produção’, inovações que seriam rapidamente

---

<sup>34</sup> Wilkins (2005), por exemplo, mostra que antes de 1930, e mesmo em momentos muito anteriores, existiram estratégias de integração vertical que, supostamente, deveriam aparecer apenas mais tarde. Krugman (1990, p. 268) argumenta que o período do pós-guerra representou “mais uma recuperação limitada do que uma evolução contínua”.

<sup>35</sup> Para um diálogo crítico com as posições de Chandler, ver Whittington et al. (1999).

<sup>36</sup> Gereffi (2017) apresenta uma contextualização histórica e política desse processo.

incorporadas por outros campos das ciências sociais. A ênfase nas relações entre empresas de diferentes tipos poderia sugerir um distanciamento do tema das grandes ETNs, mas, na realidade, o papel dessas companhias, que passaram a ser chamadas de ‘firmas-líderes’, foi desde cedo uma preocupação central dessa literatura<sup>37</sup>.

Em geral, contribuições desse tipo enfatizaram as vantagens de uma sensibilidade relacional e multiescalar para tratar das redes formadas por diferentes agentes econômicos<sup>38</sup>. Abstratamente, a noção de ‘rede’ comporta uma dimensão heurística e Coe, Dicken & Hess (2008) argumentam que ela é “uma das chaves mais úteis para a entender a complexidade da economia global”, refletindo “a natureza estrutural e relacional fundamental de como a produção, a distribuição e o consumo de bens e serviços são – de fato, sempre foram – organizados”. Não obstante, o conceito descreve também um fenômeno concreto e historicamente delimitado. Coe e Yeung (2015, p. 1), nesse sentido, sustentam que “redes produtivas organizativamente fragmentadas e espacialmente dispersas constituem uma nova forma de estrutura econômica que influencia cada vez mais a complexa economia global”. Ao lado de uma orientação metodológica mais geral, portanto, estudos desse tipo identificaram padrões de organização global em diferentes setores econômicos, o que será útil para a interpretação dos casos investigados pela pesquisa.

Diferentes versões desses argumentos se desenvolveram num campo comum de debates e podem ser lidas em conjunto, mas, entre as formulações consolidadas, a que mais se aproxima dos nossos propósitos é a que se organiza em torno da designação ‘Redes Globais de Produção’ (RGPs). Essa convergência tem a ver com o fato de que “na teoria RGP, dinâmicas capitalistas são a *raison d’être* das redes globais de produção, levando a estratégias associadas a atores específicos em diferentes economias regionais e nacionais” (YEUNG & COE, 2014, p. 34). Uma característica destacada dessa abordagem é a preocupação em ir além das relações ‘interfirmas’ (isto é, os arranjos entre grandes ETNs e firmas de diferentes portes) para considerar também outros agentes, de modo que o foco se volta para “os *atores* que constituem redes globais de produção, com

---

<sup>37</sup> Desde a contribuição seminal de Gereffi (1994), que serviu como referência inicial para muito dessa produção, as ‘cadeias de mercadoria’ foram teorizadas nos termos de arranjos dominados por grandes ETNs classificadas como produtoras ou compradoras. Numa revisão sistemática dos estudos sobre as cadeias de valor e mercadorias, Lee (2017, p. 3) identificou “os atores mais poderosos que conduzem a cadeia (‘empresas líderes’)” como um elemento central dessas teorias.

<sup>38</sup> Ver, por exemplo, ‘*Antecedents*’, em Coe & Yeung (2015), p. 9.

uma firma-líder sendo um pré-requisito central e necessário” (COE & YEUNG, 2015, p. 2, grifos no original). Quanto a isso, são particularmente interessantes as considerações sobre os ‘exteriores constituintes’ (*constituent outsides*) das redes produtivas, o que levou a análise das RGP a “diálogos produtivos com variados corpos de trabalhos, como concepções do Estado, a teoria da financeirização, geografias do trabalho e a teoria do processo de trabalho, a ecologia política e teorias do desenvolvimento desigual, entre muitos outros” (COE & YEUNG, 2019, p. 782). Não por acaso, essa abordagem produziu contribuições cujos temas interessam diretamente a pesquisa, como a organização trabalhista e sindical (CUMBERS et al., 2008; COE & HESS, 2013; RAMALHO & DOS SANTOS, 2018), além de outras questões relevantes para a reflexão sobre o conflito social enraizado na produção, como as lutas socioambientais (MILANEZ et al., 2019; DORN & HUBBER, 2020).

A afinidade dessa perspectiva com nossos objetivos não é apenas temática<sup>39</sup>. Sobretudo, nos interessa a conceptualização das operações das ETNs como um terreno contestado em que se enraízam lutas e conflitos. Nas palavras de Coe e Yeung (2015, p. 58), “as RGPs se assemelham a campos organizacionais contestados em que atores lutam acerca da construção de relações econômicas, estruturas de governança, regras e normas institucionais, e enquadramentos discursivos”. Um conceito importante para analisar essa dinâmica é o de *estratégia*, definido pelos autores como um “processo contestado bidirecional de *negociação* e *acomodação* entre firmas e atores extra-firma, a fim de alcançar, na medida do possível, um resultado satisfatório em relação à criação, aprimoramento e captura de valor através das redes globais de produção” (Ibid., p. 151, grifos no original). Há, assim, “um foco teórico nos atores como a unidade de análise e em suas estratégias na configuração de redes” (YEUNG & COE, 2014, p. 44). Em particular, converge com o enquadramento buscado pela pesquisa a proposta de Levy (2008), que lê as redes globais de produção nos termos de uma interpretação neo-gramsciana em que

a estabilidade hegemônica nas RGPs ilumina o processo pelo qual atores consentem, pelo menos de forma contingente, a um conjunto de arranjos onde a autoridade e recompensas são distribuídas de forma assimétrica; a contingência

---

<sup>39</sup> Convém reconhecer, não obstante, que nossa pesquisa não pretende aplicar diretamente essa teoria, que aparece em esquemas bem definidos (RGPs 1.0 e 2.0, por exemplo). Yeung (2020) defende uma delimitação mais precisa da abordagem, que tem sido reivindicada por estudos que, às vezes, utilizam abordagens muito diversas. Aqui, buscamos apenas um diálogo com esse debate.

da hegemonia aponta para o potencial de agentes estratégicos desafiarem as RGP e destaca o caráter político da contestação que se segue. (Ibid., p. 951)

Alford (2020, p. 2), nessa linha, utiliza o conceito de ‘governança antagonística’ para “conceptualizar e descrever processos dinâmicos de contestação e negociação na governança privada, pública e da sociedade civil, que forjam, desafiam e transformam a estabilidade hegemônica nas RGP/CGVs”.

Uma vantagem notável desse tipo de perspectiva é o reconhecimento de que as fronteiras das ETNs não estão dadas de partida. Coe, Dicken & Hess (2008) formulam essa questão de maneira interessante e destacam a existência de um ‘problema de definição’. Da perspectiva das redes, dizem os autores, “faz sentido conceber a firma como uma rede relacional incrustada em redes mais amplas de atores sociais e instituições”, de maneira que “as fronteiras da firma são ‘nebulosas’<sup>40</sup>”. Por outro lado, eles reconhecem que uma firma é também “uma entidade legal claramente definida com fronteiras precisas”. A conclusão é que ambas as posições são válidas e que, ao mesmo tempo em que ETNs são ‘redes dentro de redes’, há um núcleo de “regras e convenções formalmente organizadas que são institucionalizadas e reguladas tanto internamente quanto externamente”, de modo que “as fronteiras entre a internalização e a externalização de funções estão num estado contínuo de fluxo, envolvendo uma complexa reconfiguração de fronteiras organizacionais” (Ibid., p. 277-278). Neste ponto, nosso argumento central é que as fronteiras da empresa transnacional são *socialmente contestadas*, o que justifica a relevância desse debate para uma sociologia das lutas sociais.

### *Autoridade*

Na abordagem das cadeias de valor e quadros correlatos, o conceito de governança “descreve o processo pelo qual as chamadas firmas-líderes condicionam a participação de fornecedores na cadeia” (WERNER, 2016, p. 459). A perspectiva das RGP amplia essa conceptualização e sugere uma ‘política da governança’ que considera as relações de poder e as “complexas motivações e estratégias de diferentes grupos de interesse e fragmentos institucionais em competição envolvidos na organização e governança da

---

<sup>40</sup> No original, *fuzzy*.



produção global” (COE & YEUNG, 2015, p. 38). Em outras disciplinas, o conceito assume sentidos bastante diversos (KOOIMAN, 2002). Quando se trata das ETNs, a ideia de governança ou, mais especificamente, a de governança privada, está frequentemente associada ao debate acerca da emergência de uma *autoridade privada* que se manifesta na “aparente assunção por ETNs e associações corporativas globais de papéis tradicionalmente associados às autoridades públicas” (RUGGIE, 2004, p. 502).

Numa leitura de inspiração gramsciana, Cutler (1999) reconhece que o conceito de ‘autoridade’ é elusivo, mas diz que a acepção usual remete a um senso de ‘publicidade’ (*publicness*) que prevê “a renúncia ao julgamento privado e o reconhecimento do direito de governar” (Ibid., p. 63). A autora destaca, porém, a especificidade histórica da autoridade política nas sociedades capitalistas, o que ela associa à separação das esferas pública e privada. Neste ponto, ela remete à formulação de Wood, que argumentou que o capitalismo separa “as funções políticas imediatamente preocupadas com a extração e apropriação de trabalho excedente daquelas com um propósito mais geral, comunal” (WOOD, 1995, p. 31).

O deslocamento da fronteira que separa o público e o privado está no centro do tratamento que pretendemos dar à questão, mas é interessante notar que, na formulação de Cutler, a autoridade privada pode aparecer duas maneiras. Usualmente, ela não se apresenta como autoridade em sentido estrito: uma vez que os temas sob sua alçada são concebidos como puramente econômicos, eles estão fora do escopo da regulação pública. Nessa descrição, o caráter político da autoridade privada é efetivamente ofuscado, como tradicionalmente acontece dentro da fábrica ou na *lex mercatoria*, assunto privilegiado pela autora. Cutler (2002, p. 33) reconhece também, no entanto, que “processos mais profundos de globalização estão produzindo um desacoplamento da lei e do Estado e fortalecendo a autoridade da autoridade não-estatal”. A mudança fundamental, aqui, é que se sugere a emergência de uma autoridade privada que é autoridade propriamente dita, isto é, em que o caráter público do poder privado é explicitamente reconhecido. Nessa segunda acepção, a autora conclui que estaríamos diante de uma transformação que não apenas reconfigura as fronteiras entre o público e o privado, mas que coloca em xeque os fundamentos estruturais dessa separação nas sociedades capitalistas.

Muito se discute acerca da relação desse tipo de processo com a fragilização da autoridade estatal em meio à globalização e teorias de alcance amplo têm sugerido que o

poder estatal não desaparece, mas se transforma e se articula com novos ordenamentos<sup>41</sup>. Para não levar a exposição para muito longe, e sem perder de vista a relevância de situações em que a autoridade pública se articula com novas prerrogativas privadas, inclusive atribuídas a grandes ETNs, destacamos neste ponto uma expressão específica da autoridade privada: a esfera de governança privada associada às políticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de grandes ETNs. Há também neste ponto controvérsias relevantes, sobretudo porque as empresas frequentemente hesitam em se submeter a regulações formais, preferindo estabelecer compromissos voluntários de eficácia duvidosa, mas há muito se sugere que iniciativas desse tipo poderiam ser expandidas e fortalecidas para criar um arcabouço normativo efetivamente global. Numa leitura simpática às empresas, a despeito de certas ressalvas, por exemplo, Spar e Yoffie (1999, p. 580) consideraram que

as multinacionais podem ter a chave mais poderosa para a sua própria regulação. Para evitar a corrida ao fundo do poço e aumentar as possibilidades da auto-governança corporativa, os Estados podem querer facilitar um processo em que as multinacionais forjam seus próprios padrões comuns.

Expressão concreta dessa possibilidade são os códigos de conduta publicados por ETNs, que estabelecem regras globais que em tese devem ser observadas em todas as operações de determinada companhia ao redor do mundo (KOLK et al., 2005). Bartley, nesse sentido, descreve a ascensão de uma ‘regulação privada’ caracterizada por “uma estrutura de supervisão na qual atores não estatais – sejam empresas com fins lucrativos, organizações sem fins lucrativos ou uma mistura dos dois – adotam e, até certo ponto, impõem regras para outras organizações, como seus fornecedores ou clientes” (BARTLEY, 2018, p. 7). Ele conclui que as CTNs “exercem rotineiramente um tipo de autoridade impondo regras através de suas cadeias de suprimento”, o que teria originado “arenas semi-autônomas de autoridade privada” que operam paralelamente aos Estados (Ibid., p. 63).

Um fenômeno de interesse particular é a incursão de lutas subalternas nessa esfera, o que é atestado por diferentes movimentos organizados em relação às ETNs. Bair & Palpacuer (2015, p. S1), inspirados pela leitura neo-gramsciana das redes globais de produção, conceptualizam uma ‘governança contestada’ em que “a fronteira da

---

<sup>41</sup> Ver, por exemplo, Sassen (2008); Robinson (2016); Hickmann, 2019.

responsabilidade social corporativa é constantemente negociada por atores corporativos e não-corporativos que competem para definir seu escopo e significado”. Para ficar num exemplo que será explorado mais detalhadamente ao longo da Tese, podemos mencionar os acordos globais assinados entre sindicatos globais e ETNs, política que foi interpretada como uma “resposta sindical ao movimento da responsabilidade social empresarial” (HENNEBERT, 2017, p. 117) por meio da qual os sindicatos pressionaram para que os códigos de conduta se transformassem em acordos que reconhecem a representação sindical em nível global.

McCallum viu nesse processo uma explicação mais plausível do ‘espírito’ das novas formas de articulação sindical internacional em ETNs, oferecendo uma interpretação alternativa para o fenômeno, se afastando das teses ‘clássicas’ sobre o novo internacionalismo operário. Nesse sentido, o autor recorreu à ideia de ‘lutas de governança’ para descrever “um conjunto de estratégias para subordinar a lógica normativa das empresas privadas ao controle democrático dos trabalhadores e sindicatos” (MCCALLUM, 2013, p. 3). Para ele, essa tendência caracterizou o ‘espírito’ do novo internacionalismo operário, que teria se baseado em “lutas de trabalhadores que buscam impor novas ‘regras de engajamento’ com as corporações transnacionais” (Ibid., p. 12). Assim, ele argumentou que as lutas trabalhistas se afastaram das demandas por *direitos* para privilegiar as *regras*. O autor reconheceu as limitações das ‘regras’ diante da universalidade formal dos ‘direitos’, mas ponderou que “o discurso dos direitos sugere, falsamente, que trabalhadores ao nível global se beneficiaram da intervenção governamental quando em quase todas as situações esse não foi o caso” e que “os sindicatos foram mais bem-sucedidos em responsabilizar as empresas quando remeteram às prerrogativas e regras declaradas por elas próprias do que com base no que os Estados dizem que elas deveriam fazer” (Ibid., p. 47).

Trata-se, é claro, de proposição controversa. Como se deixou entrever no debate teórico apresentado há pouco, nossa própria análise enfatizará como esse tipo de arranjo se relaciona com as ‘lutas de fronteiras’ em diferentes dimensões. Mais concretamente, indicaremos que as incursões subalternas na esfera da governança corporativa não implicam um abandono do horizonte dos direitos e da regulação pública. Pelo contrário, entre os movimentos analisados, mesmo aqueles que dedicaram consideráveis esforços a esse tipo de iniciativa, prevaleceu a combinação desse tipo de estratégia com o direcionamento de demandas ao Estado e outras autoridades públicas. O central, não

obstante, é que o fato de que movimentos sociais de diferentes tipos têm disputado esse terreno (ainda que nem sempre da mesma maneira) oferece já uma indicação da relevância desse terreno para entender as lutas que se desenvolvem no âmbito das ETNs.

### *Abordagem metodológica, quadro de análise e o desenho da pesquisa*

Sintetizemos a reflexão feita até aqui: defendemos que as operações das ETNs e suas redes produtivas oferecem um campo privilegiado para analisar as relações entre as lutas sociais e as transformações associadas à globalização, o que justifica um estudo sobre resistências dentro e ao redor das ETNs (isto é, oriundas de conflitos enraizados nas contradições inerentes à operação dessas companhias e suas redes de produção, que oferecem uma base associativa e geográfica em potencial para a organização de novas formas de organização coletiva) e que se direcionam a elas (ou seja, movimentos que contestam ou dirigem demandas ao poder corporativo representado pela alta administração dessas empresas). Afastamos, porém, o pressuposto de que há uma correspondência necessária, automática e direta entre a natureza transnacional da organização produtiva e a emergência de ‘redes de trabalhadores e sindicatos’ em reação à globalização, muito embora esse seja um caminho possível, como mostraremos ao longo da Tese. A fim de incorporar alguns dos contrapontos colocados em anos recentes à tese do novo internacionalismo operário, mas sem perder de vista a contribuição crítica dos trabalhos pioneiros sobre o assunto, a hipótese de fundo é que tanto no que diz respeito à incorporação do trabalho em sentido estrito, quanto na garantia das ‘condições de possibilidade de fundo’ da acumulação, a organização da produção depende da demarcação de fronteiras entre os subalternos, isto é, da criação de múltiplas formas de incorporação à economia capitalista, o que implica a existência de diferentes experiências subalternas que, por sua vez, alimentam diferentes expressões de luta social. Elemento importante do argumento é que embora as configurações dessas fronteiras sejam influenciadas por determinantes estruturais, elas podem ser deslocadas pelas lutas sociais e pelas estratégias corporativas, de modo que as ETNs – na conceptualização ampliada sugerida há pouco – podem ser vistas como um terreno contestado que estabelece os parâmetros dentro dos quais as estratégias de diferentes atores coletivos se tornam compreensíveis. Nesta última seção, indicaremos como isso orientou a construção do quadro de análise, a metodologia e a operacionalização da pesquisa.

### *Níveis de análise e a prioridade epistêmica às lutas sociais*

Algumas das referências mobilizadas nesta introdução remeteram ao pensamento de Antonio Gramsci e o debate sobre a ‘globalização contra-hegemônica’ foi importante para as controvérsias de que tratamos, mas, de partida, é prudente adotar uma conceptualização deliberadamente parcial que, se não faz jus ao alcance da elaboração original de Gramsci, evita o risco de confundir a análise de processos específicos com a ‘hegemonia’ em sentido amplo. Tomando emprestadas as palavras de Venugopal (2018, p. 36), nossas evidências serão melhor compreendidas como “elementos e fragmentos de hegemonia”. Feita essa ressalva, propomos entender a hegemonia como “o que se realiza quando, em uma luta, uma configuração social é estabelecida, com um grupo social (ou uma combinação deles) prevalecendo para formar uma unidade de fins econômicos e políticos” (CONTU et al., 2013, p. 365). Essas configurações são sempre contingentes, mesmo quando conseguem operar durante períodos relativamente longos, já que não eliminam as tensões e os interesses divergentes que por meio delas se acomodam.

Mais especificamente, a ideia é que “uma abordagem à política nas multinacionais inspirada por Gramsci” sugere um quadro em que “a premissa é entender as multinacionais como um ‘terreno contestado’ porque oferece maneiras de estudar a forma e o conteúdo dessa contestação (as dinâmicas de forças) e como elas moldam esse terreno” (Ibid., p. 366). Nesse sentido, as considerações de Gramsci acerca das ‘relações de forças’ são úteis para delimitar os níveis de análise da pesquisa. De acordo com Kipfer & Hart (2013, p. 328), “em suas várias dimensões sociais, políticas e militares, as relações de forças combinam múltiplas temporalidades (estruturais e conjunturais) e escalas distintas (subnacional, nacional e internacional)”. Sem ignorar esse quadro ampliado, neste ponto estamos interessados sobretudo na delimitação de ‘momentos’ ou ‘graus’ de análise como um “princípio de pesquisa e interpretação” (GRAMSCI, 2007, p. 40).

No esquema original, Gramsci demarca primeiro uma relação de forças “estritamente ligada à estrutura”, em que aparecem “os agrupamentos sociais, cada um dos quais representa uma função e ocupa uma posição determinada na própria produção” (Idem). Esse alinhamento “permite verificar o grau de realismo e de viabilidade das diversas ideologia que nasceram em seu próprio terreno, no terreno das contradições que gerou durante seu desenvolvimento”. Sem muito rigor, isso se aproxima do que chamamos anteriormente de nível ‘estrutural’ e, na análise dos casos da pesquisa, se refere sobretudo à caracterização da organização da produção e da posição nela ocupada pelos

grupos investigados, o que estabelece (parcialmente) os parâmetros em que suas experiências se desenvolvem. Como foi apresentado, estaremos interessados também em analisar como essas possibilidades de integração são influenciadas pelas estratégias corporativas e deslocadas pelas resistências subalternas, processo que estabelece fronteiras mais ou menos arbitrárias entre diferentes grupos, ainda que dentro dos limites impostos pelo imperativo da acumulação e pelas particularidades operacionais dos processos produtivos.

A pesquisa prioriza, não obstante, o nível que pode ser demarcado por um recorte parcial do segundo momento proposto por Gramsci – a ‘relação das forças políticas’, que se refere ao “grau de homogeneidade, de autoconsciência e de organização alcançado pelos vários grupos sociais” (Ibid., p. 40-41), o que passa por uma subdivisão de distintos momentos da ‘consciência política coletiva’. Nas palavras do autor, “o primeiro e mais elementar” é o momento econômico-corporativista<sup>42</sup>, em que “sente-se a unidade homogênea do grupo profissional e o dever de organizá-la, mas não ainda a unidade do grupo social mais amplo” (Ibid., p. 41). Gramsci passa, em seguida, ao segundo momento, “em que se atinge a consciência da solidariedade entre todos os membros do grupo social, mas ainda no campo meramente econômico” (idem). Nesse momento, “se reivindica o direito de participar da legislação e da administração e mesmo de modificá-las, de reformá-las” (Idem). Aparece mais claramente neste ponto uma dinâmica de confronto e acomodação entre interesses divergentes, o que se estende às formas institucionalizadas de participação, representação e negociação. Portanto, o grupo econômico é mais amplo do que o corporativista e, na formulação em tela, é ao primeiro que Gramsci associa mais diretamente a negociação e acomodação de interesses. Uma particularidade dos casos investigados, porém, é que esse tipo de dinâmica aparece ‘antes’ do momento econômico propriamente dito (ainda que não o exclua), de modo que processos de regulação e acomodação de interesses bastante sofisticados, às vezes com caráter transnacional e desenvolvidos em meio à afirmação de novas formas de autoridade privada, podem responder a demandas marcadamente corporativistas.

---

<sup>42</sup> Na tradução citada, utiliza-se a expressão ‘econômico-corporativo’. Para evitar qualquer confusão, nesta Tese utilizaremos *corporativista* para tratar dos interesses característicos de grupos subalternos específicos e *corporativo* como sinônimo de ‘empresarial’.

Gramsci chega, finalmente, à fase ‘mais estritamente política’ da consciência coletiva, o que abre o caminho para uma consideração ampla da hegemonia<sup>43</sup>. Nossa própria pesquisa se movimentará, prioritariamente, no recorte definido acima, isto é, nos momentos corporativista e econômico (neste último, sobretudo no que diz respeito à acomodação de interesses). Adaptando os termos de Gramsci, propomos uma análise em três dimensões: 1) a dimensão da *experiência*, que se estende da produção aos conflitos enraizados nesse terreno; 2) a dimensão da *ação e organização coletiva*, que se estende dos conflitos às demandas, formas de organização e lutas sociais; 3) a dimensão da *negociação e acomodação*<sup>44</sup>, que se estende das lutas aos compromissos e regras que decorrem do confronto entre interesses antagônicos. Dessa maneira, em cada caso analisado partiremos da ‘estrutura’, passaremos pela experiência subalterna e pelas formas de luta social e ação coletiva, para então chegar aos processos de enfrentamento e acomodação. A ideia de que um momento se estende ao seguinte pretende afastar uma leitura muito rígida, mas convém reforçar que esse esquema é uma construção analítica cujas divisões não devem ser tratadas como absolutas.

As três dimensões estarão presentes em cada uma das frentes da pesquisa, mas adiantamos há pouco que a segunda dimensão será priorizada. Com isso, queremos reconhecer que as lutas sociais e a ação coletiva constituem a prioridade epistêmica deste trabalho, isto é, as experiências de organização subalterna em grandes ETNs oferecem a referência central para a reflexão, de modo que as questões práticas e teóricas que as orbitam, tal como definidas neste capítulo, condicionaram os caminhos tomados pela investigação. Esse procedimento indica um determinado recorte de pesquisa, isto é, uma demarcação do que nos interessa mais diretamente, mas não reduz as demais dimensões a mero pano de fundo. Pelo contrário, seguimos neste ponto uma sugestão de Marx (1843), que em sua correspondência propôs entender a crítica como “o autoesclarecimento das lutas e desejos do tempo presente”. Na leitura de Fraser (1985, p. 97), essa passagem indica que “uma teoria social crítica delimita seu programa de

---

<sup>43</sup> Ele trata também das relações de força militares como um terceiro momento.

<sup>44</sup> Jessop (1997, p. 53), tratando da teoria da regulação, afirmou que seus teóricos examinam “arranjos historicamente contingentes de mecanismos e práticas econômicos e extraeconômicos complementares que permitem que a acumulação de capital ocorra de forma relativamente estável por longos períodos a despeito das contradições e conflitos fundamentais causadas pela própria relação do capital”. Esse enquadramento descreve bem as nossas preocupações, mas trataremos em geral de arranjos mais específicos, de modo que se aplica aqui a ideia, mencionada acima, de que nosso referencial empírico traz ‘fragmentos de hegemonia’.

pesquisa e seu quadro conceitual olhando para os objetivos e atividades daqueles movimentos sociais contestatórios com os quais se tem uma identificação partidária, mas não acrítica”, de modo que “as perguntas que faz e os modelos que deseja são informados por essa identificação e interesse”. Nesse sentido, com a ressalva de que as ambições desta pesquisa são mais modestas do que a produção de uma teoria crítica de grande alcance, quando dizemos que as estratégias dos movimentos investigados só se tornam compreensíveis dentro de um campo contestado, a sugestão é que o estudo dessas estratégias e das lutas sociais a elas associadas é uma janela privilegiada para melhor compreender as relações sociais que subjazem a elas. Para colocar de outro modo, olhar para as grandes ETNs e as redes produtivas por elas conformadas do ponto de vista das lutas sociais é uma maneira de investigar as sociedades capitalistas e suas contradições.

#### *Uma sociologia global e enraizada*

Estabelecidas as questões e dimensões sobre as quais se debruçará a pesquisa, é preciso buscar uma abordagem metodológica capaz de dar conta dessa proposta. Uma referência de interesse particular são as reflexões metodológicas de Burawoy (2000), organizadas ao redor da ideia de ‘estudo de caso ampliado’. Especialmente, é útil para os nossos propósitos a elaboração do autor acerca da ‘etnografia global’. Muito embora tenha sido originalmente concebido no âmbito de uma ‘etnografia da fábrica’, esse método foi adotado por pesquisas que trataram de temas relativamente diversos<sup>45</sup>. A rigor, não definimos nossa pesquisa como uma etnografia em sentido estrito: ainda que técnicas etnográficas tenham sido utilizadas, preferimos apresentá-la, como será explicado adiante, como uma pesquisa multimétodos orientada por um quadro comparativo. Não obstante, os debates metodológicos sobre as implicações da globalização para a etnografia nos são valiosos porque passam por questões como a articulação entre diferentes locais de pesquisa (a etnografia multissituada), o tratamento de experiências que atravessam fronteiras e escalas geográficas e a imbricação entre o local e o global.

Em termos diretos, Burawoy descreveu o estudo de caso ampliado como “simplesmente uma técnica que procura mostrar como as experiências de trabalhadores em qualquer fábrica – ou em qualquer conjunto de microprocessos – refletem a estrutura

---

<sup>45</sup> Ver Burawoy (1991; 2000).



social na qual eles estão inseridos” (BURAWOY, 2009) ou, ainda, como um método que “utiliza a observação participante para posicionar a vida cotidiana em seu contexto histórico e extra-local” (BURAWOY, 1998). Mais especificamente, a ‘ciência reflexiva’ proposta pelo autor “parte do diálogo, virtual ou real, entre observador e participantes, incorpora esse diálogo dentro de um segundo diálogo, entre processos locais e forças extralocais, o que por sua vez só pode ser compreendido por meio de um terceiro diálogo, expandindo o diálogo da teoria consigo mesma” (Ibid., 1998, p. 5). É importante destacar que o autor reconheceu a dificuldade de tratar simultaneamente de todos esses momentos e considerou que “qualquer estudo específico inevitavelmente se concentrará em um ou dois em detrimento dos outros” (BURAWOY, 2000, p. 28-29).

A ‘etnografia global’ é uma variedade do estudo de caso ampliado e prioriza a dimensão das ‘forças externas’, mas comporta ela própria certa diversidade metodológica<sup>46</sup>, tendo sido concebida por Burawoy como uma ferramenta para capturar a ‘experiência vivida da globalização’ sem perder de vista uma ‘imagem do todo’. Em linha com os princípios gerais de sua abordagem metodológica, o autor propõe a mobilização de “todo tipo de construção secundária para criar uma imagem da economia, política e cultura ‘globais’ como compostas de forças constituídas além de nossos locais de investigação”. Ele adverte, contudo, que esse procedimento carrega o risco de que se objetifique essas forças globais como naturais e inevitáveis. A solução de Burawoy para esse problema é o que aproxima sua abordagem dos nossos propósitos de forma mais direta – ele propõe duas estratégias: primeiro, uma reflexão acerca de como a dominação é “resistida, evitada e negociada”; segundo, uma consideração de como “as próprias forças globais são o produto de processos sociais contingentes” (Ibid., p. 29). Trata-se, enfim, de abordagem que converge com a proposta de investigar a globalização do ponto de vista daqueles que *resistem* às transformações em curso ao mesmo tempo em que se reconhece o caráter contestado das estruturas (temporariamente) estabelecidas.

Inspirados por essa abordagem, buscaremos produzir uma sociologia simultaneamente global e enraizada, o que, argumentaremos, exige uma sensibilidade multiescalar. Por sociologia global, entendemos em primeiro lugar o reconhecimento das

---

<sup>46</sup> Muito embora a observação participante e a entrevista sejam as técnicas priorizadas pelo autor, ele indica, por exemplo, que diante da dificuldade de recuperar o passado das experiências investigadas, é recomendável utilizar “quaisquer meios disponíveis – histórias orais, arquivos, documentos oficiais, jornais, memórias comunitárias” (BURAWOY, 2000, p. 5).

limitações do nacionalismo metodológico (CHERNILO, 2011). Não se trata, porém, de um compromisso com um global abstrato ou com o ‘espaço dos fluxos’, ideias comumente associadas às ETNs (PRIES, 2005), mas sobretudo da “busca por novos métodos e estratégias de pesquisa” (BECK, 2007, p. 286)<sup>47</sup>. Essa preocupação aparece já nas referências teóricas mobilizadas, mas é importante ressaltar que nos afastamos de qualquer universalismo ‘de cima para baixo’, preferindo dialogar com uma sociologia global construída ‘desde baixo’ que aponta para uma “universalidade subalterna feita das conexões entre sociologias particulares” (BURAWOY, 2008, p. 443).

Em abstrato, a defesa de uma sociologia de baixo para cima pode soar como demagogia, mas esse ponto é relevante porque é isso o que dá concretude à proposta de uma sociologia global *enraizada*. O cerne do argumento está implícito na proposta de considerar a ‘experiência vivida’ da globalização, mas as experiências selecionadas carregam certas particularidades: destacadamente, lidaremos com experiências subalternas e que se desenvolvem no *Sul Global* (SANTOS & MENESES, 2010). Também neste ponto, a ‘extensão da teoria’ envolve um diálogo crítico que, sem abrir mão das construções teóricas disponíveis, procura perturbá-las, iluminar suas insuficiências, principalmente (mas não exclusivamente) quando nos afastamos do núcleo de referências que incorporam esse tipo de disposição crítica. Portanto, a cautela em relação à homogeneização que implícita em descrições muito generalizantes de um ‘contramovimento global’ não decorre apenas das objeções mais diretamente empíricas encontradas em contribuições recentes, mas do reconhecimento de que esses contrapontos foram possíveis porque lançaram mão de um ferramental crítico capaz de dismantelar a miragem em que “um passado maligno é primeiro homogeneizado e então invertido em futuro radiante” (BURAWOY, 2010, p. 305).

Procedimentalmente, uma qualidade destacada dos estudos preocupados em considerar as particularidades do enraizamento de experiências atravessadas por forças globais é uma sensibilidade *multiescalaridade*, isto é, a capacidade de considerar as múltiplas escalas que organizam e referenciam a ação social, do local ao global. Chin & Mittelman (2000, p. 177), numa tentativa pioneira de conceptualizar as ‘resistências à globalização’, argumentaram que a “resistência é localizada, regionalizada e globalizada

---

<sup>47</sup> Adotamos a ideia de ‘sociologia global’ em sentido relativamente aberto. Beck propõe, especificamente, uma sociologia ‘cosmopolita’, o que passa pela distinção entre os conceitos de ‘globalização’ e ‘cosmopolitização’. Ver também Beck (2002).

ao mesmo tempo em que a globalização econômica atravessa fronteiras geopolíticas”. Nessa linha, McCallum (2013, p. 2), ao estudar movimentos trabalhistas em ETNs, propôs uma análise em que a “narrativa se move através de diferentes escalas de ação, da arena global, ao contexto no nível nacional, ao sindicato local”, o que reforça a necessidade lançar mão de diferentes fontes e técnicas de pesquisa.

Williamson (2015, p. 17), tratando de um assunto que carrega desafios metodológicos similares, conceptualizou a migração internacional como um fenômeno ‘multissituado’ e sugeriu uma abordagem multiescalar “sensível à interconectividade e à complexidade de processos de migração conduzidos em vários locais e escalas, e envolvendo múltiplos agentes”. A autora argumentou, nessa linha, que “trazer a ideia de escala, ou uma abordagem multiescalar, permite uma conceptualização mais flexível da maneira pela qual a migração é reforçada, contestada e tornada significativa em vários níveis de poder e em diferentes locais” (Ibid., p. 19). Uma sensibilidade multiescalar será fundamental para a análise dos nossos casos, mas um argumento especialmente relevante para os argumentos que desejamos construir é que, quando se trata das lutas sociais, as próprias escalas se tornam objeto de contestação. Como argumentou Swyngendou (1997, p. 140):

Evidentemente, existem processos locais e globais, e também processos regionais, nacionais, europeus e assim por diante. O crucial não é, portanto, se o local ou o global tem prioridade teórica e empírica na formação das condições da vida cotidiana, mas sim como o local, o global e outros níveis de escala geográfica relevantes, embora em constante mudança, são o resultado, o produto de processos de mudança socioespacial. Em outras palavras, a escala espacial é o que precisa ser entendido como algo que se produz; um processo que é sempre profundamente heterogêneo, conflituoso e contestado. A escala se torna a arena e o momento, tanto discursiva quanto materialmente, onde as relações de poder socioespacial são contestadas e os compromissos são negociados e regulados. A escala, portanto, é tanto o desfecho quanto a consequência da luta social por poder e controle. (SWYNGEDOUW, 1997, p. 140)

Nesse sentido, pesquisas que tratam das resistências à globalização e temas correlatos têm destacado não apenas a multiescalaridade, mas também o surgimento de uma ‘política de escalas’ ou ‘lutas escalares’. Green (2016, p. 95), por exemplo, identifica uma dinâmica em que a “agência dos atores é especializada em linha com as estruturas de poder presentes na configuração escalar”, concluindo que “a escala e a luta são dois lados da mesma moeda”, já que “os atores estão engajados em processos de luta escalar para reconfigurar o poder de acordo com seus interesses”. Já Nonini & Susser (2020, p.

2) falam de uma ‘tumultuosa política de escalas’ de “atores sociais que buscam determinar as escalas em que o poder é exercido”, caracterizada por “tentativas de modificar as escalas da regulação ou implementação de políticas” em meio ao “atual regime global de financeirização e corporativização dos estados-nação”.

Simplificadamente, diríamos que é possível tratar das lutas de escala como uma dimensão das lutas de fronteiras, sobretudo quando se considera a ampliação do conceito operada por Fraser. No âmbito das ETNs, isso frequentemente envolve disputas pela demarcação da fronteira entre o público e o privado em meio à constituição de espaços de acomodação de interesses supervisionados pela autoridade privada, mas não se reduz a elas – quando sindicatos se articulam globalmente para confrontar uma empresa transnacional, ainda que não existam espaços institucionalizados de negociação nessa escala, sugere-se já uma esfera pública global disposta a perturbar as jurisdições e enquadramentos de escala anteriormente estabelecidos, o que, por sua vez, pode ter consequências em múltiplas escalas e dimensões.

Convém evitar, contudo, uma conceptualização excessivamente ampla. Brenner (2001, p. 592), nessa linha, destacou as conquistas da literatura “dedicada a explorar as dinâmicas de processos de reescalonamento por meio da qual configurações escalares entrincheiradas são continuamente descartadas e refeitas em meio a intensas lutas sociopolíticas”, mas criticou as confusões provocadas pela gradual ampliação do alcance do conceito de escala, preferindo adotar uma definição mais estrita, em que as escalas dizem respeito a “unidades especiais verticalmente diferenciadas”, isto é, uma classificação hierárquica em que o nacional ‘engloba’ o local, o internacional o nacional e assim por diante (Ibid., p. 603). O autor reconheceu, por outro lado, que esse procedimento pode ofuscar a multidimensionalidade dos fenômenos em tela. Sem desconsiderar a relevância do debate conceitual mais detalhado desenvolvido pela geografia social e do trabalho, neste trabalho entenderemos as escalas de duas maneiras, adaptando a solução proposta por Xiang (2013), que concebeu uma escala ‘taxonômica’ (que poderíamos chamar de escala hierárquica ou estabelecida), que corresponde aos níveis hierarquicamente organizados em que “o escopo da cobertura horizontal determina o status na hierarquia vertical”, e uma escala ‘emergente’, que diz respeito “ao escopo de coordenação e mobilização que nasce de ações coletivas”, que transbordam esses arranjos. Assim, torna-se possível considerar as escalas como componentes das

‘configurações hegemônicas’ estabelecidas, mas também seu papel para a ação coletiva que desloca ou escapa aos limites impostos por essas configurações.

### *Desenho da pesquisa e plano expositivo*

Evidentemente, justificar a seleção de certas experiências em detrimento de outras é uma preocupação que se coloca a muitas pesquisas no âmbito da sociologia, mas esse desafio se apresenta de maneira particular quando se adota um quadro multiescalar e multissituado, em que “não há uma direção clara sobre quem ou o que devemos seguir, até que ponto devemos seguir e quais locais devemos incluir ou excluir”, o que exige que se “*construa* a etnografia multissituada conceitualmente com base em questões e argumentos de pesquisa em vez de se deixar levar por conexões infinitamente expansivas” (XIANG, 2013, p. 283). Esclarecer essa construção foi o objetivo central deste capítulo, o que a partir de agora apresentamos de maneira mais concreta.

Nesse sentido, a pesquisa propriamente dita se debruçou sobre duas grandes frentes que têm como ponto de partida, cada uma delas, um estudo de caso específico: 1) a produção de autopeças da Thyssen Krupp (TK) em Campo Limpo Paulista (SP); 2) o trabalho no setor de instalação e manutenção de elevadores, no que se privilegiou a ThyssenKrupp Elevadores, embora tenham sido consideradas também firmas terceirizadas e concorrentes de pequeno porte. Essas frentes correspondem à divisão da exposição em duas partes, que se dispõem de maneira similar. Em cada caso, há uma breve contextualização das operações industriais relevantes, são caracterizadas as experiências subalternas ‘locais’ enraizadas na produção e, então, o escopo da análise se amplia: da organização sindical local ao sindicalismo global e das variadas formas de incorporação do trabalho às formas de organização coletiva em múltiplas escalas.

A seleção de experiências vinculadas a uma mesma companhia poderia sugerir um único estudo de caso multissituado *sobre* a ThyssenKrupp, mas não é exatamente essa a proposta da pesquisa. A rigor, a investigação poderia ter se dedicado a experiências vinculadas a empresas diferentes, o que foi cogitado e, em certa medida, realizado em caráter complementar, o que significa que em alguns pontos nos afastaremos da TK como referência imediata. De partida, o fundamental era que a pesquisa fosse capaz de capturar um conjunto suficientemente amplo de experiências enraizadas nas operações produtivas de grandes ETNs. Assim, ainda que ocasionalmente tenham sido identificadas conexões

diretas entre os casos investigados, a unidade da pesquisa não se apoia na delimitação da TK como objeto, mas numa construção teórico-metodológica que se orienta por um quadro comparativo.

Convém dizer que, se ambos os casos selecionados estavam vinculados à TK quando a pesquisa foi originalmente concebida, hoje apenas o primeiro continua sob o guarda-chuva do conglomerado, o que confirma o diagnóstico da volatilidade das ETNs enquanto estruturas administrativas. Por que, então, a escolha por esse recorte? De início, uma das intenções foi impor à pesquisa uma “obediência forçada à realidade”, para usar as palavras de Tuchman (1979, p. xiv) que, a fim de investigar as transformações do século XIV, decidiu biografar um indivíduo<sup>48</sup>, no caso um nobre francês, para “seguir as circunstâncias e a sequência de uma vida medieval concreta, para onde quer que elas levem, e elas levam, acredito, a uma versão mais real do período do que se eu houvesse imposto meu próprio plano”. Sobretudo, imaginamos que uma abordagem análoga, quiçá tratando a grande empresa transnacional como personagem central da globalização, seria uma forma de evitar um percalço típico dos primeiros estudos sobre o novo internacionalismo operário, que foram acusados de generalizar conclusões extraídas de casos extraordinários muito particulares. Ao tratar de experiências diversas no âmbito de uma única empresa, seríamos obrigados a considerar não apenas casos de sucesso, mas também situações julgadas frustrantes ou insuficientes.

De certa forma, buscamos fazer uma ‘sociologia das emergências’, mas também uma ‘sociologia das ausências’, que “que visa demonstrar que o que não existe é, na verdade, ativamente produzido como tal” (SANTOS, 2002, p. 246). A transitoriedade inerente ao trabalho de campo acabou por trair em alguma medida nossas expectativas, de modo que, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, certas ‘ausências’ se transformaram em ‘emergências’ e vice-versa – a venda da divisão de elevadores pela TK em 2021, notavelmente, motivou uma organização pioneira e relativamente imprevista do sindicalismo global no setor de elevadores, que até então se sugeria como exemplo de um caso em que esse tipo de organização não havia sido capaz de se difundir. Seja como for, a preocupação em analisar a produção das condições que viabilizam certas práticas e arranjos em alguns casos – isto é, entre certos grupos de trabalhadores, incorporados à

---

<sup>48</sup> Enguerrand de Coucy VII, “último de uma grandiosa dinastia e ‘o mais experiente e hábil entre todos os cavaleiros da França’” (Idem).

produção de determinada maneira – e não em outros permaneceu fundamental para os argumentos gerais da Tese.

Naturalmente, isso não significa que a escolha pela TK como porta de entrada para o trabalho de campo tenha sido aleatória ou desinteressada. Sabíamos de partida que a estrutura organizativa da companhia, que opera como um conglomerado com braços em diferentes indústrias no Brasil, permitiria encontrar situações interessantes nas duas frentes de pesquisa, algumas das quais já eram conhecidos pelo pesquisador. Além disso, esse recorte trazia certas facilidades operacionais: por exemplo, parte da caracterização da história da empresa e de suas políticas globais pôde ser utilizada para os dois casos, o que ajudou a evitar uma multiplicação desses elementos numa pesquisa de enfoque relativamente amplo. Enfim, resta dizer que embora as vantagens metodológicas de ter como referência uma ‘empresa-líder’ tenha sido destacada pela abordagem das RGPs e quadros similares, o critério de seleção adotado nesta pesquisa não foi exatamente o mesmo. Preocupamo-nos, é verdade, em passar por diferentes ‘etapas’ da produção num sentido abstrato, mas não se trata, necessariamente, de identificar uma continuidade empírica entre as operações produtivas dos casos investigados.

Finalmente, a organização da exposição ilustra a ‘prioridade epistêmica’ das lutas sociais e da organização coletiva na construção das questões da pesquisa: o ordenamento dos capítulos obedece a uma ampliação progressiva do escopo das reflexões, o que é acompanhado por um desenvolvimento sequencial dos argumentos: do sindicalismo enraizado na fábrica passamos às limitações desse modelo em atividades marcadas pela fragmentação do trabalho e pela multiplicação das formas de comoditização, para então ampliar à análise para além do próprio trabalho em sentido estrito. A consequência é que embora as frentes de pesquisa passem por todas as dimensões e níveis de análises anteriormente estabelecidos, os casos não são analisados sempre da mesma maneira – hipóteses e conclusões estabelecidas numa frente influenciam as questões dirigidas à outra e, assim, as dimensões privilegiadas pela pesquisa em cada uma delas.

Muito simplificadamente, a primeira parte da Tese tem como ponto de partida uma ‘sociologia da fábrica’, um estudo do sindicalismo metalúrgico em localidades específicas no Brasil, o que se estende ao sindicalismo global. Nossa leitura, porém, estará orientada pelas preocupações gerais da pesquisa e, assim, ‘levará ao campo’ certas hipóteses e questões. Nesse caso, estaremos interessados, sobretudo, em desvendar as particularidades que viabilizam uma relação negociada e de ‘diálogo social’ com a

companhia, arranjo que, sabemos de antemão, encontra obstáculos consideráveis em outras situações. É neste sentido que o argumento das fronteiras orienta um retorno a um tema caro às primeiras interpretações do novo internacionalismo operário – em vez de buscar nessas particularidades tendências emergentes em vias de generalização, buscamos explicá-las como elementos de um arranjo negociado que demarca a situação de grupos específicos. Como fontes de pesquisa, utilizamos entrevistas, documentos e a observação de eventos e atividades sindicais. Destaca-se, em relação a isso, o acesso a documentos internos produzidos por diferentes entidades sindicais e a participação como observador presencial e, durante a pandemia da Covid-19, virtual, nas atividades desenvolvidas pela rede sindical na TK.

Na segunda parte do trabalho, nos debruçamos sobre a diversidade das formas de incorporação do trabalho às atividades de instalação e manutenção de elevadores. A referência central serão as operações da TK Elevadores, que mobiliza tanto empregados diretos quanto terceirizados alocados em empresas subcontratadas, o que nos levará a considerar também as empresas de pequeno porte. Em seguida, a análise se estende às formas de proteção social ao trabalho e de representação e organização (sindical e não-sindical) no setor, em âmbito local, nacional e global, mapeando como elas se relacionam com as diferentes formas de incorporação do trabalho a essas atividades, o que passa pelo papel das ETNs na demarcação das fronteiras entre diferentes grupos de trabalhadores ao longo das redes globais de produção. Além das fontes utilizadas na primeira parte do trabalho, como entrevistas e análise documental, apareceu nesta frente o desafio de alcançar um grupo de trabalhadores que nem sempre está bem-organizado e cujas pautas coletivas se estabelecem de forma às vezes muito incipiente. Recorremos, então, à observação participante de grupos virtuais de discussão e troca de mensagens. Em alguns casos, foram feitas perguntas diretamente a esses grupos – quando isso ocorreu, indicamos que as respostas foram motivadas.

No todo, esse desenho nos leva a qualificar a abordagem comparativa proposta pela pesquisa. Seria mais preciso dizer que utilizaremos um quadro *comparativo, complementar e direcionado*. A análise é comparativa porque identifica continuidades e descontinuidades entre os casos investigados. Mas ela pressupõe, também, uma complementaridade entre os casos, já que cada um deles amplia o escopo da pesquisa em determinada direção. Além disso, o quadro proposto é também *direcionado*, pois ao contrário de uma abordagem comparativa convencional, não há um único roteiro ou



esquema aplicado aos casos. A ênfase a uma ou outra entre as dimensões e escalas de análise possíveis respondem, é claro, às características concretas dos casos investigados, mas também às questões teóricas que nos orientam. Essa ‘comparação assimétrica’, por sua vez, exige que se recorra a diferentes fontes e métodos de pesquisa para caracterizar cada caso individualmente: entrevistas presenciais e virtuais com trabalhadores, representantes e formuladores de políticas em diferentes âmbitos; observação participante de eventos e atividades; análise documental; análise de redes sociais; bancos de dados publicamente disponíveis ou criados especificamente para a pesquisa, entre outras fontes.

As fontes primárias utilizadas em cada capítulo serão detalhadas ao longo da exposição. Como orientação geral, buscamos combinar estratégias de ‘triangulação’, entendidas tanto no sentido de uma ‘triangulação de perspectivas’, partindo da teoria e se estendendo à comparação entre os casos, quanto internamente a cada um dos casos, com o uso de diferentes fontes e técnicas de pesquisa<sup>49</sup>. Evitamos deliberadamente, porém, estabelecer de partida um quadro muito fechado. Como destacado por diferentes reflexões metodológicas acerca do estudo da globalização, algumas das quais foram mobilizadas nesta introdução<sup>50</sup>, lidamos nessa seara com objetos inerentemente contingentes e em transformação, de modo que o trabalho de pesquisa tal como aqui proposto é, por sua própria natureza, aberto e imprevisível. O fundamental é que, durante esse processo, tivemos como bússola um diálogo crítico entre a condução prática da pesquisa (e, portanto, as evidências empíricas por ela produzidas) e as questões teóricas que inspiraram o trabalho. Esperamos, assim, contribuir para uma leitura crítica da globalização e suas resistências.

---

<sup>49</sup> Flick (2004) apresenta um sumário das diferentes formas de triangulação na pesquisa qualitativa.

<sup>50</sup> Para uma reflexão dedicada especificamente a esses desafios, ver Amelina et al. (2012).



## Prelúdio – Ascensão e queda de uma dinastia industrial

As operações mais diretamente ligadas aos casos investigados serão caracterizadas nos capítulos relevantes, mas apresentamos previamente alguns elementos da história da Krupp, que passou a operar no Brasil no fim dos anos 1950 e foi o componente dominante na fusão com a Thyssen, celebrada globalmente em 1999, que originou a ThyssenKrupp. Este ‘prelúdio’ não é um resultado de pesquisa propriamente dito, mas uma contextualização geral baseada principalmente em fontes secundárias, como artigos jornalísticos, biografias e publicações diversas, algumas de caráter não-acadêmico, além de relatórios e outros materiais publicados pela TK. O objetivo é ilustrar a imagem historicamente associada à companhia e apresentar acontecimentos relevantes para a empresa como um todo no período coberto pela pesquisa.

\*  
\*\*

As origens mais remotas do que seria a ThyssenKrupp (TK) remontam ao fim do século XVI, quando um certo Arndt Krupp aparece nos registros da guilda de mercadores de Essen, no coração do Vale do Ruhr, um afluente do Rio Reno. Este, por sua vez, empresta o nome à região da Renânia, hoje parte da Alemanha. Essen abriga ainda a sede global da TK, o principal legado do “lendário império industrial” da “dinastia Krupp”, que ao longo da história, segundo o *Deutsche Welle*, “pareceu oscilar entre a glorificação e a vilificação” (BIRKENSTOCK, 2012a). Menne sugere uma fundação inglória para os negócios da família, versão em que Arndt se aproveita de um surto de peste bubônica<sup>51</sup> para adquirir terras baratas de proprietários à beira da morte ou dispostos a abandonar a cidade:

Em 1599, o ano da Peste, uma pequena cidade alemã perto da margem direita do Reno cambaleava em horror nas garras da Peste Negra. Famílias prósperas foram exterminadas da noite para o dia; ruas inteiras, relatam os cronistas, pareciam cemitérios ‘em seu triste abandono’. No meio desse amontoado distraído de humanidade, o mercador de vinhos no Mercado do Sal manteve a cabeça fria.

---

<sup>51</sup> Uma hipótese interessante no debate acerca do desenvolvimento do capitalismo é que surtos epidêmicos reduziram a oferta de trabalho, o que por sua vez teria provocado uma redução das desigualdades, mas Russel & Parker (2020) argumentaram que a concentração de riqueza decorrente esteve igualmente por trás da “ascensão de grandes empresas”. Ver também Jedwab et al. (2022).

Propriedade e dinheiro haviam perdido o sentido para a maioria dos que sobreviveram, mas ele tirou o melhor da morte e comprou, por alguns táleres, extensos ‘jardins e pastagens’ diante dos portões da cidade. Esse era o ancestral da Casa de Krupp. (MENNE, 1938, p. 3)

Arndt se juntou mais tarde à guilda dos ferreiros e seu herdeiro direto, Anton, se dedicou à fabricação de canhões durante a Guerra dos Trinta anos, mas, ainda que os Krupp já tivessem a essa altura alcançado o status de ‘reis não coroados de Essen’, a metalurgia só se tornaria o negócio principal da família a partir do século XVIII, com a aquisição de minas de carvão e de uma forjaria, em 1799. De acordo com Batty (2001, p. 32), até esse momento os Krupp haviam sido “comerciantes, usurários, carreiristas” que “preferiam vender os produtos do trabalho de outras pessoas a produzir as coisas eles próprios”, mas, depois da aquisição da operação metalúrgica, se tornariam verdadeiros industriais cuja história se confundiria com “a história das origens da revolução industrial na Alemanha”.

Oficialmente, o conglomerado metalúrgico Krupp (Fried. Krupp A.G.) reconheceu como fundador Friedrich Krupp (1787-1826), mas sua avó Helene Amalie, ou ‘viúva Krupp’, como ficaria conhecida, é figura destacada na mitologia da empresa – Berend (2013, p. 39), por exemplo, argumenta que ela foi “a verdadeira fundadora da companhia”. A industrial havia assumido a gestão dos negócios familiares após a morte do marido, Friedrich Jodocus Krupp, e partiu dela a decisão de assumir o empreendimento metalúrgico depois que o proprietário anterior, que devia dinheiro à família, se viu arruinado financeiramente. Segundo Manchester (1970, p. 31), “sob Helene Amalie a forjaria havia se tornado um empreendimento altamente lucrativo, produzindo utensílios de cozinha, fogões, pesos e, com a ajuda de um subsídio de Berlin, balas de canhão para a Prússia”. O autor ironizou que a companhia tenha acabado por levar o nome do neto Friedrich, argumentando que “em onze gerações de comerciantes e executivos, ele é sem dúvida o mais incompetente” (Ibid, p. 30). Menne (1938, p. 21-22) reconheceu a relevância de Friedrich na interlocução com figuras destacadas da industrialização do Ruhr, mas o descreveu como um “personagem perigosamente instável” cujos fracassos iniciais à frente da forjaria motivariam a venda da operação por sua avó, o que levaria Friedrich, em meio ao bloqueio continental de Napoleão, à decisão de se transformar em contrabandista, “exatamente o tipo de atividade que seria atrativa para o jovem Krupp, em vez do trabalho duro e honesto”.

Friedrich retornaria mais tarde à indústria metalúrgica e James (2012), num estudo detalhado sobre a história da companhia, mas que deve ser lido com cautela por ter sido financiado pela Fundação Krupp, preferiu caracterizar Friedrich como um sonhador obcecado pelo segredo do aço inglês (o ‘aço cadinho’ ou *crucible steel*), de qualidade superior. Seja como for, as interpretações convergem na conclusão de que a companhia só evitaria a falência pelos esforços de Therese, esposa de Friedrich, e de seu filho Alfred (1812-1887), que ganharia o apelido de ‘Rei do Canhão’. “Um patriota convicto numa época em que a Alemanha lutava pela unificação” (LONG, 2011), suas armas decimariam os franceses na Batalha de Sedan, em 1870, quando Napoleão III foi capturado por Bismarck. De fato, em 1826, ano da morte de Friedrich, a companhia empregava apenas 4 funcionários; em 1887, quando morreu Alfred, mais de 20 mil; em 1918, mais de 200 mil (JAMES, 2012, p. 303), o que indica a dimensão do crescimento da Krupp nesse período. Após a morte de Alfred, a Krupp foi comandada, sucessivamente, por Friedrich Alfred, Gustav (que adotou o nome Krupp de sua esposa, Bertha Krupp, filha do mandatário anterior) e Alfried Krupp.

Duas tendências se destacam nesse período ‘dinástico’ da Krupp A.G.: as alianças político-estatais e um sistema pioneiro de previdência e bem-estar social, elementos que marcariam, ainda que de maneiras distintas, a imagem da companhia desde então. Evidência do peso da política na consolidação da Krupp é que esses compromissos acabaram por prevalecer sobre as ambições de internacionalização da empresa desde o século XIX até a primeira parte do século XX. Friedrich, por exemplo, cogitou a abertura de uma fábrica na Rússia, tentativa depois repetida por Alfred, que conquistou mercados externos para escoar a produção da metalúrgica e costumava expor as criações da Krupp em feiras internacionais. Segundo James (2012, p. 50), Alfred desenvolveria uma “visão grandiosa da globalização e de seu potencial” já na década de 1870. Havia nisso, contudo, uma motivação nacional – ao exportar seus produtos (sobretudo armamentos), o industrial esperava convencer a liderança política da Prússia e da Alemanha a apostar na Krupp. Alfred e seu sucessor, Friedrich Alfred, se tornariam aliados de Bismarck (e do estado alemão nascente) e, a partir de 1890, “objetivos estratégicos nacionais num ambiente internacional mais conflituoso significavam que a Krupp não poderia mais cultivar mercados globais facilmente como havia feito em meados do século XIX” (Ibid., p. 140).

No que diz respeito à concepção de uma empresa ‘socialmente orientada’, destaca-se a ‘filosofia social’ de Alfred Krupp para os *Kruppianer* (nome que se convencionou

dar aos empregados da Krupp, sobretudo o núcleo central da força de trabalho em Essen): na descrição de James, “trabalhadores vinculados à companhia e à comunidade pelo sentimento de orgulho do produto de seu trabalho” (Ibid., p. 26). O autor reconheceu, porém, que prevalecia uma política paternalista que, além de “uma preocupação mais prática em reter trabalhadores qualificados”, tinha como contrapartida “a hostilidade extrema à organização ou atividade política por parte da força de trabalho” (Ibid., p. 75). Em 1902, depois de uma greve envolvendo mais de 600 trabalhadores nas forjas da Krupp em Essen, grevistas foram demitidos em massa e escoltados pela polícia, o que motivou uma crítica dos social-democratas, que publicaram uma caricatura que retratava Friedrich Alfred como “um capitalista frio e calculista explorando os trabalhadores” (HEIMSOTH, 2014, p. 48).

Não por acaso, algumas das ideias de Alfred, como sua aversão pública aos socialistas, seriam mais tarde associadas aos laços que seus descendentes estabeleceriam com o regime nazista. O historiador Wolf Schneider considerou sobre Alfred Krupp que “nenhum outro grande industrial estimava tão pouco a liberdade pessoal de seus trabalhadores, e tanto seu bem-estar material”<sup>52</sup>. Manchester (1970, p. 149), nessa linha, colocou de forma direta: “O simples fato é que suas convicções se tornaram as de um completo tirano. Aos vinte anos, ele tratava os *Kruppianer* como se fossem sua propriedade. Ao envelhecer, ele ficou ainda pior”. O autor reconheceu com alguma consternação, porém, que os benefícios oferecidos pela Krupp aos trabalhadores eram considerados avançados por observadores contemporâneos: “os demitidos perdiam tudo, inclusive a aposentadoria. Em outros lugares, porém, aposentadorias sequer existiam” (Ibid., p. 146). Concretamente, sob Alfred a Krupp estabeleceu um programa pioneiro de *welfare* que oferecia aos trabalhadores, entre outros benefícios, cobertura médica e de saúde; planos de aposentadoria, benefícios por invalidez e seguro de vida; além de moradias para funcionários ativos e aposentados. Friedrich Alfred ampliaria esses esforços para incluir atividades educacionais e recreativas (MCCREARY, 1968).

---

<sup>52</sup> Passagem citada em McGaughey (2014) e McCreary (1968). McGaughey (p. 143) concluiu que “a filosofia kruppiana consistia em demonstrar um sentimento sincero de obrigação em relação à força de trabalho, e de negar em absoluto seu direito à autodeterminação”. McCreary foi ligeiramente mais generoso e considerando que, ainda que depois da morte de Alfred “atitudes em transformação produzidas em grande medida pela consciência de classe crescente e a organização política dos trabalhadores condenariam ao fim o sistema tal como existia”, o sistema “para a época foi um esforço notável, revelando uma compreensão astuta tanto do auto-interesse do empregador e as necessidades mais prementes de uma força de trabalho industrial nova, mas em constante expansão” (p. 49).

Há, ainda hoje, certa ambivalência nas impressões sobre o sentido dessas políticas, mas as conotações positivas de um sistema pioneiro de proteção social ao trabalho foram evocadas por discursos recentes no âmbito do debate sobre a responsabilidade social corporativo. Husted (2015, p. 10) argumentou que “os programas de *welfare* desenvolvidos por [Alfred] Krupp e pelos industriais do Ruhr serviram como o modelo que Bismarck utilizou mais tarde para a Alemanha como um todo”, o que foi lido de maneira positiva, como um marco na tradição de “participação proativa de firmas alemãs no desenvolvimento de programas inovadores de bem-estar social” (Ibid., p. 12). Não por acaso, essas experiências são ainda mencionadas pela TK quando apresenta sua ‘cultura corporativa’. O Código de Conduta da companhia, por exemplo, diz que “respeito, cooperação e responsabilidade social são a base do sucesso de um negócio sustentável. Na thyssenkrupp essa filosofia tem uma longa história. O sistema de segurança social alemão se baseia, em parte, nos modelos introduzidos por nossa empresa há 160 anos” (TK, 2023).

Uma sugestão interessante trazida por algumas das referências disponíveis, o que pode ajudar a explicar as impressões ambivalentes que existem mesmo entre analistas sem compromissos imediatos com a companhia, é que os benefícios existiam e representavam ganhos materiais consideráveis para os trabalhadores, mas eram concedidos a uma parcela pequena da força de trabalho. Bolz (2010, p. 115), que discutiu o programa de moradia da Krupp, destacou que mais do que qualquer qualidade excepcional, a grande inovação foi seu uso como propaganda. Na opinião do autor, uma parte das moradias de fato representava “uma distintiva melhoria nas acomodações dos trabalhadores do Ruhr daquele período”, mas alcançava menos de 3% dos funcionários. Segundo o diretor do Museu do Ruhr em Essen, Theodor Grütter, em declaração à imprensa, naquele período “o pessoal permanente nunca foi mais do que 10% da força de trabalho”, de modo que apenas os ‘melhores trabalhadores’ recebiam esses benefícios (BIRKENSTOCK, 2012b). Desde cedo, portanto, a Krupp parece ter praticado o que chamamos no capítulo introdutório de ‘demarcação de fronteiras’, delimitando uma parcela de trabalhadores beneficiados por concessões de alcance relativamente restrito.

Talvez com alguma generosidade, mas num excerto que sintetiza em termos amplos muito da imagem que a Krupp cultivou acerca de si própria, James (2012) caracterizou a companhia da seguinte maneira:

A Krupp parecia representar uma maneira particularmente alemã de fazer negócios. Analistas posteriores chamaram-na de “capitalismo renano”. Ela envolvia diversos elementos distintivos que foram combinados em uma síntese surpreendentemente duradoura e bem-sucedida de um compromisso desde o princípio com uma orientação à exportação (uma aceitação do que hoje chamaríamos de globalização); uma relação próxima com o Estado, como regulador, comprador de produtos industriais, e como fonte e garantidor de crédito; um compromisso de longo prazo com uma mão-de-obra qualificada que estava ligada à empresa por incentivos materiais, mas também por um sentimento de lealdade e pertencimento à comunidade da fábrica, em vez de apenas ao dono; desconfiança de “capitalistas”, financistas, e bolsas de valores (ainda que os bancos tenham jogado um papel central no financiamento de muito da indústria pesada alemã); e também uma desconfiança em relação ao princípio da competição.

A menção ao ‘capitalismo renano’ merece um breve comentário. Esse conceito, caro à abordagem teórica das ‘variedades do capitalismo’ (ALBERT, 1992; HALL & SOSKICE, 2001; REGINI, 2003), se refere, simplificada, a um tipo de capitalismo permeável à coordenação pública e à concertação social. Esse modelo não derivou diretamente ou exclusivamente das práticas desenvolvidas pela Krupp, é claro, mas foi conformado gradualmente em meio a lutas sociais mais amplas. Uma definição geral, representativa dos sentidos assumidos por essas ideias no debate público, foi sugerida por Antonio Negri (1997): “Aquele modelo de desenvolvimento capitalista que, contrariamente ao que fazem os neoliberais, sustenta-se no concertamento das partes sociais e é atento à extensão das vantagens do desenvolvimento, em termos de cidadania e de solidariedade”. O autor, que discutia a ‘ofensiva neoliberal’, destacou as limitações dessa experiência e considerou que “as condições produtivas que o ‘capitalismo renano’ têm de controlar já não são as mesmas em que este se formou: hélas, tudo parece caminhando para a direção oposta!”. Não obstante, o fato de que se sugere uma tensão entre a ofensiva neoliberal, de um lado, e o capitalismo renano, de outro, explica por que a tradição europeia (e particularmente a alemã) de relações industriais, que reservou um lugar de destaque para os sindicatos, foi às vezes vista como uma promissora alternativa à globalização hegemônica, inclusive em contextos periféricos.

Se a tradição da companhia com políticas de proteção social são ainda vistas de maneira positiva por parte dos comentaristas, a segunda tendência que destacamos há pouco – os compromissos com o Estado alemão – manchou irreversivelmente o legado dos Krupp, que se aliaram aos nazistas a partir da década de 1930. Uma versão ficcional das consequências dessa relação foi levada ao cinema pelo diretor italiano Luchino



Visconti, no clássico *La caduta degli dei* (literalmente, ‘a queda dos deuses’). No filme, os Krupp de Essen são representados pelos *Essenbecks*, família que se envolve numa trama de crimes e traições em meio às disputas causadas pela colaboração com os nazistas. Não foi por acaso que os Krupp serviram como inspiração para retratar dramaticamente as relações da burguesia alemã com o regime hitlerista. Ainda que outras companhias já estivessem a ultrapassar a Krupp em poderio financeiro naquele momento, a companhia havia se consolidado no imaginário popular como um símbolo da indústria alemã e, no contexto da guerra, do poderio militar do país. Adolf Hitler, em seu infame manifesto, diria que um jovem alemão deveria ser ‘duro como aço Krupp’, o que foi alvo de chacota porque o aço fabricado pela companhia era conhecido, na realidade, por sua maleabilidade (JAMES, 2012, p. 1). Evidência da importância da Krupp para o regime é que a sucessão dinástica na companhia foi transformada em fato legal por meio da *Lex Krupp*, assinada por Hitler em 1943, para garantir que Alfried, um Krupp pelo lado materno, herdasse a companhia após a morte do pai, Gustav, articulador da aliança com os nazistas. Autorizou-se, assim, a criação de “um empreendimento familiar com um regulamento particular de sucessão” a fim de assegurar que a empresa se mantivesse sempre unificada nas mãos de um único herdeiro da família Krupp (Ibid., p. 207), evitando a fragmentação que poderia ocorrer no caso de uma sucessão convencional.

Com o fim da Segunda Guerra, o tribunal responsável pelos julgamentos de Nuremberg decidiu não processar o velho Gustav, cujos sinais de senilidade criaram constrangimentos durante as primeiras tentativas de levá-lo à Justiça, mas Alfried foi processado. Muito embora tenha tentado se distanciar do regime, alegando que o negócio dos Krupp não era a política, Alfried não pôde esconder as atrocidades cometidas sob seu comando: em 1948, o industrial foi sentenciado a 12 anos de prisão por crimes de guerra que incluíram a utilização de trabalho escravo oriundo de campos de concentração nas fábricas da Krupp. Não obstante, apenas uma fração da pena foi cumprida. Em fevereiro de 1951, Alfried foi anistiado e teve suas propriedades devolvidas, sendo beneficiado, assim como outros industriais alemães, pela prioridade geopolítica de fortalecer a economia da Alemanha Ocidental em meio às disputas da Guerra Fria:

A Grã-Bretanha e os Estados Unidos, em particular, desejavam que a potência industrial do carvão e das fábricas do Vale do Ruhr revigorasse seu novo aliado, e o coração da força industrial do Vale do Ruhr por muito tempo haviam sido as fábricas Krupp em Essen. Com sua população habilidosa de trabalhadores,

engenheiros e supervisores, a companhia dos Krupp preservava o potencial de um enorme motor econômico. (GOLDMAN, 2017, p. 196)

Nos esforços de reconstrução do pós-guerra, as ‘práticas sociais’ do Vale do Ruhr foram novamente influentes sobre o desenvolvimento de um ‘modelo alemão’. Convém dizer que as formas concretamente assumidas pela concertação social na Alemanha não foram escolhidas livremente pelos grandes industriais, mas responderam também à pressão de sindicatos e trabalhadores. A chamada ‘co-determinação’, que prevê a participação de representantes dos trabalhadores na administração das empresas, por exemplo, havia sido aprovada pela República de Weimar, mas, como mostrou Wiesen (2001), os proprietários resistiram ao seu reconhecimento posterior, o que motivou greves importantes. Acontecimento ilustrativo foi uma manifestação organizada em Essen, em 1950, que reuniu chefes e trabalhadores ligados à Krupp, além da comunidade em geral. Na ocasião, foi reproduzida uma mensagem atribuída ao próprio Alfried, que naquele momento cumpria ainda pena de prisão:

Digo para que todo o mundo escute: existe em Essen uma massa – dezenas de milhares de Kruppianer. Mas esses Kruppianer não são homens da massa. Faremos de tudo para que eles não se tornem gradualmente homens da massa por meio da privação, e para que a família ampliada de Kruppianer se reúna novamente para o trabalho pacífico de reconstrução - a família de Kruppianer com a família Krupp (Ibid., p. 213).

Na ocasião, segundo o autor, um bispo local foi instruído a mencionar em seu discurso a “história de conquistas sociais da empresa e, particularmente, o fato de que nunca havia ocorrido uma greve na Krupp”, o que não era factualmente correto. Os articuladores políticos dos interesses dos grandes industriais sugeriram, ainda, que os discursantes tratassem da prisão do patriarca Krupp e da política de co-determinação defendida pelos sindicatos, conjuntamente, como as duas grandes ameaças “ao moral dos trabalhadores de Essen e, assim, à produtividade do Ruhr”, o que foi interpretado como uma tentativa de manipular os sentimentos da população local (Idem). Alfried seria libertado pouco tempo depois.

Os últimos anos de controle familiar coincidiram com a transformação da Krupp em multinacional, ainda que de maneira relativamente tímida. Esse processo foi liderado

por Alfried e pelo principal executivo da companhia a partir dos anos 50, Berthold Beitz<sup>53</sup>, que depois comandaria a companhia direta ou indiretamente por décadas. Manchester descreveu Beitz como um *self-made man* de estilo oposto ao que prevalecia na alta administração tradicionalmente empregada pela companhia, que o apelidou de maneira algo pejorativa como *der Amerikaner*, ‘o americano’: “Suas maneiras, seu desdém pelas convenções e seu desprezo pelos títulos ofendiam a velha guarda da empresa” (MANCHESTER, 1970, p. 721). Alfried, porém, viu nas ideias do jovem executivo um caminho para modernizar a Krupp e superar os estigmas da guerra.

A Beitz se credita muito do impulso de internacionalização da companhia. Segundo James (2012, p. 5), “Beitz reconheceu muito antes da maioria das outras empresas o potencial representado pelo que hoje chamamos de ‘mercados emergentes’: especialmente os grandes mercados emergentes do Brasil, Índia, Rússia e (um pouco mais tarde) também China”. Dessa maneira,

Beitz havia decidido se concentrar nos países consideravelmente grandes que eram subdesenvolvidos e possuíam mercados em que era difícil vender em consequência das tarifas e regimes de importação que resultavam da adoção de uma estratégia de industrialização por substituição de importações. Parcialmente, o forte ímpeto de construção de fábricas no que então se chamava de países subdesenvolvidos remontam às políticas de proteção comercial. O primeiro país latino-americano a adotar uma estratégia tão explícita de substituição de importações havia sido o Brasil dos anos 1930, sob a liderança do presidente Getúlio Vargas. (Ibid., p. 249)

Há relatos esporádicos de contatos da Krupp com o Brasil antes dos anos 1950, sobretudo no que diz respeito à exportação de diferentes produtos, como trilhos para a linha ferroviária *Sorocabana* e o fornecimento de canhões em aquisição intermediada pela Princesa Isabel, que visitou as fábricas da Krupp em Essen. Durante a Era Vargas, destaca-se a atuação de Macedo Soares, agente do governo em missões internacionais, “que dirigiu as aquisições de armas do Brasil na Alemanha, onde passou mais de um ano aprimorando seu alemão e construindo boas relações com fabricantes de armas como [Alfried] Krupp” (DINIUS, 2020, p. 29). Diretamente, porém, os investimentos da Krupp no Brasil se consolidaram apenas nos anos 1950.

---

<sup>53</sup> Antes de ser contratado pela Krupp, Beitz havia protegido centenas de prisioneiros da violência nazista ao caracterizá-los como essenciais à produção de petróleo. De acordo com o centro de memória do holocausto *Yad Vashem*, Beitz assumiu grandes riscos com suas ações, que continuam a ser celebradas.

Juscelino Kubitschek, que serviria como presidente de 1956 até janeiro de 1961, adotou desde cedo uma política de atração do capital internacional. Em 30 de janeiro de 1956, um dia antes da posse presidencial, o correspondente do jornal ‘A Noite’ em Minas Gerais relatou o que “não foi bem uma entrevista coletiva, mas uma palestra durante a qual sua excelência discorreu quase que espontaneamente sobre os problemas fundamentais do seu futuro governo”. O diário destacou os contatos de JK com um certo industrial alemão, chamado pela publicação de Alfred Krupp (trava-se de Alfried) que, com a reputação supostamente arruinada em seu país de origem, fora convidado a ‘transferir’ suas indústrias para o Brasil. Sobre isso, o novo presidente do Brasil teria afirmado:

Posso declarar que o interesse que encontrei por parte dos grandes capitães da indústria da Alemanha, da França, da Bélgica e mesmo nos Estados Unidos, foi grande e realmente promissor. Alfred Krupp, por exemplo, de quem me tornei grande amigo, não pode dar o seu nome a nenhum empreendimento industrial da Alemanha, no presente momento, em virtude da sua situação de condenado como criminoso de guerra. Diante disso o grande industrial está grandemente interessado em encontrar novos campos para a expansão das suas indústrias. Declarei-lhe então, “Vá para o Brasil e lá nós lhe esperamos de braços abertos”.

Como indicamos, a situação de Alfried em seu país de origem estava longe de ser tão precária quanto sugeria essa declaração, mas o industrial seguiu o conselho e comprou um terreno ocupado por antigos galpões do Departamento Nacional do Café no que era então o distrito de Campo Limpo, em Jundiaí, às margens da ferrovia Santos-Jundiaí. Mais tarde, ao apresentar seus planos a jornalistas brasileiros, o industrial declarou:

a firma Krupp acredita no futuro do Brasil e prepara-se para instalar aqui um importante conjunto industrial. Na área já adquirida em Campo Limpo, no Estado de São Paulo, projetamos a fabricação de locomotivas, caminhões pesados, com motores Diesel, e linhas que deverão ser expandidas ou diversificadas segundo as exigências do mercado brasileiro.

Ele acrescentou que gostaria de conhecer não apenas as grandes capitais, mas também o interior do país, “seus campos e florestas, usinas e fábricas, recursos naturais, estabelecer contato com elementos representativos das classes produtoras, e sentir, enfim, tanto quanto possível, a extensão e profundidade dos problemas brasileiros de desenvolvimento”. Alfried enalteceu, finalmente, a colaboração de Juscelino Kubitschek e do então governador de São Paulo, Jânio Quadros. Caberia a este último, no curto período em que ocupou a presidência da República, participar da cerimônia de inauguração da fábrica em Campo Limpo, celebrada em 1961 (a fábrica já operava na

prática desde 1959). A planta foi por muito tempo a única unidade produtiva administrada diretamente pela Krupp fora da Europa, estabelecendo uma experiência pioneira de internacionalização da produção para regiões periféricas na companhia. A forjaria, que acabaria por se dedicar à produção de virabrequins para ônibus e caminhões, continua a ser a maior planta da TK no Brasil, caso que detalharemos no próximo capítulo.

Há evidências de que, nesse período, Alfried nutria ainda alguma esperança de que Arndt, seu herdeiro direto, que não havia recebido o nome do remoto fundador da dinastia por acaso, assumisse o controle da companhia, pelo menos publicamente. O jovem, porém, não se interessava pelos negócios da família. Manchester (1970, p. 773) conta que, para manter as aparências, um documentário produzido pela Krupp sobre a forjaria em Campo Limpo sugeria que o herdeiro trabalhava na fábrica como aprendiz, mas diz que essa foi uma desculpa conveniente para o fato de que o herdeiro passava mais tempo numa propriedade que havia adquirido no Rio de Janeiro do que em Essen. Na prática, a anistia do pós-guerra salvou a Krupp, mas não a dinastia. Manchester criticou o procônsul dos Estados Unidos na Alemanha, que acabaria por cancelar na prática a *Lex Krupp*, mas considerou que a medida tinha alcance limitado: “Seu vice-rei em Frankfurt podia perdoar Alfried Krupp, seus porta-vozes podiam se juntar aos jornais alemães na perseguição daqueles que o condenaram. No entanto, não se podia cancelar meia linha ou apagar uma palavra sequer da História” (Idem?). Arndt acabaria por renunciar à herança familiar e, mais tarde, declarou que com isso havia quitado sua dívida com a Alemanha (JAMES, 2012, p. 262).

Alfried foi, portanto, o último representante da família a comandar a empresa. Ele preparou, porém, um arranjo desenhado para preservar, na ausência dos Krupp, a preocupação central do modelo dinástico de sucessão – a unidade da companhia. Em 1966, menos de um ano antes de morrer, ele transferiu o controle da Krupp para uma entidade filantrópica que ainda hoje carrega o seu nome, a *Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung*, ou simplesmente Fundação Krupp. Como missão fundamental, a entidade deveria evitar que o controle da Krupp sucumbisse à fragmentação que tenderia a ocorrer no caso de uma sucessão familiar convencional, que dividiria a participação no empreendimento entre múltiplos herdeiros ao longo das gerações. Isso ficou conhecido como ‘o mandato de Alfried’, que determinou que a Fundação Alfried Krupp deveria, “no espírito do fundador e de seus antepassados, garantir que a unidade desta empresa seja preservada tanto quanto possível” (AKBHS, 2023). Berthold Beitz, que foi nomeado

como dirigente máximo da Fundação Krupp, dirigiu a entidade e, portanto, a empresa a partir de então.

No pós-guerra, a Krupp continuou a atuar na fabricação de produtos metalúrgicos em geral – os armamentos, porém, estavam fora de cogitação – e se dedicou sobretudo à siderurgia, se estabelecendo como uma das grandes produtoras de aço na Europa. Para além do Brasil, a ‘internacionalização’ da companhia nesse período se baseava principalmente na exportação, mas foi relevante também a disputa por contratos para a construção de fábricas em diferentes países, o que se ligava à produção de maquinário industrial, outra especialidade da companhia. Um acontecimento de destaque no período subsequente foi a aquisição, por parte do governo iraniano, em 1974, de 25% de participação na Krupp, o que resultou de uma negociação direta entre o xá Reza Pahlavi e Berthold Beitz, que desejava se libertar do financiamento bancário, cujos representantes haviam pressionado por mudanças na administração da companhia algum tempo antes (JAMES, 2012, p. 269). Essa participação se manteve após a Revolução Iraniana, mas se diluiu no grupo como um todo após processos posteriores de fusão e incorporação. O Irã havia adquirido também, contudo, fatias de empresas específicas dentro grupo Krupp – um caso notável é a forjaria de Campo Limpo, na qual o governo iraniano detém ainda 40% de participação, comprados em 1976<sup>54</sup>.

Em 1989, no contexto de uma longa crise da siderurgia na Europa, Beitz alçou a um posto-chave na companhia o executivo Gerhard Cromme, que seria o grande arquiteto da globalização da Krupp. Sob a liderança de Cromme, a partir dos anos 1990 a Krupp adotou uma postura agressiva de expansão e passou a atacar concorrentes vulneráveis na Alemanha, estratégia que perturbou os arranjos tradicionalmente estabelecidos, postura criticada por sindicatos e pelo *establishment* político alemão e vista como uma tentativa de levar à região táticas corporativas mais características de *Wall Street* (THE ECONOMIST, 1997). Nesse mesmo contexto, porém, um ator do mercado financeiro baseado em Frankfurt foi mais otimista; em declaração ao *Wall Street Journal*, ele

---

<sup>54</sup> De início, a participação se limitou a uma empresa pertencente ao grupo, a *Krupp Hüttenwerke*, mas pouco depois se estendeu ao conglomerado como um todo. Sobre a transação envolvendo a unidade de Campo Limpo, ver New York Times (1976). Em 2018, o *Wall Street Journal* noticiou que Teerã planejava vender a participação de 40% na forjaria brasileira, parcela então avaliada em 128 milhões de euros, para adquirir aviões comerciais, mas informou que a operação foi frustrada. Na ocasião, um representante da TK afirmou que, em virtude das sanções internacionais contra o país, a unidade não havia remunerado o fundo iraniano em quase uma década (FAUCON, 2018).

afirmou: “Torcemos para que o Sr. Cromme vença porque ele é um destruidor de porcelanas. Ele não é um evolucionário, ele é um revolucionário” (MARSHALL, 1997). Dez anos antes dessas declarações, em 1987, Cromme já havia abalado as relações industriais do Ruhr com o fechamento de uma unidade da Krupp na região de Duisburg, o que produziu “uma das mais duras batalhas trabalhistas da história da República Federal da Alemanha” (REIMANN, 2013), o que envolveu bloqueios e paralisações da produção (GRESSER, 2001).

Alguns anos mais tarde, em 1991, Cromme avançou sobre a Hoesch, outra tradicional metalúrgica do Vale do Ruhr, acumulando ações silenciosamente na tentativa de tomar o controle da concorrente. Quando a participação foi revelada, a Krupp apresentou o movimento como uma ‘parceria amigável’, mas, de acordo com o *New York Times*, um representante dos trabalhadores da Hoesch descreveu o movimento, “pelo contrário, como uma aquisição hostil<sup>55</sup> e ‘uma bomba sendo lançada, que abalou o Vale do Ruhr oriental’” (PROTZMAN, 1991). Ziegler, que analisou como as forças da globalização perturbaram as relações industriais da região nesse período, destacou a oposição dos sindicatos e disse que “a aquisição da Hoesch pela Krupp foi particularmente controversa porque a estrutura de propriedade da Krupp, dominada por uma fundação familiar, estava isenta da forma mais rígida de co-determinação (*Montanmitbestimmung*) que se aplicava à Hoesch”. Mais amplamente, “o prospecto de uma aquisição hostil desviava dramaticamente das normas de gestão coordenada que haviam se enraizado profundamente na indústria siderúrgica” (ZIEGLER, 2000, p. 209).

A jogada mais ambiciosa de Cromme, sua ‘obra máxima’ segundo o *Deutsche Welle*, teve como “codinome ‘Hammer und Thor’ (Martelo e Thor): a ofensiva contra a líder do setor, a Thyssen, só concluída com a fusão de ambos os consórcios, resultando na criação da ThyssenKrupp” (REIMANN, 2013). Num plano desenhado em cooperação com bancos norte-americanos, o executivo repetiu os passos adotados em relação à Hoesch, mas desta vez o movimento foi ainda mais polêmico, já que a Thyssen era uma empresa consideravelmente maior (sozinha, ela produzia mais aço que a Krupp e a

---

<sup>55</sup> Em inglês, *hostile takeover*. Trata-se da incorporação de uma companhia por outra, contra os desejos dos gestores da empresa incorporada, usualmente por meio da obtenção do controle acionário com a compra de ações no mercado ou um acordo com uma coalizão de acionistas. As condições para que isso seja possível dependem da conformação institucional de cada empresa, mas usualmente envolve uma combinação entre a compra direta de ações e acordos com acionistas minoritários, que podem ser seduzidos pela promessa de uma reestruturação lucrativa, por exemplo.

Hoesch combinadas). Assim, a Krupp passou a ser vista como uma promotora deliberada do desmonte do modelo alemão de coordenação industrial. Como notou Schulten (1997), que definiu esse modelo como um “capitalismo de *stakeholders*” em que “a influência dos acionistas privados é bastante limitada e as empresas têm de considerar os interesses das diferentes partes interessadas (os trabalhadores, as instituições políticas regionais e nacionais, etc.)”, uma aquisição hostil desse tipo era considerada “quase impossível” na Alemanha, sobretudo em decorrência da ligação próxima entre o capital industrial e os grandes bancos nacionais – uma vez que esses bancos estabeleciam vínculos com todas as principais companhias, seu endosso a um ataque desse tipo era considerada improvável.

Não obstante, o plano de aquisição hostil da Thyssen pela Krupp foi colocado em movimento por um consórcio de bancos que incluiu o Deutsche Bank e o Dresdner Bank, vistos como pilares do sistema industrial alemão, mas também o grupo financeiro norte-americano Goldman Sachs, a quem a Krupp primeiro propôs o plano, um momento-chave na aproximação da elite corporativa e bancária alemã com a lógica dos mercados financeiros e a globalização neoliberal. “Nunca antes a Alemanha havia visto uma aquisição hostil dessa magnitude, ou que visasse tão claramente à eliminação de milhares de empregos e o fechamento de fábricas”, julgou o *New York Times* em 1997. O jornal destacou ainda os milhares de trabalhadores metalúrgicos que, “cheios de raiva justa” se mobilizaram em frente ao *Deutsche Bank* em “ruidosos protestos contra os banqueiros do ‘Velho Oeste’ e as táticas de ‘Las Vegas’”, quando “líderes sindicais acusaram o banco de destruir a paz social a promover uma aquisição hostil a sangue-frio” (ANDREWS, 1997). A própria Thyssen protestou contra os “métodos ao estilo do Velho Oeste”, denunciando o sacrifício de empregos em prol dos “interesses de lucro de curto prazo de provedores de capital” (EBN, 1997).

O governo alemão manifestou preocupações similares e o plano foi colocado em compasso de espera, mas pouco depois as companhias chegaram a um acordo por uma fusão ‘amigável’, anunciada em 1998 e finalizada no ano seguinte. Discute-se ainda o grau em que a participação de trabalhadores e outros interesses sociais mitigaram os impactos desse processo. Pagano & Volpin (2005, p. 24) concluíram que o plano foi derrotado pela pressão trabalhista e que “gestores e trabalhadores são aliados naturais contra aquisições hostis”. Beyer & Hoppner (2003, p. 194), por outro lado, entenderam esses acontecimentos como parte da dissolução da “variante alemã do capitalismo



organizado”. O que é certo é que os primeiros anos da ThyssenKrupp foram marcados por uma rápida expansão global. Nesse período, a TK se espalhou por diversos países, incorporando não apenas outras multinacionais, mas também firmas menores localmente estabelecida em diferentes países.

Esse foi o caso da forjaria ACESITA, uma estatal ligada ao governo de Minas Gerais que, após ser privatizada em 1999, foi incorporada pela TK e passou a complementar a produção de Campo Limpo com uma fábrica instalada em Santa Luzia (MG), tema que será discutido no próximo capítulo. Naquele mesmo ano, foi incorporada a fabricante brasileira de elevadores *Sûr*, sediada em Porto Alegre, o que será apresentado na segunda parte da Tese. No todo, essa estratégia de globalização acelerada continuou a ampliar o alcance da TK ao longo da primeira década do século XXI. Para ficar apenas na divisão de elevadores, logo após a incorporação da *Sûr* a TK detinha subsidiárias no Brasil, Estados Unidos, Canadá, França, Reino Unido e Espanha. Cerca de dez anos mais tarde, o negócio englobava 900 unidades distribuídas por todo o mundo: na Sérvia, Grécia e Itália; Rússia e Cazaquistão; Brasil, México, Peru e Guatemala; China, Índia e Indonésia; Marrocos e África do Sul; Emirados Árabes, Jordânia e Arábia Saudita, para ficar apenas em alguns exemplos. Outras divisões da TK passaram por processos similares de globalização das operações.

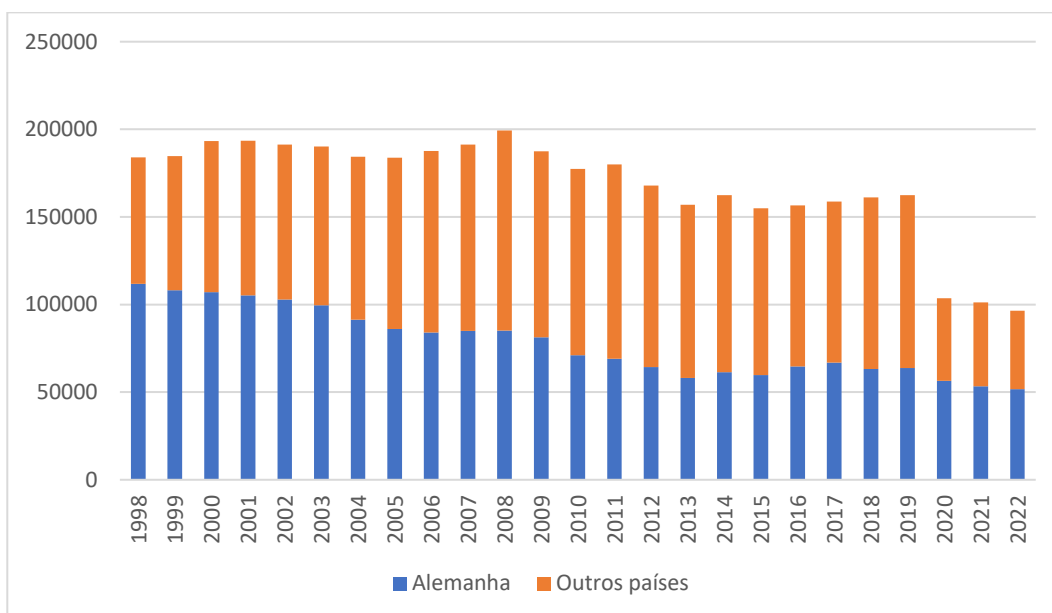
A TK apareceu na lista de 100 maiores ETNs da UNCTAD pela primeira vez em 2001 e, pela última, em 2008, com um ‘índice de transnacionalidade’ de 45.2% e de 54.5%, respectivamente<sup>56</sup>. Dali em diante, a companhia enfrentaria dificuldades crescentes, ainda que a situação de divisões específicas, que operavam na prática como empresas mais ou menos independentes, variassem consideravelmente. Para analisar a globalização da empresa, uma informação de interesse particular é o número de trabalhadores diretamente empregados na Alemanha e em outros países. Desde a fusão entre a Krupp e a Thyssen, houve uma internacionalização crescente da força de trabalho da empresa até 2013, quando a proporção de trabalhadores empregados fora da Alemanha chegou a 63%, contra 39% em 1998. O número total de trabalhadores permaneceu relativamente estável nesse período (o ápice se deu em 2008, com 199,374 trabalhadores, contra 183,937 logo após a fusão), de modo que a primeira década da TK se caracterizou

---

<sup>56</sup> *World Investment Report* de 2003 e 2010, que trazem dados relativos a anos anteriores. O ‘índice de transnacionalidade’ diz respeito à proporção de ativos, vendas e trabalhadores empregados no estrangeiro.

pela gradual redução do número de trabalhadores na Alemanha (de 111,781 em 1998 a 85,097 em 2008), o que foi compensado pelo emprego em outros países (72,156 a 114,277). A partir de 2009, o número de trabalhadores começa a declinar – em 2015, eram 154,186 no total (59,086 na Alemanha e 95,100 em outros países). De 2019 para 2020, o número de trabalhadores se reduziu consideravelmente, o que decorreu da venda da divisão de elevadores, processo que apresentaremos mais à frente. Sozinha, a TK Elevadores empregava cerca de 50 mil trabalhadores ao redor do mundo, e era também uma das divisões mais globalizadas do conglomerado, o que levou a uma redução da proporção de empregados fora da Alemanha, que ficou em 45,5% após a operação.

**Figura 1 – Emprego global na TK (1998-2022)**



Elaboração própria, com dados dos Relatórios Anuais da ThyssenKrupp e documentos anexos.

Uma das dificuldades da TK nos últimos anos foi manejar a estrutura de conglomerado, caracterizada nesse caso pela convivência dentro de uma mesma estrutura global de companhias muito diferentes e pouco integradas. Isso não foi ignorado pela alta administração do grupo que, a partir da virada do século, buscou estabelecer estratégias propriamente globais em suas diferentes áreas de operação. Evidência simbólica desse processo foi a diluição do nome Krupp na marca utilizada pela companhia – a Thyssen Krupp A.G. logo passou a adotar o nome fantasia ThyssenKrupp e, em 2015, optou por

*thyssenkrupp*, sem capitalizar as iniciais. Isso foi acompanhado pela substituição do logotipo adotado na fundação da companhia, em que as duas marcas haviam sido combinadas de maneira algo desajeitada. Segundo a empresa: “No futuro, *thyssenkrupp* será escrito como uma única palavra, com letras minúsculas. Os brasões da Thyssen e da Krupp, antes separados, formam agora um único elemento” (TK, 2015a). A mudança expressava as ambições da TK, que desejava ser reconhecida como uma companhia efetivamente global: “Assim como a Apple, a *thyssenkrupp* é um *player* global. Apesar disso, em comparação com outras empresas internacionais, nosso nome corporativo e os serviços que prestamos não têm o reconhecimento que merecem” (TK, 2015b).

Logo ficaria claro, porém, que uma transformação simbólica seria insuficiente para realizar essas ambições. A partir de meados da primeira década deste século, dificuldades financeiras e escândalos corporativos pressionaram cada vez mais a gestão global da companhia. Nos anos 1960, o ‘americano’ Berthold Beitz representava um desafio às convenções na Krupp. Na década de 1990, seu homem forte na companhia, Gerhard Cromme, foi similarmente visto como uma força modernizadora ao perturbar os arranjos tradicionais da indústria alemã. Não obstante, no início da década de 2010 Cromme seria descrito como um representante da velha guarda das “redes de *old boys*” que, nas palavras do *Financial Times*, “fomentaram uma onda de escândalos de corrupção e minaram o que outrora foi um símbolo de orgulho do poderio industrial alemão” (BRYANT, 2012). A acusação veio de Heinrich Hiesinger, que havia assumido o comando executivo da empresa em 2011, relegando Cromme à presidência do conselho administrativo do grupo. Em 2013, Cromme se desligaria da TK definitivamente. Naquele mesmo ano, morreu o lendário Berthold Beitz, que aos 99 anos de idade comandava ainda a Fundação Krupp.

As disputas na TK se deram em termos muito diferentes do que acontecia na Krupp porque, após a fusão, a Fundação Krupp passou a ocupar uma posição menos segura na composição acionária da nova companhia, perdendo a capacidade de garantir sozinha o cumprimento do ‘mandato de Alfried’, isto é, a preservação da unidade da empresa. Às vésperas da fusão ser concretizada, a fundação detinha mais de 50% das ações da Krupp-Hoesch. Imediatamente depois, ela seguiu como a maior acionista na TK, mas seu controle se reduziu a 17,36%. A segunda maior acionista individual era a *holding* IFIC, ligada ao governo do Irã, com 7,69%. A Fundação Thyssen ficou com apenas 4,96%, já que outros acionistas desta companhia receberam também a participação que

lhes cabia no novo conglomerado. O restante da participação foi dividido entre diversos bancos, fundos de investimento e acionistas individuais.

Enfrentando dificuldades crescentes, a partir de meados da década passada a TK passou a ser ela própria alvo de uma tentativa de aquisição hostil, tática que havia utilizado de forma pioneira na indústria alemã. Desta vez, a batalha assumiu tons ainda mais dramáticos porque não havia sequer o verniz da ‘parceria estratégica’ inspirada em tradições compartilhadas na indústria do Vale do Ruhr – os invasores eram os chamados ‘investidores ativistas’ que, ao contrário do que poderia sugerir esse nome, não têm qualquer relação com o ativismo social. Trata-se, na realidade, de fundos de investimentos que se dedicam a identificar vulnerabilidades nas estruturas acionárias de empresas de capital aberto para desmontá-las e vender seus ativos aos pedaços em busca de lucro rápido, ainda que às custas de um desmonte das estruturas administrativas e produtivas existentes. Um colunista da *Forbes* os definiu como piratas ou corsários, “abutres, que se alimentam tanto dos saudáveis quanto dos doentes”, e criticou uma situação em que poderosos atores financeiros “perdem de vista suas responsabilidades com o investimento de longo prazo para fazer crescer a economia e, em vez disso, juntam-se aos invasores na corrida por dinheiro de curto prazo, usando seus ganhos em apostas para ‘fazer dinheiro com dinheiro’” (DENNING, 2015).

Quando os ‘ativistas’ que mais tarde ameaçariam o controle da TK primeiro anunciaram uma participação acionária significativa na companhia, Hiesinger tratou o acontecimento como uma boa notícia, pelo menos publicamente (REUTERS, 2013). Em 2018, porém, ele acabaria por renunciar sob forte pressão desses mesmos investidores, que demandavam uma “reestruturação mais agressiva”, sobretudo a venda da divisão de elevadores, então vista como a ‘joia da coroa’ da TK. O *Financial Times* descreveu a situação que se seguiu como um ‘dilema impossível’ para a Fundação Krupp e notou que a possibilidade “provocou forte reação de trabalhadores, políticos e membros da dinastia Krupp, que temem que isso acelere o fim de um conglomerado cujas origens remontam a dois séculos” (MILLER, 2020). Nesse contexto, a Fundação argumentou estar obrigada ao cumprimento de sua missão original: “Não deixaremos o campo para os gafanhotos, caso contrário estaremos traindo o mandato da fundação” (STEITZ & KÄCKENHOFF, 2018). A entidade se voltou então aos sindicatos, cujo apoio seria “conquistado por meio de grandes concessões em relação a garantias de emprego e do compromisso de não fechar fábricas” (REUTERS, 2018).

O desfecho dessa disputa será detalhado posteriormente. Por ora, podemos adiantar que, ainda que a contragosto, a Fundação Krupp aceitou vender a divisão de elevadores em 2020, mas o fez por meio de uma saída negociada que originou a uma nova companhia, a TK Elevator (ou TKE), na qual manteve uma pequena participação acionária. Formalmente, as letras T e K não têm mais qualquer significado nessa sigla, já que a gestão da nova companhia é completamente independente da ThyssenKrupp: a TKE paga royalties pela utilização da marca *ThyssenKrupp* nos produtos em que ainda não foi possível adotar o novo nome, por exemplo. Nesse caso, portanto, o ‘mandato de Alfred’ foi violado de maneira muito evidente, com a perda de uma das principais divisões da companhia.

A venda do negócio de elevadores não foi o último capítulo da reestruturação da TK, que continua a escolher setores para ‘desinvestimento’ em busca de se tornar mais lucrativa. No período mais recente, esses esforços se deram sob a liderança de Martina Merz, que assumiu como CEO em 2019 após curto reinado de Guido Kerkhoff que, por sua vez, havia substituído Hiesinger em 2018. A executiva aplacou temporariamente os acionistas com um ambicioso plano de reestruturação batizado de ‘newtk’, ou ‘nova thyssenkrupp’. Em fevereiro de 2023, durante o encontro anual de acionistas da TK, porém, o representante de um fundo de investimentos considerou que “a reestruturação da empresa está atrasada e muito pouco aconteceu no último ano” (STEITZ & KÄCKENHOFF, 2023a). Em abril, Merz anunciou a intenção de deixar o comando da companhia, o que fez com que as ações da TK despencassem (Id., 2023b).

Ao fim e ao cabo, o empreendimento dos Krupp de Essen, que havia sido perturbado por calamidades diversas e tirado proveito de tantas outras, da epidemia no século XVI à Guerra dos Trinta Anos, de Napoleão a Bismarck, a duas Guerras Mundiais e às tensões da Guerra Fria, parece hoje sucumbir diante da globalização. Talvez mais surpreendente do que o desmonte da TK nos últimos anos, porém, seja que enquanto investidores e diretores da companhia se digladiavam nas manchetes dos jornais de negócios, nos locais de trabalho com que tivemos contato no Brasil pouco se sabia dessas controvérsias. Assim como a participação de trabalhadores e representantes sindicais nesse processo, a reestruturação da TK se concentrou inicialmente na Europa, de modo que os impactos em outras regiões foram sentidos de forma atrasada e gradual, tendo se confundido com outras perturbações, sobretudo as provocadas pela pandemia da Covid-19. Naturalmente, o isolamento de certas localidades em relação a processos globais de

tomada de decisão não é acidental, e a demarcação de quem está dentro e fora desses arranjos será um dos temas abordados pela pesquisa propriamente dita, cujos resultados apresentaremos a partir de agora.

## PARTE I

### Capítulo 2 – Trabalho e ação sindical na fábrica globalizada

Este capítulo reflete sobre as consequências da globalização e da organização global da produção para os sindicatos e trabalhadores na indústria manufatureira. Mais especificamente, discutiremos a experiência do trabalho e a organização sindical na ThyssenKrupp Campo Limpo Paulista (TK-CLP), a mais antiga e tradicional unidade do conglomerado no país. A primeira seção caracterizará em termos gerais a produção metalúrgica na fábrica desde a década de 1960. Para isso, contamos com um corpo de pesquisas realizadas anteriormente na localidade, que servirão como ponto de partida para considerar os resultados do nosso próprio trabalho de campo, conduzido cerca de dez anos mais tarde, de modo que este capítulo pode ser lido, em alguma medida, como uma ‘revisita etnográfica’ (BURAWOY, 2003b). Utilizaremos, também, dados acerca do emprego na unidade e fontes documentais. Em termos gerais, teremos duas preocupações centrais: caracterizar a incorporação do trabalho à produção na TK-CLP, no que argumentaremos que ocorreu a partir da década de 90 um descolamento parcial em relação ao mercado de trabalho local, e discutir as consequências disso para a ação sindical, que no caso em tela se orientou pela política do ‘diálogo social’ com a empresa. Em seguida, argumentaremos que a compreensão dessa relação exige que se considere a posição da fábrica em relação às redes de produção e estratégias globais da companhia, para finalmente discutir os sinais de esgotamento desse modelo, que começaram a aparecer de forma clara a partir de 2020.

#### *Antecedentes na Krupp Metalúrgica, Campo Limpo Paulista*<sup>57</sup>

No fim do século XIX, Jundiaí atraiu as primeiras fábricas para a região central do estado de São Paulo, inicialmente dedicadas principalmente à produção têxtil. A primeira oficina metalúrgica de natureza fabril apareceu por volta de 1890, um empreendimento dos *Irmãos Arens* dedicado à fundição e produção de equipamentos agrícolas (como máquinas para o beneficiamento do café). Embora tenha surgido em

---

<sup>57</sup> Esta seção utiliza entrevistas gentilmente cedidas por Sergio Paulo Morais e Rinaldo José Varussa, que pesquisaram a operação metalúrgica da TK em Campo Limpo Paulista no período anterior.

Campinas como uma importadora de máquinas inglesas num período em que os operários paulistas se concentravam na capital, o negócio dos Arens em Jundiaí chegou rapidamente a um porte considerável para a época e é listado como a quarta maior fábrica de máquinas agrícolas de São Paulo em 1907, quando empregava 168 metalúrgicos em Jundiaí (MARSON, 2015). As fábricas na região se instalaram nas proximidades de estações de trem, acompanhando as ferrovias que se expandiam da capital em direção ao interior e aos centros cafeeiros. Ainda hoje, o sindicato dos metalúrgicos de Jundiaí está ao lado dos trilhos da antiga linha ferroviária Santos – Jundiaí, entre os bairros Vila Arens e Vila Argos, que levam os nomes de vilas operárias criadas no passado. Esta última, por exemplo, oferecia “escola, creche, clube, cinema, ambulatório e armazém cooperativo” (GUNN & BARROS CORREIA, 2005, p. 38), o que indica que o paternalismo industrial cultivado pela Krupp na Europa não era estranho à região.

Com as políticas industriais promovidas por Getúlio Vargas a partir dos anos 30, Jundiaí se estabeleceu como um polo industrial propriamente dito, ocupando uma posição geográfica intermediária entre São Paulo e Campinas, tirando proveito dos laços históricos com a economia cafeeira que se mecanizava. Campo Limpo foi durante todo esse período um bairro de Jundiaí, tendo surgido em 1884 como um entreposto que conectava o sistema da *São Paulo Railway* (via Santos – Jundiaí) à estrada de ferro Bragantina, que levava a Bragança Paulista. As primeiras fábricas na localidade foram relativamente modestas, como uma fabricante de fogos de artifício (1946) e uma produtora de fertilizantes (1951), o que foi suficiente para que o bairro fosse elevado à condição de distrito em 1953<sup>58</sup>.

Campo Limpo seria transformada definitivamente em meio ao avanço do investimento estrangeiro direto no país após o fim da Segunda Guerra Mundial, o que fez com que se estabelecesse ali a primeira fábrica da Krupp fora da Europa. Inicialmente, a ideia era produzir locomotivas, ideia abandonada porque a *General Electric* já havia estabelecido um empreendimento do tipo no país. O mesmo aconteceu com o plano de produzir caminhões, demanda já coberta pela Mercedes-Benz, que operava uma fábrica voltada para esse mercado no Brasil desde 1956. Neste caso, porém, Alfried Krupp viu uma oportunidade de firmar uma parceria e acordou com a montadora alemã o fornecimento de peças até então importadas da Europa. Desde então, a Krupp Metalúrgica

---

<sup>58</sup> As informações são da prefeitura de Campo Limpo Paulista.



em Campo Limpo Paulista se dedicou sobretudo à produção de virabrequins para veículos pesados. Em 1963, a companhia convocou a imprensa para um evento que comemorou a produção de 150 mil peças. Naquele momento, a fábrica contava já com uma força de trabalho considerável, empregando 1600 operários e 400 funcionários administrativos. Na ocasião, diretores da operação destacaram a contribuição da unidade para o desenvolvimento industrial do país e o fato de que a indústria automotiva brasileira não dependia mais da importação de virabrequins, e declararam ter planos para que a fábrica se tornasse uma exportadora de componentes para o mercado regional<sup>59</sup>.

Muitos trabalhadores da região de Jundiaí ainda se referem à *thyssenkrupp* como ‘a Krupp’. Ali, pouco se fala do passado controverso da família Krupp, que alguns anos depois da inauguração da fábrica saíra de cena em prol da Fundação Alfried Krupp. Por meio de um plebiscito, o distrito de Campo Limpo se transformou em município independente, como Campo Limpo Paulista, em 1965, o que é atribuído à chegada da Krupp. O centro urbano da cidade cresceu ao redor da Avenida Alfried Krupp, que ainda hoje conecta a fábrica à estação ferroviária, atualmente parte do sistema metropolitano de São Paulo<sup>60</sup>. Os operários da cidade são formados pela Escola ‘Alfried Krupp’ do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), inaugurada em 1983 e construída num terreno doado pela fundação homônima. A importância da fábrica na percepção dos residentes é assinalada pela obra de Martinelli & Coen (2003), encomendada pela prefeitura de Campo Limpo Paulista:

A instalação da Krupp em Campo Limpo representou uma real e benéfica transfusão de sangue. Foram criados novos postos de trabalhos, novas atividades, novos organismos sociais, e principalmente um maior intercâmbio com outros setores do País. Mas o maior benefício que a Krupp trouxe para o então bairro de Jundiaí, foi o despertar de uma nova mentalidade, mais arejada, mais responsável, de uma consciência da importância adquirida no cenário nacional. A união desses sentimentos representou a mola propulsora que conseguiu aglutinar todos os homens ligados ao progresso do distrito, em volta de uma finalidade comum, já que haviam percebido que chegara o momento propício para se movimentarem unidos. Para pleitearem que Campo Limpo assumisse a posição que a importância econômica lhe conferia.

---

<sup>59</sup> Eles mencionaram especificamente a Associação Latino-Americana de Livre Comércio (ALALC), uma tentativa pioneira de integração comercial regional de inspiração cepalina<sup>59</sup> nos anos 60. Sobre essa tentativa, ver Ruíz (2007).

<sup>60</sup> Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM).

Em seus primeiros anos, a firma empregou diretores e engenheiros brasileiros, mas recebeu também alemães e outros europeus, como os espanhóis, que tinham maior facilidade com a língua local. Equipada desde cedo com o que havia de mais avançado nos setores de ferramentaria, forjaria e usinagem, com máquinas importadas da Krupp na Alemanha, a fábrica cobria praticamente todas as etapas da produção de peças metálicas, o que era raro no setor. Além disso, a unidade se tornou referência técnica no país ao oferecer a expertise de engenheiros alemães que cooperavam com as montadoras em busca de soluções tecnológicas, em vez de simplesmente produzir componentes desenhados pelas compradoras. Isso tudo permitiu com que a Krupp Campo Limpo se concentrasse nos contratos mais lucrativos na cadeia automotiva, a exemplo dos virabrequins pesados.

Os operários eram recrutados na própria região, entre pessoas que se ocupavam de atividades diversas, como o comércio ou o trabalho rural, mas a companhia priorizou aqueles com alguma experiência nas fábricas previamente instaladas na região de Jundiaí. A Krupp preferia contratar operários com treinamento técnico formal, como aqueles que haviam feito cursos no SENAI, mas não era possível preencher todos os postos com esse perfil de trabalhador. De acordo com os relatos analisados, o processo de seleção de trabalhadores nos primeiros anos de funcionamento da companhia era relativamente improvisado. Trabalhadores aposentados contam que ingressaram na Krupp no início dos anos 60 de diferentes maneiras, às vezes por meio da aprovação em testes práticos aplicados pelos chefes, por exemplo, mas também com a indicação de parentes ou amigos já empregados, que conheciam em espaços de socialização operária como a escola ou o clube, onde eram comuns as confraternizações e a prática de esportes, principalmente o futebol.

Uma boa ilustração da trajetória de um trabalhador na Krupp nesse período é relatada por um ex-operário que, sem treinamento formal, acumulou experiência numa fábrica menor de Jundiaí até ser recomendado à Krupp pelo irmão, que havia sido contratado anteriormente por possuir um diploma do SENAI. Muito embora esse trabalhador tenha passado pouco tempo na empresa (entre 1962 e 1963), ele valorizou a experiência que teve na companhia, o que ilustra a imagem associada aos primeiros anos da fábrica no imaginário dos trabalhadores da região:

Era muito bom, tempo bom aquele lá. Era uma das firma que mais bem pagava na região, na época, entendeu? Todo mundo queria trabalhar lá, porque o povo

pensava que tinha bom salário, certo? Eles tinha restaurante de comer lá dentro da firma, entendeu como que é a Krupp? Eles tinha 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. (Entrevista realizada por Rinaldo José Varussa)

Um elemento notável dos relatos desse período é que a Krupp era vista como um bom lugar para se trabalhar. Segundo esses trabalhadores, a companhia oferecia salários e condições de trabalho acima da média das concorrentes locais, de modo que as vagas na companhia eram cobiçadas. Entre as novidades atribuídas à chegada da companhia, destaca-se a oferta do transporte coletivo: instalada em Campo Limpo, então um bairro relativamente afastado, a Krupp fazia circular um ônibus entre os bairros operários da cidade, um benefício valorizado por trabalhadores que estavam acostumados a se deslocar às fábricas a pé ou em bicicletas. Mas as entrevistas indicam também que o desejo de trabalhar na Krupp não respondia apenas a considerações materiais. A metalúrgica alemã trouxe consigo tecnologias avançadas, o que despertava o interesse dos operários. A perspectiva de ascensão individual se mistura com um sentimento mais geral de ‘nadar a favor da corrente’. O trabalhador citado acima, nesse sentido, completou que “pra nós era um negócio novo, um campo novo, né? E aquilo abriu... E a gente trabalhava com satisfação, porque via que aquilo tinha campo de progredir e nós ia em frente, né?”. Dessa perspectiva, trabalhar na Krupp nos anos 60 representava a oportunidade de participar e tirar proveito do progresso industrial do país.

As qualidades da Krupp são destacadas de forma ainda mais enfática por aqueles que fizeram longas carreiras na empresa, particularmente entre os operários que conseguiram alcançar postos intermediários de chefia. Eles admiram a perícia dos primeiros engenheiros da companhia, considerados muito capacitados, e relatam também as façanhas técnicas dos operários da fábrica, que são descritos como hábeis e criativos. Nas palavras de um trabalhador empregado pela Krupp em 1963, “A Krupp era uma escola! A Krupp tinha uma ferramentaria, o que ocê imaginasse nós fazíamos. O que ocê imaginar nós fazíamos lá” (Entrevista realizada por Rinaldo José Varussa). Declarações como essa costumam ser acompanhadas por manifestações do orgulho de ter ‘vestido a camisa’ da Krupp, conhecida por empregar os melhores operários da região. Nas palavras de um trabalhador admitido pela empresa em 1963 aos 18 anos e que continuaria na Krupp até se aposentar,

A Krupp é uma empresa que sempre prezou pela qualidade, né? E o cliente pagava isso. Porque as nossas peças, os nossos produtos, sempre foram os mais caros que existiam no mercado. A Krupp, às vezes, perdia peça boa aí por causa disso. A concorrente Sifco, aqui, quanta peça ela não ganhava? Porque era mais barato, o sistema era mais barato. (Entrevista realizada por Rinaldo José Varussa)

Alguns dos operários que ingressaram na Krupp nesse período associam as virtudes que teriam caracterizado os primeiros anos da empresa à cultura alemã, cujas particularidades são comparadas às práticas de empregadoras brasileiras, mas também às inclinações dos norte-americanos. Neste último caso, o contraponto costuma ser a Sifco, multinacional norte-americana que se estabeleceu em Jundiaí em 1958. De acordo com um trabalhador:

Tirava o chapéu pros alemão na época. Muito do que eu sou, até do meu gênio, de querer as coisas em ordem, querer as coisa bem feita, entendeu? Eu aprendi com os alemão. Uma raça que eu invejo! Eu invejo. Se perguntasse pra mim que raça que você queria vim na outra geração, eu vô falar pra você que eu queria ser alemão [risos]. Porque ... Porra, aquele povo é inteligente rapaz. Puta merda! Dava até gosto de vê, o cara sabe mesmo. E... O americano é muito papo, sabe? O americano é louco pra vender gato por lebre pro cê, entendeu? O alemão é sério. O alemão é sério! E o sistema deles, né? Em trabalhar direito, em querer fazer, é de tirar o chapéu. Eu aprendi muito com isso aí. Tudo que eu só! Porque foi uma existência... Minha vida foi a Krupp, eu não trabalhei em indústria nenhuma mais. Então, muito do que eu sou, hoje inclusive, é por causa da Krupp. O modo de vê as coisas... A minha casa é simples, mas se aquele quadro ali tiver fora do esquadro me incomoda. (Entrevista realizada por Rinaldo José Varussa)

Ocasionalmente, a cultura da Krupp é associada também a aspectos considerados negativos, como os critérios de progressão na carreira que, baseados no tempo de emprego na fábrica, faziam com que fosse mais difícil para que operários dedicados e habilidosos progredissem rapidamente. Impressão parecida aparece em relação à remuneração. Os operários relatam que os americanos costumavam oferecer incentivos à produtividade quando havia bons contratos e muita demanda, enquanto os alemães pagavam apenas o que havia sido acordado. Apesar disso, a carreira na Krupp era atrativa, já que os salários de trabalhadores mais velhos, num momento da trajetória em que seria mais difícil conseguir outro emprego, eram relativamente altos. Assim, muitos trabalhadores fizeram longas carreiras na companhia, alguns dos quais continuaram a trabalhar na unidade depois da aposentaria formal, ao que creditam uma vida confortável e a conquista de objetivos pessoais, como a casa própria e a educação universitária dos filhos.

Em relação ao sindicato, os trabalhadores enfatizam principalmente os serviços oferecidos pela entidade e o papel dos espaços de socialização, como o clube. Na maior parte dos relatos, o contato político parece ter sido secundário e acontecia principalmente nos momentos de greve. Alguns desses operários, destacadamente aqueles que se tornaram encarregados ou outros cargos de chefia, têm uma opinião negativa de movimentos grevistas, que consideram prejudiciais. Não obstante, isso não é apresentado de forma absoluta, sugerindo-se também um compromisso implícito com a solidariedade operária na região. Os relatos indicam que, ainda que um operário visse as greves com maus olhos, ele poderia se ver constringido a participar pela obrigação de acatar a ‘vontade da maioria’. Esse sentimento era reforçado pela convivência em espaços externos à fábrica, o que incluía as relações com trabalhadores de outras empresas. Aparecem nesses relatos, ainda, métodos mais diretos de convencimento, como os piquetes. Nas palavras de um funcionário da Krupp contratado no fim dos anos 60, “era fogo viu, eles faziam aquele corredor polonês<sup>61</sup> lá... viu, até nível de chefia eles deixavam entrar, entende? Mas trabalhador não! Mas entrava assim... tinha que fazer o corredor polonês e você tinha que passar no meio, entende?” (Entrevista realizada por Rinaldo José Varussa).

A experiência operária na região de Jundiaí e na Krupp de Campo Limpo Paulista nesse período, portanto, parece compartilhar elementos com a experiência metalúrgica nos polos industriais tradicionais do país: o sindicato como prestador de serviços, as greves, os espaços de socialização e, no caso de certas companhias, sobretudo grandes multinacionais, o orgulho de ‘vestir a camisa’ da empresa. Mas o operário citado acima relatou também ter se envolvido mais diretamente com o sindicato num período posterior, quando teria se tornado propriamente um ‘grevista’: filiou-se ao Partido dos Trabalhadores e chegou a participar de manifestações políticas mais amplas. Hoje, ele considera a greve uma ação necessária, já que “não tem outra maneira pro pessoal reivindicar”, ainda que critique métodos que considera violentos: “De livre e espontânea vontade ninguém dá! Então eu acho que como ferramenta de você conseguir as coisas, ela é válida. Agora, não pode descambá pra violência pra... Desvirtuar o sentido do movimento né? Não pode”. Segundo ele, as greves na Krupp não eram violentas, já que

---

<sup>61</sup> O ‘corredor polonês’, no contexto de uma greve, consiste na formação de duas fileiras de grevistas que, embora não bloqueiem a entrada da fábrica, obrigam os ‘fura-greves’ a passar entre elas, quando são alvo de insultos e, às vezes, de tapas e pontapés.

a empresa não adotava posturas consideradas duras quando comparadas às outras companhias, ainda que tenha demitido líderes grevistas e descontasse dos salários os dias de paralisação, disputas que costumavam acabar na Justiça do Trabalho. Assim, mesmo que apoiassem o movimento, os trabalhadores tratavam a greve como iniciativa e responsabilidade do sindicato, ambiguidade comumente utilizada para evitar possíveis punições:

Quando dava a crise, que quem fazia a greve propriamente era o sindicato, fazia a reunião: “E aí concorda com o que tão pagando ou vão parar!?” “Vai parar”, e parava, e ia lá todo o dia ia na Krupp, conversava, conversava, ia na Krupp não resolvia, ia um turno, voltava pra casa, e aí nada? “Nada!” e ia arrastando e a gente propriamente nunca começou uma greve, a greve quem começou foi o sindicato, a gente só participava dentro da empresa, né? E o carro de som no sindicato, todo dia lá! “É pessoal não resolveu nada ainda tá... tamo negociando” (Entrevista realizada por Rinaldo José Varussa)

Para além dos relatos analisados, a versão do sindicato sobre sua própria história indica que a organização metalúrgica em Jundiaí e Campo Limpo sofreu com a repressão no contexto da ditadura, estabelecida no país pouco depois da inauguração da fábrica, depois acompanhou a efervescência trabalhista do fim dos anos 1970 e, até meados dos anos 1990, as greves fizeram parte da lógica do relacionamento entre o sindicato e a Krupp, que repetiu em linhas gerais o padrão de ação sindical metalúrgica estabelecido na região. Voltaremos a isso mais à frente. Por ora, convém destacar que, à medida que se afasta dos anos iniciais de operação da companhia, os relatos pesam mais a tinta nos conflitos que atravessaram o cotidiano da fábrica. As primeiras mudanças negativas são às vezes creditadas à substituição de chefes alemães por brasileiros, considerados mais duros. Alguns operários acreditam, ainda, que o aumento do número de funcionários ao longo dos anos 70 e 80 inviabilizou a manutenção das boas condições que teriam prevalecido no período anterior. Nas palavras de um operário aposentado,

Olha no começo, quando era chefia alemã, né? Era bem melhor, você tinha aumento quase todos os meses. O sistema do pessoal de tratar era outro. Depois começou... Entrou... tipo brasileiro, vai? Assim, né, pra comandar, aí já foi mudando, foi aumentando a produção, sempre queriam, mais, mais, mais, entende? Mudou muito o sistema de trabalho. Quando eu entrei na Krupp, nove horas e meia era sessenta peças... é... depois passou pra sessenta e cinco, depois pra setenta, só sei que... que chegou numa época tava cento e vinte, cento e trinta, em oito horas de trabalho, foi modificando máquinas também né? Veio máquinas mais novas... (Entrevista realizada por Rinaldo José Varussa)

Em alguns casos, isso é tratado como um problema causado pelos trabalhadores, já que os novos empregados, pouco acostumados à ‘cultura virtuosa’ da empresa, teriam passado a abusar dos benefícios concedidos. Parece mais razoável supor que a Krupp tenha intensificado gradualmente a produção na planta, que se aproximou aos poucos de um fordismo periférico relativamente convencional<sup>62</sup>. Não obstante, o emprego na Krupp continuou a ser considerado uma boa opção em comparação com o trabalho nas concorrentes da região. Como argumentou um trabalhador empregado no começo dos anos 70: “O cara entrava - oh, isso aqui é bom demais! E aí, o mais velho - é, isso aqui já era! E assim, eu também senti isso. Mas, no geral ela [a Krupp] foi boa, no geral foi boa”. É preciso considerar que essas entrevistas incluem trabalhadores aposentados e se concentram naqueles com bastante tempo de casa, operários que continuaram ligados a Campo Limpo e que se dispuseram a tratar do assunto décadas depois de terem vivido suas primeiras experiências com a Krupp, o que pode refletir certa nostalgia (ou a ‘ilusão biográfica’) de trabalhadores bem-sucedidos cujas trajetórias não necessariamente são representativas de todas as experiências operárias na fábrica. Feita essa ressalva, é inegável que a Krupp construiu uma reputação de boa empregadora na região.

Os relatos indicam, ao mesmo tempo, que o sentimento de desajuste dos primeiros operários da fábrica se aprofundou ao longo do tempo e, com a chegada dos anos 1990 e 2000, uma ruptura mais profunda parece ter se estabelecido, o que, como discutiremos em seguida, foi o elemento que chamou mais a atenção dos pesquisadores responsáveis pelo registro desses relatos. Numa declaração ilustrativa, um trabalhador relatou:

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? (Entrevista realizada por Rinaldo José Varussa)

Em linhas gerais, na esteira do desenvolvimento industrial da região, o processo de seleção dos trabalhadores passou a adotar critérios mais rígidos e, com a inauguração da escola do SENAI em Campo Limpo, em 1983, cresceu a exigência técnica formal.

---

<sup>62</sup> Essa leitura é corroborada pelas considerações de Bosi (2012), que utilizou relatos de um projeto de memória corporativa da empresa e identifica, a partir dos anos 80, um afastamento da valorização da ‘criatividade’ dos operários na direção de um taylorismo mais direto. Também naquela década, a Krupp de Campo Limpo foi acusada de prejudicar a indústria de autopeças norte-americana exportando virabrequins considerados muito baratos. Ver USITC (1987).

Habilidades como a capacidade de improvisar, a intuição técnica e a destreza manual, adquiridas informalmente no período anterior, perderam relevância em prol de uma formação escolar mais rigorosa, o que foi consolidado pela adoção crescente, na década seguinte, de tecnologias de automação. Um sentimento comum entre funcionários mais antigos é o de que a formação exigida passou a ser excessivamente teórica e que o ‘aprender na prática’ produzia operários melhores.

Os autores que discutiram o trabalho na Krupp em Campo Limpo, com base nessas e outras fontes, conceptualizaram os deslocamentos em tela como parte das transformações associadas à globalização e enfatizaram a ruptura entre o período mais recente e a experiência do trabalho tradicionalmente enraizada na localidade, no que se debruçaram sobretudo, num diálogo crítico com as teorias da chamada ‘reestruturação produtiva’, sobre as mudanças que ocorreram dentro da fábrica. Bosi (2012), nessa linha, criticou o conceito de ‘reestruturação’, que naturalizaria as transformações em tela, para propor uma leitura gramsciana da hegemonia que ‘nasce da fábrica’. Assim, ele interpretou as transformações na Krupp Campo Limpo como o desmonte de um “regime fabril típico em diversas multinacionais no Brasil naquele tempo” (Ibid., p. 169), baseado em políticas paternalistas, salários elevados e benefícios acima da média. Destacando a substituição de relações de confiança tradicionais por novas técnicas de gestão, ele enfatizou os ‘termos vividos’ da globalização para concluir 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”, de modo que “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” (p. 177).

Varussa (2012), numa análise que parte dos anos 1960, também destacou as reestruturações pelas quais passou a companhia durante as décadas de 80 e 90. Ele destacou, por exemplo, que mutilações acidentais se tornaram menos comuns na fábrica, mas notou também que aumentaram as lesões por esforço repetitivo, o que associou à aceleração do ritmo de trabalho que acompanhou a robotização, a introdução de novos turnos de trabalho e um novo plano de carreiras, e a pressão pela produtividade legitimada



pelo programa de participação nos resultados (PPR)<sup>63</sup>, uma demanda conquistada por meio de greve em 1996. Nesse sentido, Varussa comparou a situação dos primeiros trabalhadores da empresa, admirados pelos operários da região de Jundiaí, com a experiência de um trabalhador que ingressou na Krupp mais tarde e que, depois de pedir demissão por não suportar o ritmo de trabalho na empresa durante os anos 2000, teria ouvido de um recrutador de outra companhia que “quem trabalha na Krupp não sabe trabalhar”: as novas tecnologias teriam destituído os trabalhadores da Krupp das habilidades técnicas que faziam suas habilidades serem valorizadas no mercado de trabalho. O autor identificou, enfim, dois grandes momentos na Krupp Campo Limpo – o da empresa ‘escola’ e o da empresa ‘deformadora’.

Moreira (2014, p. 873), por sua vez, analisou entrevistas realizadas com líderes sindicais vinculados à metalúrgica em 2011, o que se aproxima mais do período e do tema priorizado pela nossa própria pesquisa, convergência reforçada pelo fato de que o autor buscou “os sentidos do movimento histórico ora descrito como globalização e reestruturação produtiva para os trabalhadores”. Ele enfatizou sobretudo os efeitos do PPR e considerou que, combinado com outras transformações, o programa “forja no interior dos metalúrgicos de Jundiaí e região uma cultura de classe comprometida com a produtividade e a racionalidade capitalista” (Ibid., p. 891). O autor concluiu, ainda, que o Sindicato dos Metalúrgicos de Jundiaí, Várzea Paulista e Campo Limpo Paulista se orientou por um ‘sindicalismo propositivo’, entendido nessa leitura como uma estratégia defensiva que busca negociar os impactos negativos da reestruturação produtiva. Em suma, Moreira concluiu que a reorganização da produção na localidade não levou apenas à intensificação da exploração do trabalho, mas se expressou também em relações de dominação que atravessam tanto o cotidiano da fábrica quanto as práticas do sindicato.

### ***Trabalho e emprego na ThyssenKrupp Campo Limpo Paulista***

Os resultados da nossa pesquisa confirmam que a unidade de Campo Limpo Paulista da ThyssenKrupp (TK-CLP) passou por transformações relevantes nas últimas décadas, mas os relatos de trabalhadores entrevistados mais recentemente, além de outras

---

<sup>63</sup> Programa de Participação nos Resultados, em geral um bônus anual pago aos trabalhadores de acordo com o cumprimento de metas previamente estabelecidas. Quando são considerados também os lucros da companhia nesse cálculo, fala-se em Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Para uma leitura crítica desses programas, ver Antunes & Praun (2015).

fontes, nos levam a desenhar uma transição menos dramática do que a sugerida pelos trabalhos anteriores. Ainda que a situação não seja exatamente a mesma dos anos 60, a *thyssenkrupp* manteve na região de Jundiaí muito da fama que a Krupp havia construído como uma companhia que oferece bons salários, condições de trabalho excepcionais e a promessa de uma longa carreira. Um trabalhador empregado há 18 anos na TK-CLP quando concedeu a entrevista, realizada em 2018, considerou o seguinte:

Pra você ter uma ideia, hoje, aqui na região, vou te falar, na cidade de Jundiaí, Várzea e Campo Limpo Paulista, o sonho de qualquer rapaz que está saindo do SENAI, de um curso técnico, saindo do colegial, um jovem, é trabalhar dentro da Krupp. Isso eu te falo porque hoje, a Krupp não está sendo uma empresa de um destaque tão elevado quanto tinha no passado, como qualquer outra empresa, devido aí à crise econômica, à sustentabilidade do mercado de trabalho, a dificuldade que hoje nós temos, qualquer empresa, de se manter viva no mercado. A Krupp no passado era muito mais bem vista do que agora. Mas hoje, ainda, na região, é a empresa que qualquer jovem, como eu falei [...] sonha em trabalhar na *thyssenkrupp*, devido àquilo que ele vai aprender lá dentro, o que a empresa produz, que é uma empresa de autopeças, que é uma empresa multinacional, também pelo salário, que é um piso, o maior piso da nossa região hoje. Isso faz realmente que as pessoas sintam o desejo, e tenham satisfação, e além do mais, a Krupp hoje, a média de vida [o tempo de emprego] do trabalhador dentro da Krupp é de 20 a 30 anos, se ele trabalhar certinho. (Entrevista)

Os contatos que estabelecemos com trabalhadores da empresa sugerem que o status da *thyssenkrupp* como uma empregadora que oferece salários considerados altos e condições de trabalho ‘acima da média’ permaneceu relativamente inalterado até recentemente. Podemos comparar, por exemplo, as descrições dos ‘bons tempos dos alemães’ com o relato de um trabalhador que foi admitido no início da década de 90, participou de duas greves (em 1994, pela cesta-básica, e em 1996, pelo PPR), para depois tornar-se ‘cipeiro’<sup>64</sup> e, em seguida, suplente da diretoria do sindicato, atividades que foram combinadas com o trabalho cotidiano na fábrica:

Eu era novo de firma, tinha acabado de entrar... Mesmo assim, aderi ao movimento. Falei: Meu, seja o que Deus quiser. Se é por cesta básica, vamos, né? Naquela época, nossa... A cesta básica hoje é meio limitada, meio enxugada, mas naquela época lá era uma despesa. A firma que dava a cesta básica, você já estava sossegado. Era só comprar a mistura, só. O básico você já tinha (risos). O outro foi a participação nos lucros. Quando foi essa participação nos lucros aí, pelo amor de Deus, quando veio... Hoje, você tem que ter um certo tempo, é proporcional. Quando liberou mesmo, não importava se você tivesse um mês. Era

---

<sup>64</sup> Representante eleito para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), forma de representação no local de trabalho prevista em lei.

pra todo mundo. Então, nossa, aquilo ali... Quando surgiu a primeira vez eu fiquei maravilhado. Eu trabalho desde os quatorze anos. Eu trabalhava numa empresa que era cerâmica. Trabalhei 10 anos nessa empresa. Entrei com 14, saí com 24 anos. Não tinha isso aí lá. Também não tinha refeitório, a gente levava marmitta. Quando entrei nessa empresa e tinha refeitório, tinha ônibus... A outra que eu trabalhava eu ia de bicicleta, se não tinha que pegar dois ônibus. Então quando eu entrei nessa empresa, nossa, cara... Quando você sente na pele que você tem uma coisa ruim e pega uma coisa melhor, essas vantagens que tem a Krupp, eu fiquei bem contente mesmo. (Entrevista)

Essa declaração ilustra bem um dos argumentos centrais da nossa leitura: se a TK-CLP foi capaz de estabelecer um ‘descolamento’ em relação ao mercado de trabalho local, esse descolamento é sempre parcial, uma vez que o entorno precário local continua sempre a exercer uma pressão no sentido de moderar as ambições dos trabalhadores, que sabem que as condições fora da companhia podem ser muito piores. Nesse caso, as conquistas mencionadas resultaram de movimentos grevistas, o que voltaremos a discutir, mas as vantagens do emprego na TK são em geral vistas com bons olhos. Encontramos, assim, relatos que se aproximam das descrições nostálgicas da década de 60: “É uma empresa boa, uma empresa que todo mundo gosta, todo mundo tem vontade de sair de lá aposentado. Esse é o sonho da gente trabalhador, é sair de lá aposentado. Tem vários que aposentam e ficam ainda. É uma turma que trabalha bastante [por muitos anos]” (Entrevista). Há também, naturalmente, insatisfações pontuais, o que às vezes se reflete no sentimento de que as coisas não são mais tão boas como eram no passado. Como sintetizou em 2018 um dirigente sindical que trabalhou por duas décadas na companhia,

Os companheiros, os metalúrgicos nossos da região, eles de uma forma geral, eles ainda enxergam a empresa TK como a melhor ou uma das melhores a se trabalhar. Claro, infelizmente, o salário já não é mais como antigamente, teve várias mudanças. Mas, no geral, tudo piorou, deu uma caída, né? Tanto a questão de desemprego, bem como as metalúrgicas da região, o salário, no geral, não é lá aquelas coisas. Então essa empresa, ela continua sendo ainda uma das top. É um maquinário moderno, que dá um transporte de qualidade. Tem aí o convênio [médico]. Não dá pra falar em qualidade em matéria de convênio, mas tem convênio. Tem a refeição, tem vários benefícios que muitas deixaram ou não têm. (Entrevista)

Pelo menos até esse período, o que parece ter se deslocado mais nitidamente é o status atribuído à indústria automotiva como motor do desenvolvimento nacional, o que faz com que apareça, nas impressões compartilhadas por alguns trabalhadores, a ideia de que o trabalho metalúrgico na Krupp é hoje menos nobre do que no passado, fenômeno que se relaciona com a diversificação das economias locais e com as conquistas familiares

desses próprios operários, cujos descendentes frequentemente alcançam a formação universitária. Não investigamos esse tema diretamente, mas trata-se de fenômeno conhecido pela sociologia do trabalho fabril<sup>65</sup>. Numa conversa entre o sindicalista citado acima (S2), que fez carreira na TK, e outro dirigente do sindicato (S1), que trabalhou na Dana, companhia metalúrgica instalada em Jundiaí, essa questão apareceu da seguinte maneira:

S1: O sistema econômico nosso tem mudado muito, e o perfil dos nossos metalúrgicos também tem mudado muito. Eu espero que a Dana, a Thyssen, continuem com essa filosofia de manter os empregados por muito tempo. Mas a gente vê que os jovens que estão entrando no mercado de trabalho não querem aquilo por vida deles, e é natural do ser humano querer algo sempre melhor.

S2: Aconteceu bastante... Nesses 700 que contratou lá<sup>66</sup>, a pessoa entra na forjaria, os meninos lá... O que? Isso aqui eu não quero pra minha vida não. É muito pesado (risos).

S1: Esse tipo de empresa, na verdade, como elas são muito antigas aqui, eles pegavam as pessoas que vinham da roça, da agricultura, né? Migrando para a cidade. Então o pessoal fazia carreira ali, ficava 20, 30 anos. Eu mesmo, sou empregado da Dana há 30 anos. Mas a juventude, eles querem entrar lá, faz o salário, aqueles que não têm condições do pai pagar a faculdade, eles entram, pagam a faculdade, acabam se formando em Engenharia. Ou seguem carreira lá, ou procuram outro mercado.

S2: Comentei dessa questão que eu vejo na Krupp, que é a questão familiar. O seu pai aposentou lá, meu pai, o pai do gerente, do diretor, do presidente, o pai de vários chefes. Aposentou lá e os filhos entraram e seguiram carreira lá dentro. Foram estudando e foram crescendo lá dentro.

De fato, os métodos de seleção e as exigências de formação para os operários se tornaram mais rigorosos nas últimas décadas e hoje, para ser considerado para admissão, um candidato deve ter pelo menos 18 anos de idade, possuir o ensino médio completo e ter passado por um curso técnico, usualmente oferecido pelo SENAI, que mantém cursos em Jundiaí e Campo Limpo Paulista. Nas palavras de um trabalhador da empresa, “um curso de torneiro mecânico, ajustador, mecânico geral, desenho, CNC... Se não tiver um curso do SENAI, você não entra” (Entrevista). Mais à frente, mostraremos que o grau de escolaridade dos operários da fábrica aumentou substancialmente nas últimas décadas.

---

<sup>65</sup> A pesquisa de Beaud & Pialoux (2009) é um clássico recente sobre o tema, baseado no caso francês. No Brasil, Tomizaki (2006) tratou dessa questão.

<sup>66</sup> Entre 2016 e 2018, após um período de crise, a TK contratou muitos novos trabalhadores. Ver Figura 1.

Seria possível argumentar que essa dinâmica reduziu as vantagens relativas dessas vagas do ponto de vista do trabalhador individual, já que se passou a exigir uma formação escolar que, presumivelmente, seria acompanhada por uma posição mais vantajosa no mercado de trabalho, ao contrário de uma situação em que são recrutados trabalhadores sem qualificação específica. Mas é preciso considerar, além do fato de que mesmo num recorte que inclua apenas metalúrgicos qualificados o emprego na TK continua a ser visto como vantajoso, que os mecanismos que permitem o acesso à formação técnica são fornecidos pela própria empresa e seu entorno. A TK oferece, por exemplo, oportunidades para ‘menores aprendizes’ que, a partir dos quatorze anos de idade, se candidatam para trabalhar durante meio período na empresa. Isso se dá em parceria com o SENAI, que aplica uma prova de seleção e ministra um curso técnico para os aprovados, com duração de dois anos. Os representantes sindicais na companhia notaram, porém, que havia um intervalo entre a conclusão do estágio e a maioria (mais especificamente, o cumprimento ou dispensa do serviço militar obrigatório), o que dificultava a integração posterior dos aprendizes. Foi acatada pela empresa, então, a sugestão de que fossem admitidos também ‘maiores aprendizes’, que passam hoje por um estágio similar, igualmente intermediado pelo SENAI. Esse investimento evidencia que a empresa atua diretamente na formação da força de trabalho utilizada na fábrica, delimitando um grupo de trabalhadores que são incorporados à produção de maneira particular, por fora do mercado de trabalho em sentido estrito.

A despeito de iniciativas de ‘modernização’ da cultura corporativa da Krupp e da TK ao nível dos gerentes, o ideal de concertação social continuou a fazer parte das estratégias adotadas pela empresa, tanto no âmbito da imagem propagandeada para fora quanto nas relações estabelecidas com certos grupos de trabalhadores. No caso de Campo Limpo, a atuação do SENAI indica alguma continuidade com a ‘cultura’ centenária da companhia. Notavelmente, ainda que esta expressão não apareça nos relatos que analisamos<sup>67</sup>, a ideia de ‘kruppianos’ (versão local dos *kruppianer* na Alemanha) é evocada pelo Centro de Formação ‘Alfried Krupp’ do SENAI, instalado a cerca de um quilômetro da fábrica. Em sua ‘proposta pedagógica’ para o ano de 2009, a escola mencionou a história do ‘Patrono’ Alfried e de seus antepassados – as décadas de 1930 e

---

<sup>67</sup> Manchester (1970) comenta de passagem que os trabalhadores de Campo Limpo se apresentavam como ‘neo-Kruppianer’, mas não encontramos outros relatos disso. É mais provável que essa tenha sido uma descrição feita pela empresa, que propagandeava na Alemanha os sucessos da fábrica no Brasil.

1940, porém, são ignoradas – e considerou que “a história da Empresa, desde a sua instalação, é a história do progresso do Brasil, procurando vencer dificuldades através do trabalho, do investimento, da pesquisa e do aperfeiçoamento tecnológico”. “Tudo isto”, continua o documento, “foi conseguido de forma harmônica, respeitando as condições ecológicas e urbanas da comunidade e, principalmente, graças ao trabalho e dedicação dos colaboradores ‘kruppiano’ que nesses 45 anos ajudaram a manter vivos os ideais de Friedrich Krupp” (SENAI ALFRIED KRUPP, 2009, p. 8-9)<sup>68</sup>.

Um discurso similar aparece em revista distribuída globalmente pela empresa. Em edição publicada em inglês em 2007, a *TK Magazine* listou os benefícios concedidos aos trabalhadores, as oportunidades de formação técnica, além da promoção de eventos de confraternização abertos às famílias dos trabalhadores e concluiu: “Talvez, Campo Limpo seja apenas um lugar feito aos moldes de Alfred Krupp: ‘O propósito do trabalho deve ser o bem comum’”. Antes disso, o material destacou as virtudes da ‘tradição social alemã’ no contexto brasileiro:

Para os trabalhadores da empresa, as diferenças entre Campo Limpo Paulista e outras companhias brasileiras são enormes. Os trabalhadores atribuem esse fato às origens dos alemães: no Brasil, a Alemanha é considerada uma cultura que amadureceu ao longo de mil anos e desenvolveu estruturas claras e bem-ordenadas. Mais ainda: disciplina, ordem e estrutura são marcos da companhia e suas subsidiárias internacionais. Os brasileiros concordam que uma abordagem disciplinada à vida e ao trabalho é uma das grandes virtudes que as companhias alemãs e seus colegas alemães têm. (TK 2007)

A ênfase na disciplina poderia desnudar as intenções por trás do ideário paternalista, mas não se trata de algo realmente escondido. Notavelmente, a revista considerou: “Uma greve organizada anos atrás demonstrou claramente a importância da família. Muitas esposas pressionaram seus maridos para que voltassem ao trabalho” (Idem).

De volta às transformações no interior da fábrica, as entrevistas que realizamos indicam que, no que diz respeito ao processo de trabalho, hoje os trabalhadores enxergam a introdução de novas tecnologias e a formação escolar que acompanhou esse processo de maneira positiva. Nesse sentido, um trabalhador empregado pela companhia há mais

---

<sup>68</sup> Na versão de 2022, não há mais referência a Alfred Krupp como ‘Patrono’, mas o documento de 2021/2022 mantinha esse tratamento e dizia, por exemplo, que “com a eclosão da II Guerra Mundial, [Alfried Krupp] teve suas fábricas praticamente destruídas e reassumiu seu comando em 1953. Após um árduo trabalho conseguiu dotar o complexo Krupp de 21 empresas com 95 ramificações industriais”. (SENAI ALFRIED KRUPP, 2021)

de 20 anos brincou com a concorrência dos robôs, mas ofereceu uma avaliação mais otimista do que fariam supor as interpretações discutidas na seção anterior:

Hoje, o maior concorrente nossos são os robôs (risos). Então você tem que trabalhar com robô. Ele não vai no banheiro, ele não fica doente. Ele dá uma *manutençãozinha*, mas é coisa que não vai ficar 20, 30 dias de atestado não (risos). Mas hoje a gente está concorrendo aí, hoje é o mercado que diz as regras, né. Mas é uma firma boa, sim. Eu gosto de trabalhar, recomendo quem quiser. Precisa ter uma *qualificaçãozinha* pra entrar? Precisa. Mas é uma firma boa, sim. (Entrevista, 2018)

Perguntado sobre as transformações na fábrica, ele continuou:

Mudou, nossa, há vinte e quatro anos, quando eu entrei, você vê hoje... Praticamente, assim, a base, manteve... Mas mudou a tecnologia. Antigamente, a gente trabalhava com o torno convencional, hoje é tudo CNC. Convencional hoje eu acho que nem na ferramentaria tem mais. Então mudou muito. [...] Mudou em termos de segurança do trabalho. Hoje é mais exigente. Antigamente, não é que era deixado de lado, mas não era tão rigoroso como é hoje. Na Krupp, a segurança hoje é prioridade. Naquela época lá, você trabalhava com óculos na cabeça... Hoje, não. Se você pisou, onde você atravessou da porta pra cá você tem que estar com EPI [Equipamento de Proteção Individual]. Antigamente não... Tudo mudou. Mudou pra melhor? Tem certas coisas que sim. Hoje, é mais concorrido pra trabalhar. Mas ficou bom. Eu vi essa mudança lá dentro, sabe? Dos convencionais pra tecnologia, que é o CNC. A gente teve que qualificar, porque a gente estava acostumado a trabalhar... Eu entrei lavando peça, aí me formei torneiro mecânico lá dentro pelo SENAI da Krupp e ultimamente eu trabalho na qualidade. Então tive uma transformação lá dentro. Então, quer dizer... É uma empresa que dá chance pro trabalhador. É só ele ter vontade de correr atrás. (Entrevista)

Nessa linha, um representante do sindicato no local de trabalho credita a automação de alguns postos dentro da fábrica ao fato de que as práticas anteriores causavam lesões graves nos ombros dos trabalhadores. Ele argumentou que a automação demanda um investimento inicial considerável por parte da empresa e especulou que, no caso em vista, a medida não teria sido implementada pela companhia apenas pelo ganho de produtividade. Segundo o entrevistado, a economia teria se dado principalmente pela redução das indenizações trabalhistas. Nesse sentido, ele declarou:

Além dos processos, era um local mais complicado pro trabalhador. Tanto que quem entrava na Krupp no começo, falava em rebarba, o cara saía com o cavaco pendurado no corpo... Acabava com o operador. Então foi uma melhoria, eu acredito até pro próprio operador. Mas esse operador tinha que estar qualificado pra trabalhar em uma máquina melhor. (Entrevista)

Em geral, prevalece a opinião de que o uso de novas tecnologias e a introdução de padrões mais rigorosos de segurança e prevenção de acidentes melhoraram as condições de trabalho, mas reduziram o número de postos de trabalho. Além disso, uma vez que tecnologias como o CNC são hoje utilizadas por outras fábricas na região, não há mais a impressão, detectada no período em que isso era ainda uma novidade, de que os conhecimentos exigidos depois da modernização da fábrica são pouco úteis no mercado de trabalho – na realidade, a qualificação formal oferecida via SENAI e a experiência na TK são vistos como fatores que valorizam o currículo individual.

Com o aumento da qualificação, houve também uma intensificação da competição entre os trabalhadores por oportunidades de ascensão, o que ensejou em alguns casos uma ‘corrida à formação’ orientada por expectativas nem sempre realistas. A democratização do ensino superior no país fez com que muitos operários pudessem almejar ir além dos cursos técnicos para formar-se engenheiros, por exemplo. A principal dificuldade em relação a isso são os turnos alternados de trabalho, já que, até recentemente, os trabalhadores revezavam os horários de trabalho semanalmente, assunto ao qual retornaremos porque a modificação desse sistema foi o estopim para um movimento grevista na fábrica em 2020. Um acontecimento interessante é que, durante algum tempo, as faculdades da região chegaram a oferecer cursos que se compatibilizavam com esses ciclos de revezamento, mas, segundo os relatos, isso não durou por muito tempo<sup>69</sup>. Enfim, a conquista de diplomas universitários por operários do chão de fábrica, se continuou a ser rara, passou a ser uma possibilidade realista. Nas palavras de um representante sindical então recém-eleito, que continua a trabalhar na fábrica,

Tem uns par de engenheiro, engenheiro tem bastante... Teve até uma questão que o pessoal falava que tinha mais engenheiro que operador (risos). Mas isso aí deu uma maneira boa. Hoje, a turma... Tem bastante gente que estuda, mas hoje é uma só faculdade [disponível na região], e parou [com os turnos alternados]. Então hoje é só quem tem oportunidade mesmo de fazer um horário só e consegue fazer esse estudo aí. Mas ainda assim, tem bastante gente lá que tem esse estudo sim. (Entrevista, 2018)

Nesse sentido, os representantes locais relatam que relatam que o desejo de cursar a faculdade ou cursos de especialização técnica são fontes de conflito entre os

---

<sup>69</sup> Na greve de 2020, quem saiu em defesa dos turnos alternados foram os trabalhadores que, preocupados em preservar uma remuneração mais alta, não definiram como prioridade coletiva o abandono desse tipo de sistema, mas, pelo contrário, sua defesa.



trabalhadores e os chefes imediatos, já que os encarregados e líderes de setor têm alguma liberdade para negociar as jornadas com os trabalhadores e podem facilitar ou dificultar a vida acadêmica dos subordinados. Alguns deles incentivam o estudo e colaboram com aqueles que precisam atender a atividades acadêmicas, mas há também os que colocam obstáculos à formação, o que às vezes é lido como resultado de um receio de que trabalhadores mais jovens e com formação técnica avançada ameacem as hierarquias estabelecidas na fábrica. Nem todos aqueles que se formam, ademais, conseguem alcançar os postos que desejam, o que pode gerar frustração. Nesse caso, alguns continuam a trabalhar como operadores, enquanto outros buscam oportunidades em outras companhias. No todo, a educação formal, que pode ser universitária, mas mais comumente se refere à especialização técnica, é vista como um caminho plausível para a ascensão individual, o que intensifica a competição entre os operários.

Ainda que os deslocamentos mencionados sejam relevantes, a grande preocupação em relação à automação é a redução dos postos de trabalho. A demissão, portanto, é a maior ameaça. Na opinião de um trabalhador que ingressou na empresa no início dos anos 90, a automação “melhorou a fábrica, só que enxugou trabalhadores também... Ela perde... Onde trabalhava três pessoas, hoje trabalha uma só” (Entrevista). Nas palavras de um dirigente sindical na localidade, em entrevista realizada em 2018:

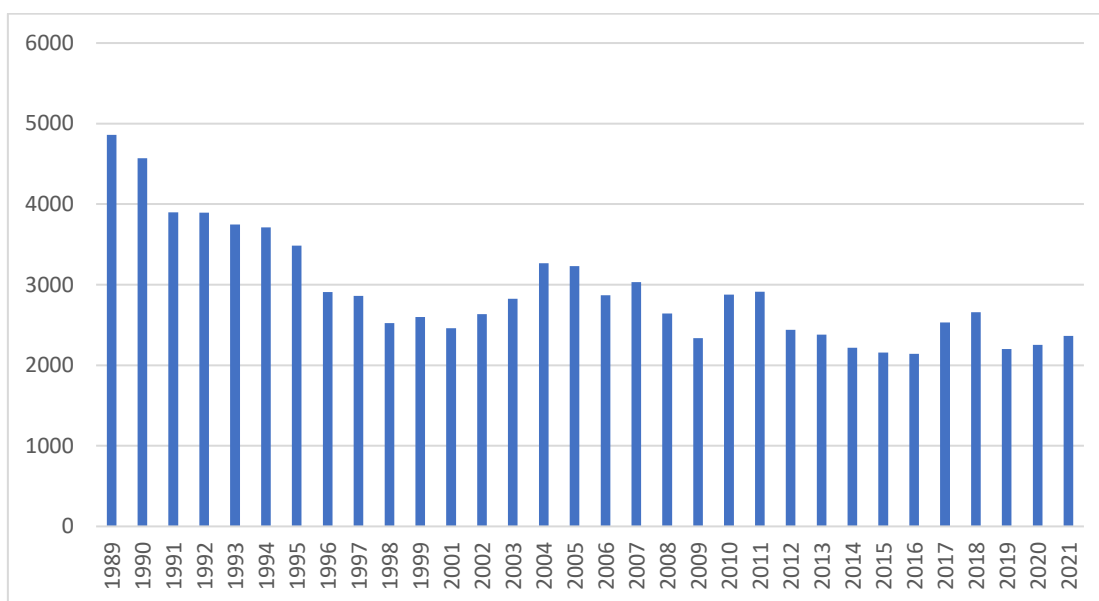
Em 1987, a Krupp chegou a ter 5000 mil trabalhadores. Ela produziu, vou falar do virabrequim, ela produzia, digamos que, no máximo, 25 mil virabrequins com 5000 trabalhadores, além das outras peças, forjaria e tudo mais. Na década de 90, vou falar aqui, ela pulou de alegria, festejou, porque conseguiu fazer 45 mil virabrequins. Festejou, fez troféuzinho de virabrequim. Com 3500, 3700 trabalhadores... Estamos em 2018, a Krupp hoje está com 2700 trabalhadores. Ela comemorou o recorde de produção, 75 mil. Automação e experiência, as máquinas, o maquinário, o conhecimento dos trabalhadores nossos. (Entrevista)

Assim, o sindicalista opinou: “A gente sempre fala da questão do equilíbrio. Legal, quer investir, quer modernizar? Também tem que gerar emprego. Não adianta automatizar tudo” (Entrevista). Outro dirigente local, nessa linha, considerou:

A grande busca nossa é tentar fazer com que esses trabalhadores sejam realmente ocupados nas outras funções, de programação, né? De controle... Até o controle hoje é praticamente tudo na mesma máquina. A briga nossa é não terceirizar esse tipo de função, de programação, de ferramental. [...] Uma empresa de programação dessas, ela faz pra 10, 15 empresas, tranquilamente. Você perde aí, 18 horas fazendo uma programação de um determinado produto, depois você faz a adequação, depois as outras horas do mês, você tá livre pra fazer outros produtos.

Os números do emprego na unidade ajudam a dimensionar as impressões trazidas pelos relatos dos trabalhadores. Os dados confirmam que durante a década de 1990 o número de trabalhadores diminuiu consideravelmente na fábrica – de 4859 em 1989 a 2600 em 1999. Na década seguinte, houve ciclos de recuperação e declínio, mas com ápices cada vez menores - 3266, em 2004; 2912, em 2011; 2657, em 2018. O ano de 2016 terminou com o número mais baixo, apenas 2141 trabalhadores diretamente empregados.

**Figura 2 - Número total de trabalhadores (CLP)**



Elaboração própria. Dados: RAIS<sup>70</sup>.

Para separar nesses dados os metalúrgicos de outros empregados na fábrica, definimos dois grupos principais. Os ‘operários-base’ são os metalúrgicos alocados nas ocupações mais numerosas na fábrica, em que a remuneração média fica abaixo da percebida por trabalhadores em funções mais especializadas. Já os ‘metalúrgicos em geral’ englobam também outras ocupações ligadas ao chão de fábrica e à categoria dos metalúrgicos, como os ferramenteiros, mas não as que envolvem funções de gestão e salários consideravelmente mais altos, como os mestres e contramestres. Particularidades das classificações utilizadas pelas bases de dados exigiram uma demarcação ligeiramente

<sup>70</sup> Os dados de 2000 foram omitidos por não contemplarem o recorte disponível para os outros anos.

diferente em dois períodos, mas o critério utilizado em ambas foi o mesmo<sup>71</sup>. No geral, trata-se de uma força de trabalho quase que inteiramente masculina e com uma média de idade que oscila em torno dos 35 anos, chegando a 38 em períodos de redução da força de trabalho com manutenção dos trabalhadores mais velhos, o que nem sempre foi a política adotada.

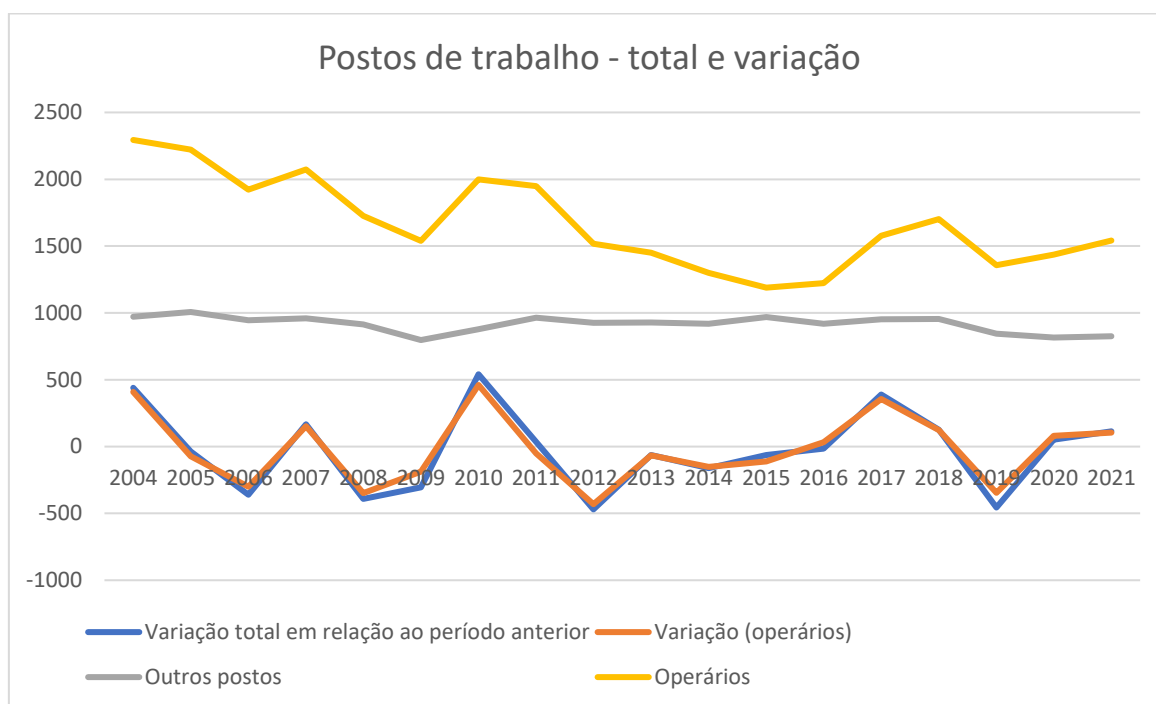
No que diz respeito aos ‘operários-base’, a proporção desse grupo na força de trabalho total da companhia vai de 53% em 1989 a 65% em 1999. Quando se considera também funções com salários um pouco mais elevados, mas ainda ligadas diretamente ao trabalho metalúrgico (técnicos, ferramenteiros etc., ver nota anterior), a proporção de metalúrgicos chega a 86% no fim do período, contra 75% em 1989. A proporção dos operários-base dentro dos metalúrgicos em geral também cresce nesse intervalo, de 68% a 75%. Destaca-se, adicionalmente, a redução considerável dos mestres e contramestres, categorias excluídas dos grupos indicados: esses postos vão de 207 (4% da força de trabalho total) em 1989 para apenas 28 em 1999 (cerca de 1%). Confirma-se também a terceirização de atividades de suporte, como serviços de portaria, segurança, transporte, limpeza e alimentação: em 1989, havia 252 trabalhadores diretamente empregados em atividades desse tipo (cerca de 5% do total), contra apenas 12 em 1999 (menos de 1%). Em suma, há durante os anos 90, um ‘achatamento’ dos postos metalúrgicos na fábrica e cresce o peso proporcional do trabalho metalúrgico entre o total de empregados, o que acontece, como indicado anteriormente, sobre um pano de fundo geral de redução do emprego na unidade – de 4859 postos em 1989 para 2600 em 1999.

Nas duas últimas décadas, porém, os ‘operários-base’ foram o componente mais elástico da força de trabalho, isto é, outros postos continuaram relativamente estáveis e o emprego metalúrgico foi o que respondeu mais diretamente aos ciclos de atividade na planta. Como se vê no gráfico abaixo, a variação do número de operários se alinha quase que perfeitamente com a variação dos postos de trabalho total a partir de 2004:

---

<sup>71</sup> Para delimitar os ‘operários-base’, escolhemos as duas ocupações metalúrgicas mais numerosas. Antes de 2002, classificados como ‘trabalhadores da usinagem de metais’ e ‘trabalhadores metalúrgicos e siderúrgicos’. Depois de 2002, como ‘trabalhadores da transformação de metais e compósitos’ e ‘trabalhadores de funções transversais’.

**Figura 3 – Postos de Trabalho (CLP)**



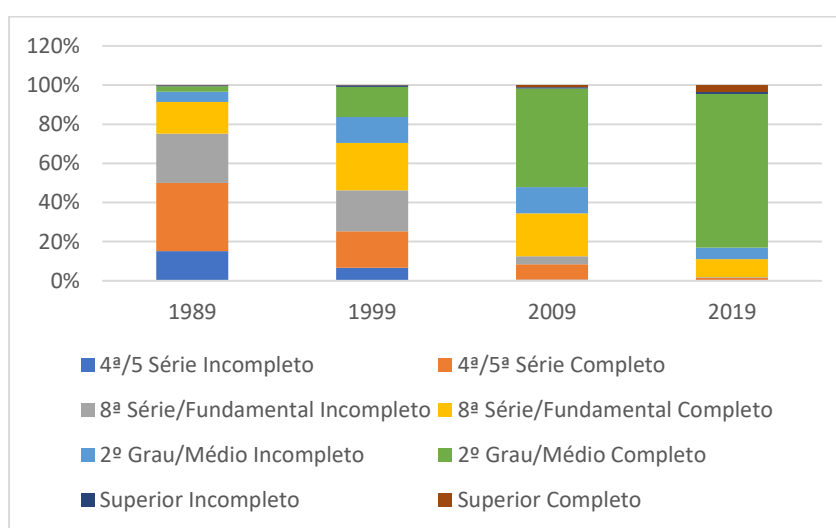
Elaboração própria. Dados: RAIS.

Internamente ao grupo dos metalúrgicos em geral, os números confirmam o gradual declínio da ferramentaria nesse segundo período: os postos de ferramenteiro se reduziram de 181 em 2003 para 87 em 2021, um decréscimo de 52%, ante apenas 6% de redução entre os operadores de máquinas e alimentadores de linha de produção (que somavam 1024 em 2021). De acordo com trabalhadores entrevistados, essas atividades foram terceirizadas para empresas menores da região. Postos com remuneração superior à média da base dos metalúrgicos (classificados como técnicos de nível médio), alguns deles associados às novas tecnologias utilizadas na fábrica, porém, ganharam relevância e compensaram essas perdas: funções como técnico mecânico, técnico eletrônico, técnico de garantia de qualidade e supervisor de manutenção foram de 67 para 174 postos no mesmo período. No geral, nas últimas duas décadas a proporção entre os operários-base e funções técnicas especializadas se manteve relativamente estável, se aproximando de 80% em períodos de queda geral no emprego (o que indica que esses trabalhadores são mais vulneráveis à demissão) e de 90% em períodos de alta dos postos de trabalho.

Os dados que mostram de forma mais clara a mudança no perfil dos operários da unidade são os de escolaridade, que confirmam as sugestões encontradas pela pesquisa de campo, com uma ampliação considerável da proporção de trabalhadores que concluíram, no mínimo, o ensino médio ou equivalente: 3% em 1989; 16% em 1999; 52%

em 2009; 83% em 2019. Um fenômeno recente é o aumento do número de trabalhadores com ensino superior completo ou incompleto entre os ‘operários-base’, que chegam a 5% em 2019 e 8% em 2021, o que ajuda a explicar alguns dos relatos citados há pouco. É difícil atestar, porém, em que proporção esse crescimento mais recente decorre de um represamento de operários que, tendo alcançado ou concluído o ensino superior, não conseguem um reenquadramento em funções mais prestigiadas, dentro da companhia ou em outras empresas, o que talvez acontecesse mais facilmente em períodos anteriores<sup>72</sup>. No geral, há uma elevação notável no grau de escolaridade dos operários da fábrica:

**Figura 4 - Escolaridade dos operários-base (CLP)**



Elaboração própria. Dados: RAIS.

Enfim, podemos utilizar a remuneração como um indicador mais direto, ainda que parcial, da ‘qualidade’ dos empregos dos operários-base na localidade. Os salários dos ‘operários-base’ tiveram ganhos reais consideráveis até a década de 2010, quando se estabilizaram num patamar relativamente elevado. Houve perdas em relação ao salário-mínimo, mas isso decorreu sobretudo do aumento do valor real do salário-mínimo nas últimas duas décadas:

<sup>72</sup> A proporção de empregados com ensino superior entre todos os empregados da fábrica (menos os selecionados anteriormente) revela uma proporção estável de 2006 a 2021, oscilando em torno de 25%, o que sugere que o represamento foi, pelo menos em parte, um fator na curva inclinada no número de operários com formação superior nesse período muito recente, de 2019 a 2021.

**Tabela 1 - Remuneração dos operários-base (CLP)**

	Salários- mínimos	Salário Real (corrigido)	SM (Real)
1985	4,9	4759	971,28
1989	7,8	5887	754,82
1999	11	6434	584,93
2009	7,3	7494	1026,68
2019	5,91	7393	1251,17

Elaboração própria. Dados: RAIS; IPEA (salário-mínimo real).

Com base no ano de 2019, os trabalhadores nas mesmas ocupações em empresas com pelo menos 100 empregados no mesmo enquadramento setorial recebiam em média, no estado de São Paulo, 65% do salário listado na tabela acima<sup>73</sup> e, se considerarmos o mesmo recorte em todo o país, o valor é de apenas 55%. Numa comparação mais aberta com todos os empregados formais com Ensino Médio completo ou escolaridade inferior no país, a média é de apenas 33%, isto é, os ‘operários-base’ que analisamos ganham, em média, três vezes mais do que essa referência. Considerando o recorte mais próximo entre os apresentados, que aplica os mesmos critérios setoriais e ocupacionais utilizados para selecionar os ‘operários-base’, mas em companhias com mais de 100 empregados em todo o estado de São Paulo (critério que já seleciona um grupo com salários muito acima da média nacional), percebe-se que, a partir da segunda metade dos anos 80, e aceleradamente até a virada do século, o ‘descolamento’ dos operários-base em Campo Limpo em relação ao mercado de trabalho se intensificou consideravelmente:

---

<sup>73</sup> O mesmo recorte em Jundiá, que poderia ser uma base de comparação mais direta, fica em R\$4053, ainda significativamente menor do que a média da unidade de Campo Limpo.

**Tabela 2 - Remuneração dos operários base (CLP x SP)**

	SMs (CLP)	SMs (SP)	%
1985	4,9	4,52	93%
1989	7,8	6,3	80%
1999	11	6,6	60%
2009	7,3	5,19	70%
2019	5,91	4,61	65%

Elaboração própria. Dados: RAIS.

Em suma, os números confirmam as impressões relatadas por trabalhadores entrevistados: a redução do número de trabalhadores, a despeito de um achatamento da base metalúrgica na fábrica, foi acompanhada pelo aumento dos salários e da escolaridade, o que consolidou uma situação relativamente vantajosa para os metalúrgicos da fábrica em relação ao mercado de trabalho local. Para colocar em termos diretos, a incorporação direta do trabalho na TK-CLP nesse período se baseou no oferecimento de remuneração, benefícios, treinamento, segurança no emprego e condições de trabalho muito acima da média oferecida por outras empresas. O investimento em novas tecnologias, como a automação, foi acompanhado por uma maior preocupação com a formação técnica dos operários, no que a companhia incide diretamente, o que demarca um grupo de trabalhadores localmente descolado, mas, como argumentaremos, globalmente integrado. Esse descolamento é parcial e contingente, mas significativo.

### ***A organização sindical dentro e fora da fábrica***

Muito embora tenhamos destacado que a estratégia de incorporação do trabalho na fábrica se baseia na concessão de salários, benefícios e condições de trabalho acima da média, detectamos também tendências ausentes nas descrições de períodos anteriores, como uma competição mais exacerbada entre os trabalhadores, que enxergam na iniciativa individual e na formação complementar (às vezes por iniciativa própria e sem apoio direto da empresa) um caminho para melhorar as condições de vida. Podemos admitir, portanto, que a ‘hegemonia na fábrica’ passou a se apoiar menos no orgulho de ‘vestir a camisa’ e na lealdade à ‘família’, ainda que esses elementos não tenham desaparecido, e mais num ideal meritocrático de esforço individual. Dessa maneira, o

descolamento do emprego na fábrica em relação ao mercado de trabalho local se recompôs em novos termos, se afastando em alguma medida de uma relação paternalista para valorizar a qualificação técnica e os diplomas. Resta enfrentar, então, a conclusão implícita ou explícita das leituras cotejadas anteriormente no que diz respeito à ação coletiva – a de que os processos em tela levariam à desagregação dos laços de solidariedade operária – e discutir as consequências disso para a organização sindical local.

Tratamos até aqui das transformações dentro da fábrica, o que se orientou pela prioridade em caracterizar as particularidades da incorporação do trabalho na TK-CLP, mas é preciso considerar que os laços de solidariedade entre os trabalhadores não se formam apenas nesse ambiente, mas se estendem a espaços externos de sociabilidade. O mesmo pode ser dito sobre a ação sindical. Convém descrever brevemente, assim, o sindicato responsável pela organização dos trabalhadores da TK-CLP e outras fábricas da região – o Sindicato dos Metalúrgicos de Jundiaí, Várzea Paulista e Campo Limpo Paulista, entidade fundada em 1946 para dar continuidade ao trabalho iniciado pela Associação dos Metalúrgicos de Jundiaí, criada em 1939. A delimitação da base do sindicato obedece, assim como muitos sindicatos metalúrgicos no país, a classificação originalmente estabelecida pela CLT, reivindicando a representação dos trabalhadores nas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico do plano da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria – CNTI, um resquício da legislação trabalhista de viés corporativista estabelecida nos anos 1940<sup>74</sup>. Em seus materiais, o sindicato lembra a participação dos trabalhadores de Jundiaí na famosa greve do 300 mil em 1953 e da resistência à ditadura no país, destacando o envolvimento do sindicato nas greves de 1978 e nas lutas em defesa da redemocratização.

O grupo que dirigiu o sindicato no período que nos interessa mais de perto chegou ao comando da entidade em 1986 e, em 1989, a presidência da entidade foi assumida por Eliseu Silva Costa, trabalhador metalúrgico que continua a ocupar esse posto desde então. O sindicato está filiado à *Federação dos Metalúrgicos do Estado de São Paulo* e, formalmente, à Força Sindical, sendo tratado em geral como uma entidade na esfera dessa central, mas seus líderes apresentam a entidade como independente, argumentando que

---

<sup>74</sup> Oficialmente, o nome da entidade é Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Jundiaí, Várzea Paulista e Campo Limpo Paulista. Voltaremos à questão da demarcação das bases sindicais no Capítulo 5.



apenas alguns diretores estão ligados à FS. De fato, ao contrário do que acontece com outros sindicatos, a filiação não aparece com frequência no website, boletins e outros materiais publicados pela entidade. No que diz respeito às inclinações políticas mais gerais, não há diferenças substanciais em relação aos sindicatos da CUT, com os quais o sindicato dos metalúrgicos de Jundiaí mantém boas relações. O presidente da entidade disputou as eleições legislativas municipais de 2010 pelo Partido dos Trabalhadores e a inauguração da atual sede do sindicato, em 2014, contou com a participação do então ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, cuja imagem é reproduzida em lugar de destaque no interior do edifício.

Hoje, a negociação coletiva dos metalúrgicos no estado de São Paulo acontece em nível estadual. A TK está ligada ao chamado ‘grupo 3’, que reúne as produtoras de autopeças. Não obstante, a prática de realizar assembleias de trabalhadores em frente aos portões das principais fábricas da região continua a ser adotada, tanto para tratar de questões particulares a cada empresa, o que envolve processos de negociação e acordos que complementam a convenção coletiva geral, quanto para legitimar a campanha salarial geral e mobilizar os trabalhadores sobre outras questões. Em março de 2018, por exemplo, o sindicato realizou uma ‘maratona de assembleias’ em frente à TK-CLP. Nos três turnos de trabalho, discutiu-se questões internas à companhia, como denúncias de assédio moral e a promoção nas faixas salariais, e houve debates mais amplos sobre a reforma trabalhista e da previdência em âmbito nacional. Em 2020 e 2021, em meio à pandemia da COVID-19, o sindicato criou um sistema de assembleias virtuais que foi utilizado para aprovar acordos em cerca de 20 empresas na base da entidade.

Trata-se de um padrão de organização bastante usual no contexto brasileiro. Além da relação direta com grupos específicos de trabalhadores, baseada no vínculo com as principais empresas na base territorial da entidade, o sindicato oferece serviços diversos, como a Escola do Metalúrgico, que organiza cursos voltados para trabalhadores e aposentados em diferentes temas (aulas de violão e de inglês, por exemplo) e o acesso a colônias de férias no litoral do estado. Destaca-se entre esses serviços a assessoria jurídica que, especializada em conflitos trabalhistas, se liga mais diretamente à organização nas fábricas. Em 2022, por exemplo, o departamento jurídico do sindicato foi responsável por ação que garantiu a reintegração à TK-CLP de um trabalhador que, após quase duas décadas na companhia, havia sido demitido com lesões por esforço repetitivo.

A sede da entidade é um edifício de 5 andares que, conectado por elevadores e escada rolante, contém o Museu do Metalúrgico, que utiliza ferramentas interativas para contar a história dos trabalhadores e lutas operárias em Jundiaí e região – o piso, feito de vidro, é forrado com rebarbas metálicas, simulando o ambiente das antigas fábricas do entorno. A sede abriga auditório, sala de cinema e escritórios utilizados pela diretoria e departamentos do sindicato. Finalmente, os sócios da entidade dispõem de um clube de campo regularmente utilizado para a prática de esportes e confraternizações. Num campeonato de futebol *Society* realizado no espaço, evento restrito aos trabalhadores da TK, os nomes de alguns times revelam a ligação entre o esporte e a experiência no local de trabalho: ‘Família Forjaria’, ‘Força Operária’, ‘Biela Torta’, além de nomes que remetem a linhas de produção ou setores da fábrica, por exemplo. Há também eventos que envolvem trabalhadores de outras fábricas e, em 2022, o time dos funcionários da TK venceu o Campeonato de Futebol dos Metalúrgicos, organizado anualmente pelo sindicato. Sobre essa convivência social com os trabalhadores, um representante sindical na TK argumentou:

O sindicato dos metalúrgicos tem um clube muito bom. A gente é uma das empresas que tem, a porcentagem maior de sócio somos a *thyssenkrupp*. Além da gente estar com o pessoal na semana, no final de semana a gente está com eles também (risos). A cada dois meses tem um plantão nesse clube de campo pra fazer o social com o trabalhador. A gente tem mais ou menos no clube quase 90 quiosques pra churrasco, tem piscina, três quadras, campo de futebol. A gente tá sempre junto com o pessoal. Então essa parceria aí tem dentro da empresa, sabe? O pessoal é bem camarada com a gente. É bem bacana. Tem esse vínculo que a gente veio fazendo. Até ontem a gente estava no chão de fábrica junto com eles. Até hoje, né? A gente está junto com o trabalhador, nas máquinas. Então qualquer problema que o cara tem, ele não se limita a falar com a gente. Qualquer pergunta, qualquer dúvida, a gente está ali. Se a gente não consegue resolver na hora, pelo menos procura uma resposta para o trabalhador. (Entrevista)

Explicaremos em seguida a atuação dos sindicalistas que continuam a trabalhar na fábrica, uma particularidade da TK-CLP, mas as trajetórias desses representantes são ilustrativas de como as experiências que subjazem às relações de solidariedade entre os trabalhadores parte da fábrica, mas se estendem para além dela. Antes de se tornarem diretores do sindicato, esses trabalhadores costumam ocupar o cargo da CIPA, o que tem sido um pré-requisito informal para a posterior composição da chapa nas eleições para a diretoria do sindicato. Mas os representantes entrevistados creditam a confiança dos trabalhadores também à participação nos campeonatos de futebol – trata-se, numa expressão que surgiu em meio aos contatos com esses representantes, de um ‘sindicalismo

boleiro'. Um deles chegou a ter uma breve carreira como jogador profissional antes de se tornar metalúrgico e considerou:

A gente tem muita amizade com o pessoal lá dentro graças ao esporte, né? Nos times que nós passamos, bastante liderança, o pessoal respeita muito a gente. Então agora a gente está transformando essa parte de esporte para o lado de dentro da empresa, da liderança e de ajudar o trabalhador no dia a dia. (Entrevista)

Outro representante confirmou essa impressão e argumentou:

Além de sermos do esporte, todos aqui foram cipeiros também, na empresa, no departamento. Você deve saber como funciona a CIPA. Pra você ser eleito, você tem que ter uma certa quantidade de votos, pra conseguir os votos você tem que ter o carisma do pessoal e mostrar ali confiança pro trabalhador, pra ele votar e saber que vai estar sendo bem representado. Agora, quanto ao esporte, dentro da empresa tem os campeonatos internos, que a própria empresa *thyssenkrupp* ela promove, tanto salão, como futebol *society*, como futebol de campo. Além dos campeonatos da empresa, nós também jogamos o campeonato do sindicato dos metalúrgicos, que inclui todas as empresas da região: Jundiaí, Várzea e Campo Limpo Paulista. Fora isso, a gente ainda joga nos clubes, nos campeonatos da cidade, os jogos do SESI, que é promovido todo ano, em todas as cidades. A gente tem essa participação, que faz com que a gente conviva ali com um grupo de pessoas o ano inteiro, praticamente. Além do trabalho, praticando o esporte. Fora o churrasquinho que acontece, as resenhas que tem, que é o mais gostoso, principalmente o fortalecimento da amizade. Você adquire isso no dia a dia. Você sendo uma pessoa íntegra, honesta, você acaba adquirindo a confiança do trabalhador. (Entrevista)

Mencionamos as atividades do sindicato fora do espaço físico da companhia porque nos parece que as leituras que destacam o papel das transformações internas à fábrica como fator de desintegração da solidariedade operária perdem às vezes de vista que esses laços são mantidos também *fora* do local de trabalho. Como as declarações citadas acima indicam, no caso da TK-CLP a preservação dessas relações foi uma estratégia deliberada do sindicato, de modo que a influência sindical dentro e fora da fábrica se alimentam mutuamente.

Não obstante, nossos resultados confirmam as conclusões de algumas daquelas análises e indicam que houve mesmo transformações no padrão da ação sindical dentro na TK nas últimas décadas. Deixamos já entrever que até meados dos anos 90 as greves eram relativamente comuns na Krupp de Campo Limpo. Em 1994, os trabalhadores da fábrica cruzaram os braços, numa onda de mobilização que envolveu também outras empresas e localidades, demandando aumentos salariais e, como pauta específica na companhia, o benefício da cesta-básica. Em 1996, outra greve na empresa conquistou um

programa de participação nos resultados, ainda que não da maneira demandada pelo movimento, que queria incluir também a participação nos lucros. Nesse período, a relação entre empresa e sindicato não era das melhores, o que envolveu a demissão e perseguição de grevistas. Depois disso, porém, as relações entre empresa e sindicato começaram a se modificar: por quase 25 anos depois da mobilização de 1996, as greves deixariam de ser utilizadas como forma de pressionar a gestão da TK-CLP.

Essa ‘pacificação’ dos conflitos entre empresa e sindicato na unidade foi lida anteriormente, como indicamos, nos termos de uma reação defensiva aos deslocamentos provocados pela globalização. Do ponto de vista do sindicato, porém, o declínio do padrão anterior, marcado pelas greves, representou um fortalecimento da ação sindical na fábrica. Por um lado, a ausência de greves é explicada pelos interlocutores como resultado de uma modificação mais geral das relações de trabalho no setor metalúrgico. Dirigentes mais experientes indicam como fator relevante o fim das negociações salariais por empresa no estado de São Paulo, o que fez com que as greves unificadas, a fim de pressionar as empresas que se recusavam a cumprir com as demandas, deixassem de ser um instrumento corriqueiro nas campanhas salariais. Outra opinião é que o contexto político a partir dos anos 2000 fez com que as negociações salariais fossem vantajosas, com aumentos reais sucessivos, o que teria tornado as greves menos necessárias. Os dirigentes locais notam, ainda, uma mudança nas disposições dos próprios operários, que são considerados mais receosos em relação às greves. Sugere-se, finalmente, uma política diferente por parte das empresas, muitas das quais teriam passado a entender os benefícios de uma relação menos antagônica com os sindicatos.

Para além desse contexto geral, há particularidades importantes na TK-CLP, em que essas transformações foram mais longe. Uma das características mais notáveis da unidade é a presença de dirigentes sindicais no interior da fábrica, atuando cotidianamente no local de trabalho. Esse tipo de atuação não é exclusividade do caso em tela e aparece também em outras grandes ETNs do setor químico e metalúrgico no Brasil, às vezes num formato mais bem institucionalizado<sup>75</sup>, mas é pouco comum quando se considera as relações de trabalho no Brasil como um todo, o que separa a TK-CLP das outras empresas na base do sindicato. Na TK-CLP, esse papel foi gradualmente atribuído a suplentes da

---

<sup>75</sup> Filipe Melo (2018), por exemplo, tratou da luta pela comissão de fábrica na Ford de São Bernardo do Campo e apresenta também uma discussão geral sobre a organização no local de trabalho no contexto fabril.

diretoria eleita para o sindicato, que são alocados pela empresa, em ‘diálogo’ com a representação trabalhista, em funções que permitem certa flexibilidade de horários, como o setor de controle de qualidade. De acordo com um dirigente que hoje se dedica integralmente à ação sindical, mas que passou muitos anos atuando dessa maneira:

Os nossos diretores que estão lá, cada um tem sua função, seu setor de trabalho. Porém, buscando conciliar. Eu, no caso, que era manutenção, buscava num consenso com a chefia para até mesmo não prejudicar a produção, não prejudicar a seção, porque às vezes dependendo do serviço que a gente faz, acaba tendo que sair para alguma reunião e prejudicar, deixar na mão os companheiros, então houve um consenso ali de exercer tarefas que não dependia de produção, que dava pra parar. O serviço de bancada, aquelas tarefas que dava pra ir revisando alguma coisa e, se precisasse parar, deixava ali pra depois. (Entrevista)

Dessa maneira, o sindicato se faz presente no chão de fábrica:

A gente do sindicato procura dar uma atenção legal pra eles [os trabalhadores]. Estamos sempre, nesse contínuo trabalho de dar atenção no dia a dia. Temos seis dirigentes sindicais lá dentro, distribuídos. São dois nos setores da UV e dois na UC, que são os setores da usinagem, e dois nos setores da forjaria. No dia a dia ouvindo os problemas corriqueiros que estão sempre acontecendo. Eles sempre correndo atrás dos gestores do setor pra resolver essas questões do dia a dia. [...] Os meninos... Nossos dirigentes saem do posto de trabalho, vão lá no RH conversar com eles, eles recebem, eles ouvem, tem coisa que dá pra resolver, tem coisa que eles dizem que não dá, e a gente sempre levando a resposta para os trabalhadores. (Entrevista)

O sindicalista lê essa relação como parte de uma política global da companhia, ainda que isso não exista em todas as fábricas da TK - no Brasil, por exemplo, a prática não se repete em todas as plantas. Não obstante, o sindicalista considerou que a “a TK, o grupo TK tem essa doutrina, que vem lá da Alemanha, em razão do respeito à IG Metall<sup>76</sup>, e à IndustriALL<sup>77</sup>, sindicatos, centrais internacionais. Então ela tem esse respeito e o diálogo social existe, a atenção. Eles dão a atenção” (Entrevista). Um representante no local de trabalho vai na mesma direção, valorizando a cultura corporativa da companhia:

A Krupp é uma empresa que tem um lado social bacana, onde a empresa procura em alguns objetivos, vamos dizer assim, procura valorizar o trabalhador. Nós do sindicato muito mais, porque nós os representamos e estamos ali para fazer que a lei trabalhista seja cumprida, que o patrão, o chefe, tenha ciência que o trabalhador não tem só deveres, tem direitos também. Aí existe um bom convívio

---

<sup>76</sup> Sindicato metalúrgico alemão.

<sup>77</sup> *IndustriALL Global Union*, sindicato global na indústria. Detalharemos melhor o papel da entidade no próximo capítulo.

e relacionamento com o trabalhador, porque o trabalhador confia na gente, no nosso trabalho, isso faz com que nós tenhamos um bom relacionamento com eles. (Entrevista)

Como indicamos, porém, nem sempre foi essa a situação. Houve, portanto, uma mudança de paradigma nas relações entre a empresa e o sindicato:

Foi em 96 que a gente teve essa greve, foi pra conquistar o atual PPR nosso. Foi em 96 a última greve, eu estava lá, participei dessa greve. A antepenúltima foi em 94, que foi pela cesta básica, que também teve mobilização, teve greve. Daí pra frente, o sindicato buscou, eu não era, fui entrar [no sindicato] só em 2005, mas tanto o sindicato quanto as empresas, de meados da década de 90 pra frente, pelo menos ali na Krupp, buscou se resolver as coisas no diálogo. (Entrevista)

O entrevistado indicou, ademais, que foi importante para essa transição a postura da própria companhia, o que passou pela chegada de um diretor de Recursos Humanos que “já veio com um conhecimento mais macro, uma orientação da Alemanha, talvez” (Entrevista). Essa posição é corroborada pelos representantes na fábrica, que identificam uma mudança no perfil dos chefes imediatos. Segundo um deles, “foi mudando o pessoal, foi pegando um pessoal mais jovem, acho que a turma de antigamente era mais parrudão pra greve. Então eu acho que teve uma mudança muito boa de pessoal”. O ‘lado social’ da companhia, antes associado a práticas paternalistas, passa a se aproximar de um ideal de concertação social muito inspirado no exemplo europeu, em particular o alemão. Nesse sentido, um representante local considerou:

Não temos perseguição nenhuma, ao contrário de algumas empresas aqui da região, que não aceitam sindicalistas, não aceitam diretor de sindicato, quando o cara é eleito, ele é chamado pra fazer parte do sindicato, meu, ele fica com um xis nas costas. A primeira oportunidade eles põem pra fora da empresa. Lá na *thyssenkrupp* isso não acontece. [...] A cultura da *thyssenkrupp*, como é uma empresa alemã... Eu converso com o pessoal do RH, a gente sabe que na Alemanha tem alguns sindicalistas que participam até da própria diretoria da empresa, que estão no dia a dia juntos ali, pra planejar o caminho da empresa. A gente sabe que nós estamos lá pra defender o trabalhador, mas a gente sabe que a empresa tem que andar pra que ninguém fique desempregado. (Entrevista)

No próximo capítulo, discutiremos mais diretamente como os contatos internacionais alimentaram esse tipo de perspectiva, mas ideias como essas estão profundamente enraizadas nas práticas dos representantes sindicais locais, que se orientam pelo chamado ‘diálogo social’, versão mais aberta da ‘parceria social’ (que, por sua vez, já costuma ficar aquém da ‘co-determinação’ alemã no que diz respeito à natureza do envolvimento entre empresas e sindicatos). Nossas conclusões sobre as redes

sindicais e o sindicalismo global, que também serão detalhadas no próximo capítulo, indicam que predomina entre os sindicalistas brasileiros uma incorporação pragmática dos discursos de diálogo social, de modo que eles tiram proveito das oportunidades abertas por uma cultura corporativa disposta ao diálogo com os sindicatos, mas sem ignorar os riscos envolvidos nesse tipo de relação. No caso da TK-CLP, encontramos sinais de uma incorporação mais profunda dos ideais de concertação social, mas isso não se dá de forma absoluta. Nas palavras de um representante local,

Nós temos lá uma liderança sindical onde nós somos respeitados. Tanto pelo trabalhador, pela chefia e pelo RH da empresa e pela diretoria da empresa. Agora, diga-se de passagem, sempre tem aqueles que não entendem o trabalho do sindicalista. Não sabe da importância de um sindicalista dentro da empresa. Aí acaba batendo de frente com a gente. É por isso realmente o motivo de nós estarmos lá. Eu sempre comento com eles. Se as coisas andassem certinha, como um relógio trabalha... Como se diz, quem trabalha de graça é relógio. Se dentro da empresa fosse tudo redondinho, funcionasse tudo legalzinho, o patrão reconhecesse o direito do trabalhador, pagasse mais do que devia, não existiria sindicato. Se existe essas pessoas que não têm essa mentalidade, que o sindicato hoje, além de defender o trabalhador, ele é um parceiro da empresa. Nós levamos pra empresa a reivindicação do trabalhador e reivindicamos aquilo que a empresa pode nos dar. Ela pode oferecer pro trabalhador. Sendo que tem muitas empresas que não querem reconhecer isso, não dão os direitos, os benefícios, pela CLT, por lei... e acabamos, sim, tendo esse respeito, pelo menos dentro da empresa. (Entrevista)

Assim, ao mesmo tempo em que falam numa ‘parceria’ com a empresa, os sindicalistas se preocupam em destacar que a ausência de greves não significa que o sindicato deixou de ser necessário. Acerca de conquistas anteriores, por exemplo, um deles argumenta:

Acabou se acatando por causa de greve. Porque senão, até hoje, não estaria dando. Não foi porque a empresa é boa, porque a empresa achou que o trabalhador merecia. Um convênio médico, o transporte, a alimentação... Muitos benefícios hoje. Em algumas empresas, que nem no caso da *thyssenkrupp*, o PPR, que hoje é lei, é direito, em algumas empresas foi implantado devido a mobilização do trabalhador e do sindicato, de fazer a greve, aí o patrão sentou pra conversar e aí acabou aceitando.

Do ponto de vista dos sindicalistas, o declínio de episódios de mobilização direta não significa que a força de trabalho da empresa não seja politizada. Pelo contrário, eles opinam que o trabalhador da *thyssenkrupp* é “visto na nossa região como o mais politizado, que tem autocritica, que reivindica... Um trabalhador que vai atrás. Quando quer alguma coisa, vem falar com a gente, nós somos a voz dele dentro da empresa,

perante a chefia, perante o RH e perante a diretoria” (Entrevista). Eles reconhecem, porém, o risco de que trabalhadores mais jovens não percebam a importância da luta sindical no passado. Um deles diz que “muito jovem, é conquista que o avô, o pai da gente conseguiu com greve, com muita luta no passado, que o pessoal tá dando de mão beijada, não tá nem aí, acha que tá tudo certo”. Nesse sentido, outro representante argumenta que, ainda que não aconteçam greves, é preciso conversar constantemente com os novos trabalhadores:

A questão dos jovens, gosto muito de falar. Estava conversando com um deles esses dias, estava explicando como que funciona. Porque hoje em dia o jovem entra, a Krupp... Ela dá o convênio médico, odontológico. Ele pensa que é a empresa que está dando. Eu falei: atrás disso daí, tem muita gente que apanhou lá atrás, que morreu lá atrás... Pra você ter hoje aquilo que você tem. Aí ele olhou pra mim e falou: “Rapaz... É verdade?”. Verdade. Até o comportamento dele comigo mudou. Ele me abraça, ele era mais fechado. Hoje não. Por entender o nosso trabalho lá dentro. É um trabalho de formiguinha, o trabalho sindical é um trabalho que você não pode parar de fazer e divulgar. Hoje, com essa mudança... A gente fala geração Y agora, né? O jovem chegando no mercado de trabalho, ele chega com uma cabeça que o sindicato só está lá pra badernar. Mas ele não sabe que muita gente lá atrás brigou, apanhou ou morreu pra gente ter o que temos hoje. (Entrevista)

Nessa linha, comentando a situação de trabalhadores contratados pela TK-CLP alguns anos antes da realização da entrevista, conduzida em 2018, um dirigente sindical considerou:

Eles entraram, os primeiros dias, eles são ‘meio assim’ com o sindicato, porque eles ouvem falar tanta coisa do sindicato, né? Passou por uma firma, passou por outra. Eles entram e não querem nem pegar boletim nosso, com medo do chefe ver que está pegando boletim, alguma coisa. Só que daí no dia a dia, eles foram vendo nesses últimos dois anos, que eu venho acompanhando, que eu vou lá também levar o material e tudo mais, eles veem que o colega, o próprio chefe encarregado, cumprimentou o sindicalista, abraçou, falou dos problemas. Aí ele vê que a cultura lá é diferente. Aí ele passa e com isso, conseguimos mais de 50% lá ficar sócio. Tem uns 40% lá que não são ainda. Eu fico só reparando, tô entregando o jornalzinho e vendo. Nos primeiros dias não pegam, mas depois vai pegando, daqui a pouco fica sócio. Então a gente conseguiu essa cultura lá. (Entrevista)

Os representantes insistem, enfim, que a ausência de greves na fábrica não significa que essa forma de pressão esteja fora de cogitação. Como argumentou um representante, “de empresa pra empresa, é diferente a política empresarial” (Entrevista). A fim de demonstrar que o sindicato não era avesso às greves por princípio, os interlocutores fazem questão de dar exemplos de paralisações organizadas pela entidade



em outras companhias. Desse ponto de vista, a explicação mais direta para o desaparecimento das greves na TK-CLP é que a abordagem do diálogo havia sido capaz de conquistar (ou preservar) boas condições para os trabalhadores representados, o que revela a dimensão pragmática da política do diálogo social – ou do ‘sindicalismo propositivo’. Em 2018, nessa linha, um representante na fábrica argumentou: “Por que hoje não tem mais greve? Já temos todas essas conquistas, a cesta básica, a alimentação, o convênio médico, o convênio odontológico, o plano de carreira...”. Outro representante foi igualmente direto sobre a ausência de greves desde 1996: “Acho que de lá pra cá não teve uma reivindicação que a firma falasse não” (Entrevista).

### *Sindicalismo local na fábrica globalizada*

Como explicar que, num cenário de globalização, em que tudo sugeria a iminência de uma ‘corrida ao fundo do poço’ motivada pela competição num mercado global, não apenas os salários aumentaram na TK-CLP, como se constituiu num enclave do Sul global um tipo de relação trabalhista mais comum no Norte e que mesmo ali parecia estar em vias de desaparecimento? De fato, não se trata de fenômeno desconhecido. Podemos entender o caso em tela como uma ‘reestruturação negociada’. Embora essa expressão tenha sido em geral utilizada para descrever uma ação sindical defensiva, em que a fim de preservar os empregos e atrair investimentos os trabalhadores de determinada fábrica aceitam um rebaixamento nas condições de trabalho (PRAUN, 2006), nos termos de uma estratégia corporativa de ‘demarcação de fronteiras’ nada impede que certos conjuntos de trabalhadores consigam melhorar suas condições em meio a essas disputas. Com a terceirização de funções diversas, o achatamento da base metalúrgica e o aumento da produtividade via automação, medidas que levaram à redução do número de trabalhadores na fábrica, esse parece ter sido o caso da TK-CLP desde meados dos anos 90. Sem conseguir barrar a reestruturação, de início o sindicato fez greves ofensivas para conquistar benefícios para os trabalhadores remanescentes – o PPR, em 1994, e a cesta-básica, em 1996 – e, depois, se envolveu numa relação de ‘diálogo social’ com a companhia, que continuou a oferecer salários e condições de trabalho acima da média nos anos subsequentes.

É perfeitamente lógico, portanto, que a principal preocupação de sindicatos e trabalhadores seja a redução dos postos de trabalho. Do ponto de vista dos representantes

sindicais, essa foi a principal derrota acumulada nas últimas décadas, já que de resto as conquistas da política sindical em relação à empresa são consideradas boas. Para os trabalhadores, a demissão carrega o risco de que não se consiga uma recolocação equiparável no mercado de trabalho, elemento importante de dissuasão da agitação operária. Em suma, nossas conclusões indicam que correspondeu à mudança no perfil da força de trabalho na fábrica (menos numerosa, mas com melhores salários e condições de trabalho) um novo padrão de relações trabalhistas em que o sindicato passou a ocupar um papel mais ativo na solução dos conflitos no local de trabalho, o que conta, até certo ponto, com a anuência da empresa nos termos de um ‘diálogo social’. A hegemonia na fábrica, portanto, continua a se basear no que chamamos de descolamento parcial da incorporação do trabalho à produção na unidade em relação ao mercado de trabalho local (ou um retorno a esse paradigma, caso se considere que essa relação, existente anteriormente nos anos 60 e 70, foi rompida durante os anos 80, o que podemos sugerir como cenário provável, com a ressalva de que não pesquisamos diretamente esses períodos anteriores).

O que talvez cause alguma surpresa é que tratamos de uma produtora de autopeças e não de uma montadora, nas quais essa abordagem à demarcação de fronteiras na incorporação direta do trabalho é mais bem conhecida<sup>78</sup>. Afinal, a hipótese convencional é que os bons salários nas montadoras são possibilitados justamente pela superexploração do trabalho na cadeia de fornecimento. Convém, assim, posicionar a operação em Campo Limpo Paulista em relação às redes globais de produção. Em termos muito simplificados, a produção de componentes na localidade consiste na compra do aço, usualmente no mercado brasileiro, mas também importado quando necessário, matéria-prima que é forjada em peças, que podem ou não ser usinadas antes da distribuição, a depender do cliente. A ‘unidade de negócios’ *Powertrain* da TK, que engloba a produção na localidade, atua prioritariamente no mercado OEM (*Original Equipment Manufacturer*), disputando contratos de fornecimento oferecidos por fabricantes de carros, caminhões, maquinário agrícola etc. Globalmente, as principais compradoras das peças forjadas pela TK são a Volkswagen, a Daimler, a BMW, a Ford, a Fiat-Chrysler e a Cummins, mas a companhia fornece componentes para todas as principais montadoras.

---

<sup>78</sup> Ver Ramalho & Rodrigues (2018), que tratam do ABC Paulista. Eles mostram que os salários nas montadoras são consideravelmente mais altos do que nas produtoras de autopeças.

Na cadeia de fornecimento da indústria automotiva, encontram-se tanto firmas dedicadas à produção de peças padronizadas cujas especificações são determinadas pelas montadoras, isto é, mercados em que múltiplas fornecedoras competem diretamente entre si de forma mais ou menos aberta, quanto operações voltadas para a produção de componentes especializados, cujos parâmetros são estabelecidos em cooperação com as compradoras, o que pode envolver cooperação tecnológica, planejamento de longo prazo e a integração *just-in-time* entre processos conduzidos por diferentes companhias. A TK-CLP é um caso interessante porque combinou ao longo de sua história ambas as possibilidades, o que continua a acontecer.

Como já comentamos, a fábrica é especializada na produção de virabrequins para ônibus e caminhões. Quando foram comemorados os 60 anos da fábrica, em 2021, a TK descreveu a unidade como “a maior planta do mundo de virabrequins forjados médios e pesados”, tendo produzido até ali cerca de 20 milhões de unidades desse componente, e destacou que “80% dos caminhões produzidos no País contam com virabrequins fabricados na planta da *thyssenkrupp* em Campo Limpo Paulista”, que “abastece praticamente todas as montadoras nacionais de veículos médios e pesados, além de fornecer para os mercados da Europa, América do Norte e do Sul” (TK, 2021). Trata-se, assim, de uma produção intensiva e de grande escala. Não obstante, a unidade se engajou em formas pioneiras de cooperação interfirmas no mercado nacional: indicamos já que a escolha pela produção de virabrequins, componente que continua a ser o principal produto da fábrica, resultou de um acordo com a Mercedes nos anos 50 e 60, e esse tipo de parceria continuou a ser buscado desde então. Na década seguinte, por exemplo, a Krupp Campo Limpo desenvolveu em cooperação com a Volkswagen do Brasil a tecnologia de virabrequins com aço microligado (BORDIGNON et al., 1986). Ainda hoje, a unidade é reconhecida como um centro de pesquisa e desenvolvimento, contando com um corpo de engenheiros capaz de desenvolver soluções originais sob encomenda.

É relevante, além disso, que a produção de virabrequins pesados é mais custosa e enfrenta menos concorrência, o que coloca a companhia numa posição relativamente confortável em relação a competidoras menores: de acordo com o grupo, numa estimativa de 2015, um terço dos caminhões produzidos no mundo saíam da fábrica equipados com virabrequins produzidos por fábricas da TK. Nas palavras de um dirigente sindical que passou mais de uma década como trabalhador na empresa, “a Krupp evitava pegar virabrequim pequeno, porque ela queria virabrequim grande, pesado, que dá mais

trabalho. É mais cara a peça e tem menos concorrente. Então *virabrequinzão* é melhor, ganha mais” (Entrevista, 2018). A vantagem da planta nesse caso é sobretudo de escala, o que depende, é claro, de investimentos consideráveis para preservar uma posição de mercado vantajosa. Nesse sentido, o CEO da unidade argumentou recentemente: “Temos muita capacidade produtiva aqui e precisamos investir em tecnologia porque é isso, ao lado do alto volume, que nos dá competitividade para exportar” (RIATO, 2017).

A vocação exportadora se estabeleceu aos poucos na unidade. Dados de antes do fim da década de 90 são escassos, mas no fim dos anos 1980 a fábrica já figurava como uma fornecedora internacional relevante. Em 1987, por exemplo, a *International Trade Commission* do governo dos Estados Unidos instaurou uma investigação para tratar da suspeita de que virabrequins importados para o país seriam beneficiados por subsídios públicos e vendidos por preços mais baixos do que o normal. A Krupp de Campo Limpo foi uma de duas fábricas investigadas no país (a outra foi a Sifco, sua principal concorrente local). O caso acabou suspenso no ano seguinte. Ao longo da década de 2000, a companhia foi uma captadora importante de recursos do BNDES para o incentivo à exportação. Interlocutores entrevistados calculam a proporção de componentes exportados pela unidade em cerca de 50% da produção da fábrica, número compatível com as estimativas declaradas por dirigentes da companhia e materiais de divulgação em diferentes datas, que apontaram 55% em 2007, um rápido aumento de 45% a 75% em 2015, em decorrência da desvalorização do real naquele ano (em setembro de 2015, o dólar chegou a valer R\$ 4,20, contra R\$2,40 cerca de um ano antes), 65% em 2017, e 50% em 2021.

Nesse sentido, parcela significativa da produção da unidade se destina à exportação, mas o fato de que cerca de metade das vendas continua a servir ao mercado nacional (e que essa proporção tenha se mantido relativamente estável nos últimos 15 anos) poderia sugerir certa continuidade nesse período, ou mesmo uma desaceleração da integração global da companhia. A exportação, porém, não é necessariamente um bom indicador da globalização de uma planta. Não apenas os caminhões fabricados no Brasil e embarcados com componentes produzidos na localidade podem se destinar à exportação, mas o foco em mercados específicos pode resultar de uma estratégia global da companhia. Hoje, 82% dos componentes exportados pela unidade têm como destino os Estados Unidos, México ou a Argentina. Caso se considere a estimativa de que 50% da produção se destina à indústria brasileira, apenas 9% da produção total se destina a

outras regiões (disso, 90% têm como destino a Europa)<sup>79</sup>. Essa ‘regionalização’ do alcance da produção na unidade, porém, esteve ligada a uma política *global* voltada à ocupação de posições estrategicamente vantajosas em relação às principais fabricantes de veículos médios e pesados ao redor do mundo.

De fato, mais do que um incremento relativo das exportações ou a ampliação do alcance global dos componentes da unidade, isto é, a sua posição em relação a um mercado mundial aberto, a questão central para a fábrica passou a ser a posição ocupada por ela na divisão internacional do trabalho *interna* à *thyssenkrupp*. Como destacou Howeg (2008, p. 27),

as mudanças estruturais na cadeia de fornecimento de automóveis mostram uma forte dicotomia. Por um lado, o aumento da terceirização o aumento da terceirização requer proximidade física para permitir um tempo de resposta rápido aos sinais de *call-off* dos fabricantes. Por outro lado, os fabricantes estão cada vez mais adquirindo componentes de regiões distantes com baixo custo de mão de obra.

Foi exatamente isso o que orientou as estratégias globais da TK na produção de virabrequins desde então – a tentativa de combinar os ganhos locais de escala (e custos vantajosos em termos trabalhistas, tributários etc.) com a capacidade de distribuir peças de forma ágil nos principais mercados. Na virada do século, a TK comemorou ter “expandido ainda mais nossa posição de liderança no mercado mundial de virabrequins fundidos e forjados” e destacou que “quase todas as encomendas substanciais foram ganhas pela *Krupp Gerlach*<sup>80</sup> e pela Krupp Metalúrgica Campo Limpo” (TK, 2000, p. 84). Mas a divisão automotiva da empresa já indicava também a intenção de ampliar seu alcance global:

Enquanto a produção de automóveis nos países industrializados aumentará apenas ligeiramente, os fabricantes de automóveis na América do Sul e na Ásia podem esperar um crescimento considerável no futuro. A necessidade de diminuir as diferenças e o aumento do poder de compra impulsionarão a demanda por veículos. A ThyssenKrupp Automotive pretende, portanto, expandir sua presença em ambas as regiões do mundo por meio de investimentos de capital. Queremos ser um ativo fornecedor *on-site*; a proximidade com o cliente é importante para a flexibilidade na produção e um serviço completo. No Brasil, já somos um importante fornecedor local. (Ibid., p. 85)

---

<sup>79</sup> Dados: SISCOMEX/Ministério da Economia.

<sup>80</sup> A operação de forjados sediada na Alemanha.

Nos anos subsequentes, a companhia buscou caminhar nessa direção, inaugurando ou incorporando fábricas em diferentes países. A TK sofreu reorganizações administrativas em série nos últimos anos, mas podemos tomar como ‘fotografia’ a organização da empresa em 2018, quando a TK-CLP passou a integrar a ‘área de negócios’ *Forged Technologies*. Essa divisão possuía uma estrutura de comando própria e, naquele momento, um dos três executivos mais poderosos era brasileiro. A operação se dedica, ainda hoje, a duas principais áreas de atividade: virabrequins (e componentes de motor em geral) e sistemas de rolamentos para maquinário pesado (como esteiras para escavadeiras), estas sob a marca *Berco*, empresa incorporada pelo grupo em 1999 e que tem uma linha de produção em Campo Limpo Paulista. Dentro da primeira categoria, a mais relevante para a TK-CLP, havia fábricas em Danville (EUA), Puebla (México), Nanjing (China) e Nashik (Índia), além de Santa Luzia (MG), no Brasil. Hoje, a TK considera ter estabelecido uma verdadeira ‘rede logística global’ na operação de virabrequins:

Possuímos unidades produtivas em quatro continentes, que trabalham juntas de forma integrada para fornecer produtos confiáveis e de alta qualidade. Nossas instalações estão localizadas onde são necessárias: na Europa, América do Norte e do Sul e Ásia. Por esse motivo, nossa divisão de produção está intimamente ligada ao negócio de nossos clientes, oferecendo entregas just-in-time e capacidade de adaptação às necessidades específicas do cliente. (TK, 2023)

Do ponto de vista local, mais do que a concorrência de outras fabricantes, a preocupação passou a ser a ameaça representada por outras plantas da própria TK. A incorporação de uma forjaria em Santa Luzia (MG), adquirida em meio à privatização da antiga estatal Companhia Aços Especiais de Itabira (Acesita) em 1999, foi fonte de preocupação imediata. De acordo com um dirigente sindical, que trabalhava na fábrica quando se deu a incorporação,

Quando houve essa compra, que a gente viu que ia passar a produzir, forjar lá e usinar algumas peças lá, porque a gente tinha algumas peças menores que são da UC, que passaram a ser usinadas lá. E máquinas nossas que foram pra lá! Então a gente falou: “Viu, o que está acontecendo? Não pode”. (Entrevista)

A abertura de uma fábrica dedicada a produtos similares na China, caso muito mencionado pelos interlocutores, é também interessante: entre 2000 e 2012, aumentaram consideravelmente as exportações da fábrica de Campo Limpo para o país, de menos de 1% para cerca de 10% do total. Isso mitigou o impacto da crise deflagrada em 2008, quando o mercado norte-americano (tradicionalmente o principal destino externo dos

virabrequins fabricados na localidade) passou a enfrentar sérias dificuldades – em 2010, as exportações para a China chegaram ao ápice de 15% do volume anual. Em 2013, porém, a TK inaugurou uma forjaria em Nanjing, o que fez com que esse número caísse subitamente para 2% no ano seguinte e para menos de 1% a partir de 2015<sup>81</sup>. Sobre isso, um representante na fábrica argumentou:

Hoje, o nosso maior concorrente é nós mesmos. Nós briga com os Estados Unidos, nós briga com a China, nós briga com a Índia. É produto nosso que fecha a linha aqui, que lá está tendo mais lucro. Tem vez que vem de lá, vai pro México... Tem muita gente aqui, cara aqui foi mais de dez vezes pro México... Vai lá, ensina a trabalhar, pra depois levar o nosso trabalho. Principalmente agora, como as fábricas são novas, na Índia e na China. Mas teve cara que voltou pra cá que ficou mais de dez anos lá no México. Aqui no Brasil mesmo. Teve cara que pegou peça nossa aqui e foi lá pra Santa Luzia, em Minas, trabalhar lá com peça nossa que foi embora. Mas vai fazer o que? Você é um profissional, faz parte. Da mesma forma que você pode ganhar. Hoje estamos ganhando muitas peças deles, que eles não estão tendo condição de fazer. (Entrevista, 2018)

Esse relato ilustra bem como a ameaça de transferência da produção para outras unidades da companhia passa a ser parte dos cálculos do sindicato local, mas indica também que isso não é sempre visto de forma negativa – é possível perder, mas também ganhar, o que faz com que seja fundamental levar em conta a ‘governança’ da empresa, isto é, a disputa dos processos internos de tomada de decisão e de definição das estratégias globais da companhia. Isso nos leva a uma particularidade importante da TK-CLP. Desde cedo, as unidades de Santa Luzia, em Minas Gerais, e de Puebla, no México, foram subordinadas à administração de Campo Limpo, atuando, na prática, como subsidiárias desta última, que concentrou as funções de engenharia e a gestão dos contratos de venda em âmbito regional. Um material de divulgação da TK, por exemplo, afirmou que a unidade de Campo Limpo Paulista “opera sua própria operação de forjados no México, um membro do Tratado Norte-Americano de *Livre Comércio*” (TK, 2007, p. 49), o que indica a importância da fábrica como um centro de poder corporativo em âmbito regional. Mais amplamente, a unidade foi um centro irradiador de tecnologias e das estratégias de internacionalização do negócio de componentes forjados. De acordo com a companhia,

A experiência da engenharia automotiva brasileira é reconhecida globalmente no Grupo thyssenkrupp, tanto que foram profissionais brasileiros da Metalúrgica Campo Limpo os responsáveis pelo desenvolvimento das plantas da divisão *Forged Technologies* no México e na China. Ainda, a unidade exportou talentos

---

<sup>81</sup> Dados: SIXCOMEX/Ministério da Economia.

para outras fábricas da divisão, nos EUA, no México e na Índia, que são dirigidas por brasileiros. (TK, 2021)

A capacidade de produzir soluções tecnológicas é vista pelos sindicalistas locais como uma vantagem da unidade, que exerce alguma influência sobre a divisão internacional do trabalho no interior da divisão de forjados. Nas palavras de um sindicalista local,

A Krupp procura ter várias cartas, várias opções. Se quebrar um, ela tá segurando o outro. Teve um período, no Governo Lula, por exemplo, ele veio com o projeto de ter ônibus escolar e incentivar a troca de caminhão e tudo mais, a coisa da renovação da frota. A Krupp foi e centrou fogo nisso daí. Então, opa, vamos tirar essas peças, vamos fazer lá na China, na Índia, e vamos centrar fogo aqui. [...] Aí ficou, não sei se foi 50% [do total da produção voltado para a exportação]. Depois, beleza, foi enfraquecendo, enfraquecendo... Opa, vamos atrás de mais clientes. E o pessoal nosso, os meninos da engenharia lá, buscando fazer produto novo, em tal lugar tem motor assim, e vai tentando fazer o virabrequim, vai tentando conquistar o cliente. [...] Essa época de crise eu vi muito os engenheiros correndo atrás de desenvolver novos projetos. [...] Hoje, o presidente da companhia, ele era do chão de fábrica e ele é o presidente, manda aqui, em Santa Luzia e acho que no México também. O diretor industrial, ele era do chão de fábrica também, tudo gente que eu lembro, eu tenho 27 anos de empresa, a gente vai vendo todo mundo crescendo. (Entrevista)

Em 2017, o presidente da TK-CLP notou que, ainda que o mercado nacional passasse por uma desaceleração, era possível compensar essas perdas com a exportação, o que levou ao aumento do número de trabalhadores contratados, o que oferece um exemplo concreto do suporte estrutural por trás do ‘descolamento’ local possibilitado pela integração global. Em suas palavras, “algumas linhas voltadas ao mercado interno trabalham em um ou dois turnos, mas temos áreas voltadas à exportação que operaram 24 horas por dia, sete dias por semana” (RIATO, 2017). Enfim, se inicialmente houve preocupação com a deslocalização produtiva, em 2018 julgava-se que a posição ocupada pela unidade facilitava a atração de investimentos. Na opinião do sindicalista citado acima,

Nos últimos dois anos e pouco aconteceu o contrário. O que deu pra forjar aqui, trouxe pra cá. Aí caiu lá em Santa Luzia. O que dá pra fazer de virabrequim da China, da Índia, trouxe pra cá, e centrou tudo aqui. Eu fico feliz pela situação nossa, mas fico triste pelo pessoal do outro lado. (Entrevista)

No próximo capítulo, discutiremos a articulação entre sindicatos locais que lidam com uma mesma empresa em diferentes localidades, mas, por ora, o central é que o sindicato local se vê obrigado a considerar muito mais do que o ritmo da produção na



fábrica. Naturalmente, essa dinâmica se dá nos marcos de uma relação desigual e, ainda que a unidade tenha sido beneficiada pelas estratégias globais da companhia até 2018, esse processo impôs também certas restrições à autonomia local. Isso acontece desde o processo produtivo. Algumas fábricas da TK ‘nascem’ plenamente integradas à chamada Indústria 4.0, a exemplo da planta inaugurada em Poços de Caldas (MG) para produzir eixos de comando de carros de passeio em 2015, que promete “relacionar o mundo dos sistemas físicos com redes de dados, constituindo o ‘sistema ciber-físico’ que representa o futuro dos processos de manufatura” (TK, 2023). A TK-CLP preserva uma abordagem mais tradicional, voltada para os ganhos de escala e, como indicamos, tem alguma liberdade para determinar a posição que ocupa na divisão do trabalho da divisão de forjados, mas a integração de tecnologias desse tipo à produção, como o uso do EDI (*Electronic Data Exchange*), que permite conectar os sistemas informacionais da TK com os das montadoras (MAÇADA et al., 2013), faz com que o ‘global’ apareça na fábrica num sentido muito concreto, o que reduz o controle local sobre a produção. Nas palavras de um sindicalista,

Hoje em dia, é tudo... Quando a gente vai levar os problemas, as reivindicações, principalmente por melhorias, tudo é reportado pra Alemanha. Isso aí, eles não podem hoje comprar uma lâmpada sem avisar a Alemanha. Hoje é administrado por brasileiro, mas tem fechamento de ano fiscal, tudo, tudo tem que ser reportado pra Alemanha. Tem que dar aquele xis valor, os acionistas já estão em cima, você tem que fechar no que foi falado ali no *budget* ali do ano. Então tudo que é feito, se precisar fazer uma melhoria, que vai gerar custo pra empresa, eles precisam levar pra Alemanha isso aí. (Entrevista, 2018)

Nesse sentido, o ‘diálogo’ local com o departamento de RH tem como limite um poder globalmente centralizado. Isso não se limita a questões menores e burocráticas. Quando consideram suas estratégias para lidar com a empresa, os sindicalistas estão cientes de que os centros globais de decisão são responsáveis por escolhas que podem definir o futuro da unidade independentemente da situação local. Sobre isso, um representante considerou:

De repente, o CEO da *thyssenkrupp* mundial resolve fazer uma redução de custo, que é lá da Alemanha, nós sabemos. Aí ele manda uma ordem pra reduzir em 5%, 10% o efetivo da empresa. Aí vai atingir aqui a nossa planta de Campo Limpo, que tá indo bem, tá tudo andando como um relógio. Não querem saber. O presidente da nossa unidade vai mandar a ordem pro gerente de RH, que vai mandar pro gerente de produção, vai passar pro supervisor, que vai passar pros encarregados... e vai ter que escolher cabeça pra ser demitido. E nós vamos cair

em cima deles. Por que demitir? Está indo bem, não caiu a produção... “Não, é ordem da Alemanha”. Aí não tem o que fazer. (Entrevista, 2018)

Não se trata mais apenas, portanto, de julgar as condições correntes de mercado para optar por um movimento ofensivo ou defensivo, mas de julgar até que ponto é possível resistir a essas determinações ‘externas’, que podem ser cruciais para a posição que virá a ser ocupada pela localidade nas estratégias globais da companhia. Sem desconsiderar outros fatores já mencionados, como as tradições locais de organização e as agendas política e sindical no país durante o período discutido, essa integração global foi fundamental para estabelecer os parâmetros em que se dá o ‘diálogo’ com a empresa na localidade. A aproximação dos sindicatos locais com o ‘diálogo social’, conquanto seja atravessada pelas contradições inerentes à ação sindical e sujeita aos riscos do corporativismo, não deve ser entendida como uma política ingênua ou como capitulação incondicional às forças da globalização – pelo contrário, o sindicato local aparece aqui como um ator relevante para a modelagem dessas forças, negociando a integração dos trabalhadores representados às redes globais de produção. A acomodação entre as partes, isto é, a contrapartida das demissões apresentadas como resultado inevitável da reestruturação e ‘modernização’ da planta, resultou na formação de um enclave local parcialmente descolado do mercado de trabalho, o que se baseia no investimento em maquinário sofisticado, na qualificação dos trabalhadores e na posição da unidade nas estratégias globais da companhia, mas respondeu também às estratégias adotadas pelo sindicato na localidade.

### *Os limites do diálogo local e a greve de 2020*

Se o pragmatismo do diálogo social envolve o julgamento de que essa política é materialmente vantajosa para os trabalhadores representados, a estratégia do sindicato deve se alterar caso isso deixe de acontecer. Em 2018, a opinião era ainda a de que não havia motivos para isso na TK, mas alguns sindicalistas percebiam já sinais de mudança. O responsável pela base territorial de Campo Limpo, um dirigente ‘liberado’, mas que trabalhou muitos anos na TK, considerou então o seguinte:

Nos últimos tempos, tem muita coisa que acontece, eles [a TK] não estão procurando a gente não. Lá atrás, eu sinto que a gente teve um diálogo melhor. Eu sinto que de novembro [de 2017] pra cá, as conversas, nossos diálogos com as empresas, tanto a ThyssenKrupp, como outras metalúrgicas que a gente tem contato, o diálogo social está mais complicado. (Entrevista)

Na ocasião, o interlocutor identificou como fator decisivo para essa mudança de postura a Reforma Trabalhista do governo Michel Temer<sup>82</sup>, cujo impacto na desestabilização das relações de trabalho na fábrica seria confirmado pouco mais de um ano depois. Mas havia também a situação global da companhia que, em setembro de 2018, “cedeu a anos de pressão de investidores, passando por sua maior reestruturação desde a fusão entre a Thyssen e a Krupp há 20 anos” (STEITZ et al., 2018). Desde então, foram ensaiados diferentes planos de reorganização administrativa no conglomerado, alguns dos quais avançaram consideravelmente. Uma particularidade da TK é que, por se apresentar como um ‘grupo de empresas’, operações específicas estiveram relativamente insuladas desse tipo de perturbação, mas, diante da gravidade das disputas internas na empresa no período, parece seguro supor que a pressão da administração global da companhia por negócios mais enxutos e lucrativos não foi ignorada pela unidade, ainda que isso não fosse admitido abertamente. De todo modo, ainda que o diálogo social apresentasse alguns sinais de esgotamento, naquele momento a greve era considerada uma saída arriscada. De acordo com um dirigente sindical:

Greve é a última ferramenta que a gente utiliza, quando não se chega ao acordo de resolução. A gente sabe que a greve hoje é muito desgastante e perigosa, principalmente porque os trabalhadores, em razão da atual situação do país, de desemprego, tá difícil ter uma greve hoje. [...] É claro que a gente não pode ter medo se necessário for de fazer. Mas é o último recurso. (Entrevista, 2018)

Essa determinação foi testada em 2020 quando, em meio aos impactos da pandemia da Covid-19, a companhia decidiu alterar unilateralmente o sistema de turnos e escalas de trabalho tradicionalmente adotado na fábrica, medida que tinha como impacto mais imediato um prejuízo à remuneração dos trabalhadores<sup>83</sup>. De acordo com o dirigente, em entrevista concedida mais tarde, o presidente da fábrica foi então bastante direto: “se não fixasse o turno aqui, se não tirasse os adicionais de 6 por 2, os produtos que iriam produzir aqui, iam levar para os Estados Unidos” (Entrevista, 2023). O sujeito oculto, nesse caso, é a administração global da companhia, que aparece aqui com o ‘chicote’ da globalização (*whipsawing*), “uma técnica gerencial para extrair concessões dos trabalhadores usando a competição entre fábricas” (GREER & HAUPTMEIER, 2020).

---

<sup>82</sup> Ver Krein, Oliveira & Filgueiras (2019).

<sup>83</sup> A Constituição Federal estabelece uma jornada de 6 horas diárias para os turnos ininterruptos de revezamento, o que significa que nesse sistema os trabalhadores fazem jus a uma quantidade maior de horas-extra.

Trata-se aqui, portanto, de uma manifestação mais dura da dinâmica mencionada há pouco, em que decisões vindas ‘de cima’ são apresentadas pelos gestores na fábrica como algo fora do alcance do poder corporativo local.

Para contextualizar os acontecimentos de 2020 e 2021 na TK-CLP, podemos destrinchar números sobre a situação dos ‘operários-base’ na fábrica, apresentados de forma panorâmica anteriormente. O ano de 2018 marcou o ápice da recuperação que se seguiu à crise de 2014, período de otimismo associado ao retorno de produtos que haviam sido transferidos para outros países e à contratação de novos trabalhadores. Entre 2015 e 2018, foram quase 500 ‘operários-base’ a mais. Houve uma redução nos salários médios (de R\$7374 a R\$6523), mas isso decorreu sobretudo da entrada de trabalhadores mais jovens, num estágio menos avançado da carreira. A tendência de crescimento do emprego foi revertida em 2019, quando a fábrica enfrentou dificuldades e foram perdidos quase 350 postos nessa categoria. Nesse caso, as demissões se concentram nos trabalhadores com menos tempo de casa, o que elevou o tempo médio de emprego e a média salarial dos operários-base remanescentes – a R\$7,394, o que se aproxima do patamar de 2009. Até 2019, persistiram os elementos fundamentais da estratégia de incorporação do trabalho à produção na fábrica que descrevemos nas seções anteriores: mesmo num período de crise, priorizou-se a retenção de trabalhadores mais antigos e relativamente bem remunerados.

Nos dois anos seguintes, porém, uma recuperação relativamente tímida no emprego (um saldo líquido de cerca de 100 postos em cada ano) levou a uma redução drástica dos salários médios, que foram a R\$5181 em 2020 e R\$5770 em 2021. A despeito dessa recuperação em 2021, o número fica abaixo do valor real atestado em 1989, eliminando, neste ponto, todos os ganhos diretos de remuneração que associamos ao ‘descolamento’. Esse período foi impactado pela pandemia, que introduziu perturbações econômicas e flexibilizações contratuais, o que recomenda certa cautela com conclusões definitivas. Não obstante, convém dizer que essas dificuldades afetaram a indústria como um todo e os trabalhadores na TK-CLP perderam mais do que a média. Em 2019, a média salarial dos trabalhadores no mesmo recorte setorial e ocupacional (os critérios utilizados para delimitar os ‘operários-base’), mas tendo como base territorial todo o estado de São Paulo, era 65% da percebida pelos operários-base na unidade. Em 2020, esse valor era de 95% e, em 2021, de 84%. Ou seja: os salários dos operários-base na TK-CLP se aproximaram muito da média dos metalúrgicos paulistas em ocupações similares.

O segundo número se refere a dezembro de 2021, quando a situação da pandemia já estava relativamente normalizada e num ano em que o PIB brasileiro cresceu 4,6%, o que sugere uma ruptura mais duradoura com o paradigma anterior. Essa impressão é reforçada pelo fato de que, ao contrário do ciclo anterior de expansão da força de trabalho, não houve diminuição na média de idade dos trabalhadores, o que sugere que foram recontratados sob novos termos trabalhadores que já haviam passado pela fábrica, tendência confirmada por interlocutores da pesquisa. Em suma, ainda que a TK ofereça outros benefícios que não são capturados pelos dados acerca da remuneração, está claro que a crise pandêmica serviu, como causa ou pretexto, para reduzir significativamente o descolamento que havia se acumulado desde a década de 1990. De acordo com um sindicalista entrevistado, os salários menores motivaram pedidos de demissão por parte de alguns trabalhadores, mas “outros continuam... Eles falam: o salário, comparando com os outros da região, é um pouquinho melhor. Mesmo assim é um pouquinho melhor, né?” (Entrevista, 2023).

Nesse sentido, os limites do diálogo local apareceram com clareza em 2020, quando a TK apresentou planos para modificar as escalas e os turnos de trabalho na fábrica. É preciso neste ponto detalhar uma particularidade da organização do trabalho na unidade, em que o regime de turnos alternados está diretamente ligado à remuneração final percebida pelos trabalhadores. Tradicionalmente, a fábrica funcionou em três turnos: na última versão desse modelo, delimitou-se o primeiro turno (noite) das 22h às 5h, de domingo a sexta-feira; o segundo (manhã) das 5h às 12h42m (de segunda a sexta, aos sábados o horário se estende até às 13h30); o terceiro (tarde) das 12h42 às 22h, de segunda a sexta. Até recentemente, a cada semana os trabalhadores revezavam os turnos. No todo, cada trabalhador cumpria 42 horas semanais de trabalho, o que resultava no pagamento de horas-extra, já que, no caso de turnos alternados, a legislação prevê um máximo de 36 horas regulares por semana. No que diz respeito aos salários, outra vantagem desse sistema de revezamento é uma distribuição igualitária das horas de trabalho noturno, que podem causar certos inconvenientes no ritmo de vida, mas garantem um aumento de 35% no valor da hora trabalhada (o ‘adicional noturno’ para os trabalhadores admitidos antes de 1999 é ainda maior, de 50%). Além disso, o sistema previa também o pagamento de adicionais para o trabalho em determinados dias na escala ‘6x2’ (seis dias de trabalho para dois de descanso), o que seria abolido na proposta da empresa.

Em linhas gerais, esse modelo foi adotado desde 1988, mas, como o revezamento de turnos é considerado atípico, isso dependia de um acordo coletivo específico renovado a cada dois anos. No fim de fevereiro de 2020, o presidente da fábrica reuniu os trabalhadores e anunciou a intenção de adotar um novo regime, instituindo jornadas fixas e novas escalas após a expiração do acordo então vigente, que era válido até o fim de agosto daquele ano. A medida foi facilitada pela Reforma Trabalhista, que liberou a definição dos turnos trabalho por meio de acordos individuais. A proposta foi mal-recebida pelos trabalhadores e, no dia 12 de março, o sindicato organizou um protesto em frente à fábrica, manifestando oposição à mudança e demandando um ‘diálogo’ para discutir a questão. As primeiras conversas entre a empresa e o sindicato não chegaram a um consenso e logo a negociação das respostas à pandemia da Covid-19, que provocou demissões, suspensões de contratos e assinatura de acordos de redução de jornada, tomou precedência.

No fim de agosto, quando o acordo que permitia legalmente o regime anterior estava próximo de expirar, a companhia buscou novamente o sindicato para discutir a questão, mas novamente não houve acordo. Logo no primeiro dia de setembro, então, o departamento de Recursos Humanos da TK começou a procurar os trabalhadores individualmente para assinar a fixação das jornadas, que seria implementada dali duas semanas. A empresa alegou que a medida já havia sido anunciada, mas, da perspectiva do sindicato, tratava-se de um projeto ainda em discussão, de modo que a imposição unilateral da medida foi vista como um rompimento do diálogo. A postura da companhia foi então classificada como ‘descaso’ e ‘desrespeito’ pelos sindicalistas. No dia seguinte, o sindicato organizou uma assembleia em frente à fábrica, exigindo que a questão fosse decidida por meio de negociação coletiva.

No dia 11 de setembro, uma nova assembleia foi organizada e, em protesto contra a jornada fixa, os trabalhadores decidiram cruzar os braços durante as duas primeiras horas de trabalho de cada turno. Esse foi o primeiro movimento do tipo na TK de Campo Limpo Paulista desde as greves de 1994 e 1996. No dia 12, aconteceu uma reunião entre o sindicato e o RH da companhia, mas, novamente, não se chegou a um acordo e as ações de paralisação se repetiram pelos próximos dias. A empresa levou então a disputa para a Justiça do Trabalho, argumentando que a fixação dos turnos era indispensável “em decorrência do cenário econômico” (Autos Processuais). Considerando que os trabalhadores haviam deflagrado uma greve, a companhia solicitou uma audiência de

conciliação, que foi inicialmente marcada para o dia 29 de setembro. No dia 14, os turnos fixos foram impostos unilateralmente. Naquele mesmo dia, uma nova assembleia decidiu manter as paralisações. Em seguida, o sindicato solicitou à Justiça que a audiência fosse realizada em caráter de urgência, argumentando que “a situação está tensa e na iminência de início de movimento de greve, em razão da alteração que a empresa promoveu nos turnos de trabalho” (Idem.). O pedido foi reforçado pela empresa, que alegou “a necessidade de manter a atividade e evitar o desligamento dos fornos” (Idem.). A solicitação foi acatada e, antecipada a mediação para o dia 18, a assembleia de trabalhadores decidiu, no dia 16, suspender temporariamente as paralisações à espera do desfecho da tentativa de conciliação.

Na audiência, o sindicato, receoso de que a greve fosse declarada abusiva pela Justiça e surpreso com a postura da companhia, considerou que “não houve greve, mas apenas uma paralisação de protesto por duas horas, antes de cada turno”, a fim de esclarecer os trabalhadores sobre a mudança realizada pela empresa. O representante da TK, por sua vez, afirmou se tratar de um verdadeiro movimento grevista que interrompia a produção por cerca de 6 horas diárias. O sindicato defendeu a manutenção do regime anterior, mas propôs também uma alternativa (com a ressalva de que isso ainda teria de passar pela assembleia dos trabalhadores) que consistiria no revezamento semanal nos turnos da tarde e da manhã, e um revezamento mensal no turno da noite. Para os trabalhadores submetidos aos turnos e escalas definidos pela companhia, o sindicato sugeriu o pagamento de um adicional de 20% do salário, além do revezamento do turno ao fim de cada ciclo. Mais uma vez, porém, a empresa se mostrou irredutível, declarando “a necessidade de adequação da jornada de trabalho, diante da nova realidade imposta pela pandemia” (Audiência Pública). Não se tratava, porém, de uma medida contingencial, e a TK foi taxativa ao dizer que “não tem como manter qualquer revezamento, entre os turnos, sob pena de deixar de ser competitiva no mercado”, que “os custos oriundos dos turnos ininterruptos de revezamento são onerosos demais” e que o regime anterior prejudicava “a contratação de empregados mais jovens que priorizam a qualidade de vida” (Idem).

Frustrada a mediação, o sindicato defendeu que a fixação fosse revertida enquanto se negociava uma solução consensual. A empresa não aceitou a proposta e afirmou que manteria os turnos fixos “para que os trabalhadores possam avaliar os impactos e a respectiva adaptação nos novos horários” (Audiência Pública). A companhia argumentou,

ademais, que a manutenção do regime anterior a deixaria exposta a questionamentos jurídicos. Nesse segundo argumento, o ardil consistia do fato de que, na ausência de acordo específico, o regime anterior careceria de previsão legal, mas, como respondeu o sindicato, “não existe no momento acordo em razão do desinteresse da empresa, tendo em vista que a proposta do sindicato e dos trabalhadores é de renovar os acordos de revezamento de turnos, já existentes há mais de trinta anos” (Idem.). Isso indica que, mesmo que cotidianamente ocorra por fora das estruturas formais de supervisão estatal, no caso em tela o ‘diálogo social’ tem como parâmetro o arcabouço público – quando este foi erodido, o sindicato imediatamente se viu em posição menos favorável no embate com a empresa. A judicialização da questão, nesse caso, colocou o polo trabalhista numa situação relativamente precária porque o revezamento de turnos, sendo considerado atípico, era permitido justamente por ter sido acordado via negociação coletiva, via agora interdita pela intransigência da companhia.

Em nova assembleia, no dia 14, os trabalhadores aprovaram a alternativa proposta sugerida na audiência pelo sindicato: formalmente, a demanda continuava a ser o retorno ao regime anterior, mas já se sinalizava com uma concessão à empresa. Ao mesmo tempo, decretou-se estado de greve. Desta vez, porém, as paralisações não ocorreram. A situação econômica do país, que convivia ainda com contratos suspensos em decorrência da pandemia, colocava o risco de demissões na fábrica como uma ameaça factível. Como indicamos, a unidade já enfrentava problemas desde o ano anterior, mas em 2020 os trabalhadores antigos foram demitidos com mais frequência. Era justamente essa a base mais insatisfeita com a fixação dos turnos. Somou-se a isso a ameaça, mencionada há pouco, de que se houvesse resistência a unidade seria prejudicada nas prioridades globais da TK. Pressionados por essa conjuntura, os trabalhadores decidiram manter o estado de greve apenas como ameaça. No dia 24, os trabalhadores reunidos em assembleia aprovaram um acordo provisório: a empresa pagaria as horas não trabalhadas durante as paralisações anteriores e garantiria o emprego e o salário de todos os trabalhadores submetidos aos turnos fixos por 60 dias, período no qual as negociações seguiriam. Em retorno, os trabalhadores concordaram em não deflagrar a greve até que a questão fosse resolvida no âmbito judicial.

Na sequência, o sindicato entrou com uma ação na Justiça do Trabalho demandando a impugnação da fixação dos turnos. As tentativas de pactuação no âmbito desse processo, que envolveram outra audiência de conciliação, em outubro, e novas



rodadas de negociação entre o sindicato a empresa, também não chegaram a um acordo. Enquanto se esperava pelo julgamento do Tribunal Regional do Trabalho, no início de 2021, a TK apresentou uma proposta que envolvia o pagamento de um bônus de R\$2000 e algumas outras bonificações, solução rejeitada pela assembleia de trabalhadores no início de fevereiro. Faltava a decisão do juiz, proferida no fim de março de 2021 e que acabou por ser desfavorável aos trabalhadores. Foi determinante para isso a hipótese de que, para além da questão econômica, os turnos fixos seriam melhores para a ‘higidez física e mental dos trabalhadores’. Isso foi justificado com base na jurisprudência, que considerava que “a alteração da jornada de turno ininterrupto de revezamento para turno fixo denota situação mais benéfica ao trabalhador, uma vez que aquele regime impõe gravame à saúde e à convivência social”, tornando assim “válida a alteração do regime de trabalho de turnos ininterruptos de revezamento para turnos fixos, porquanto mais benéfica ao trabalhador, ainda que haja acréscimo da jornada” (Autos Processuais), e na posição do Ministério Público do Trabalho, que havia se manifestado, desde a primeira audiência de conciliação, no sentido de que “o trabalho em turnos ininterruptos de revezamento constitui exceção, motivo pelo qual as questões econômicas não podem prevalecer como fator determinante na manutenção desta modalidade de trabalho”, quando afirmou ver “com bons olhos a fixação dos turnos, desde que dela não advenha prejuízos ao trabalhador” (Audiência Pública). Foi derrotada a posição do sindicato, que sustentava que os turnos fixos “se mostram extremamente prejudiciais à saúde biológica dos empregados e a sua vida social e familiar” (Autos Processuais).

Eis um risco da tutela estatal: o sindicato, no caso em tela com um mandato direto da assembleia de trabalhadores para negociar a questão, não teve sua autoridade reconhecida para definir o que era ou não prejudicial aos trabalhadores representados. Prevaleceu, enfim, uma lógica algo absurda – o que autoriza a decisão unilateral do empregador é o entendimento de que os turnos fixos são benéficos para trabalhadores que, depois de quase 25 anos, deflagraram uma greve na fábrica contra a medida. Legitimada a fixação dos turnos pelo Tribunal (e pela Procuradoria do Trabalho), o movimento se enfraqueceu. Foram negociadas algumas concessões adicionais à proposta que havia sido rejeitada em fevereiro, como o pagamento de um adicional de 35% para o trabalho aos domingos e feriados, além de uma indenização no valor de três vezes a média mensal dos adicionais recebidos pelos empregados na escala anterior, com um mínimo

garantido de 2 mil reais por trabalhador. O acordo foi aprovado por assembleia realizada de forma virtual em abril de 2021, com 1335 votos (98,7%) a favor e 17 contra.

Esse desfecho foi visto como uma derrota pelo sindicato e frustrou os trabalhadores. Como argumentou um dirigente do sindicato,

Infelizmente, conseguiram acabar com o revezamento... E com os adicionais do 6 por 2, que davam uma boa melhora no salário. [...] Os trabalhadores, até hoje, são inconformados, estão inconformados, engolem seco toda essa situação. Os trabalhadores de tarde não gostam de trabalhar só de tarde. Até hoje eles não gostam. Os trabalhadores de um modo geral. Então há uma mágoa, principalmente da parte dos trabalhadores. [...] Muitos saíram nos últimos dois anos, porque não se acostumaram a fazer o horário fixo, ou até mesmo com o salário. [...] Há uma cicatriz muito forte. Principalmente porque os trabalhadores continuam, uma boa parte, não digo a maioria, uma boa parte gostou sim, não vou negar, de fazer um horário só, o corpo acostuma até com aquele horário, e beleza, mas muitos, principalmente o pessoal da tarde, não gosta de trabalhar só de tarde. Tem uma cicatriz bem dolorida ainda aí. (Entrevista, 2023)

Apesar disso, e muito embora o conflito tenha abalado as relações entre a companhia e o sindicato, inclusive no que diz respeito às relações com os representantes na fábrica, o interlocutor julga hoje que “o diálogo voltou ao normal”. Nesse sentido, ele acrescentou:

No começo, depois que tudo passou, e vida que segue, o clima foi bem pesado, bem complicado. A gente muito arisco com o RH, o RH muito arisco com a gente, porque a gente estava ferido, né? Estávamos desgastados. De um lado, o RH defendeu a empresa, e do outro lado a gente defendendo os trabalhadores. A gente estava, digamos assim, cheio de cicatrizes. E tudo era recente. Só que vida que segue, os meses foram passando, outros problemas foram aparecendo e quando vê... A empresa precisava conversar com a gente e a gente precisava conversar com eles. Desde um problema na mistura da refeição, um bife malpassado que acontecia, uma água no feijão que estava demais, um ônibus que estava com problema e prejudicando o horário de chegada dos trabalhadores. Então a empresa precisou voltar a ouvir a gente, a gente precisou voltar a conversar com eles. E no dia a dia, ali, devagarinho, os ânimos foram se acalmando. E hoje estamos de volta no diálogo. Até porque o objetivo deles foi conquistado... Eles conquistaram o objetivo deles. (Entrevista, 2023)

Essa resignação reforça o pragmatismo do diálogo social e as limitações desse tipo de relação, sobretudo em âmbito local. Por outro lado, ainda que derrotada, a experiência de mobilização contra os turnos fixos e a insatisfação dos trabalhadores na fábrica continua a influenciar o terreno da ação coletiva na TK CLP. Do ponto de vista dos sindicalistas, as paralisações e o ensaio de deflagração de uma greve maior foram

possíveis porque os últimos anos fizeram ressurgir um sentimento de insatisfação numa intensidade que há muito não era vista entre os trabalhadores na unidade, o que fez com que mesmo a empresa percebesse que, naquelas disputas, o impulso de mobilização ‘não vinha só do sindicato’. Caso se confirme uma erosão do paradigma de incorporação do trabalho estabelecido na unidade nos últimos 30 anos, é possível que a abordagem do sindicato na TK se aproxime das práticas adotadas em outras companhias, ou mesmo que, numa conjuntura mais favorável, os trabalhadores da unidade desenvolvam novas estratégias de luta. Segundo um representante na fábrica, “sempre falamos nas assembleias que nós precisamos de união para não haver mais perdas. Sem união, vamos perder muito mais. Seguimos na luta, não vamos parar e precisamos estar mobilizados, pois a empresa só vai nos entender se pressionarmos” (SMJ, 2021).

Sem desconsiderar as possibilidades da ação local, convém mencionar que houve também, ainda que não fosse esta a estratégia principal do sindicato, uma tentativa de ir além da localidade. Em meio às disputas de 2020, o sindicato contactou a IndustriALL, sindicato global na indústria, que estabeleceu uma ponte com o IG Metall, sindicato metalúrgico alemão, e com a comissão de trabalhadores na TK na Alemanha. Isso fez com que a demanda de Campo Limpo chegasse a executivos globais da companhia, o que, nesse caso, não foi suficiente para modificar a situação:

Quando a gente estava no desgaste da fixação, negociando, nos mobilizando, a gente chegou a enviar uma carta lá para a Alemanha. A gente pediu a ajuda do companheiro que está na IndustriALL, na Europa. Mesmo assim, a ThyssenKrupp da Alemanha disse, porque eles estão sempre em contato aqui, né? Disseram que estão conforme a lei, tal, então não adiantou muito. No pacote a gente chegou a colocar, no ofício, o Acordo Marco Global, tentar usar ele também para alguma coisa, falando desse acordo, mas não resolveu nada. (Entrevista, 2023)

Não queremos neste ponto estabelecer qualquer conclusão definitiva acerca da efetividade desse tipo de estratégia para a ação sindical local. De fato, naquele mesmo ano, o sindicato de Santa Luzia obteve sucesso utilizando abordagem muito similar, o que será comentado no próximo capítulo. O que nos interessa aqui é que, a fim de superar o isolamento da localidade, essa movimentação tentou tirar proveito do compromisso da transnacional com princípios de ‘diálogo social’, de um lado, e do engajamento do sindicato local com o sindicalismo global, de outro, para fazer chegar uma demanda local aos centros globais de decisão da companhia. Essa tentativa foi facilitada pela participação do sindicato de Jundiaí numa rede sindical que articula os representantes em

diferentes fábricas da TK no Brasil, iniciativa que se desenvolveu em contato próximo com o sindicalismo global, mas a ação do sindicato local de Jundiaí e região não envolveu a mobilização direta da solidariedade em outras plantas. A partir de agora, discutiremos as possibilidades e as limitações desse tipo de política, que combina a articulação translocal de sindicatos vinculados a uma mesma companhia em diferentes localidades e a tentativa de fazer chegar a voz dos sindicatos locais aos centros globais de decisão corporativa em grandes ETNs.

### Capítulo 3 – As raízes do sindicalismo global

Este capítulo trata da organização sindical em ETNs para além do âmbito local. Na primeira seção, apresentaremos os antecedentes históricos e o desenvolvimento do que se convencionou chamar de ‘sindicalismo global’. Destacaremos o surgimento de redes que propuseram articular trabalhadores e sindicatos vinculados a uma mesma companhia em diferentes localidades (‘redes de empresa’), um veículo privilegiado do ‘novo internacionalismo operário’ tal como apresentado no capítulo de introdução, o que associamos a uma tradução sindical do transnacionalismo enraizado. Mostraremos, então, que a política sindical nessa seara buscou também disputar e influenciar espaços de governança corporativa, o que viabilizou formas de diálogo social em âmbito global, ainda que o impacto desse tipo de incursão seja questão controversa. A segunda seção apresentará o enraizamento dessas políticas no Brasil, com destaque para o caso da rede sindical formada na TK. Finalmente, discutiremos as limitações desse tipo de experiência, indicando como as estruturas sindicais estabelecidas, o poder corporativo e as tensões que atravessam o movimento sindical constroem e alimentam as experiências investigadas. Como fontes, utilizaremos entrevistas realizadas com dirigentes e assessores sindicais em organizações locais, nacionais e globais, notas de campo oriundas de observação participante, além de fontes documentais.

#### *Sindicalismo global e as grandes ETNs*

As estruturas fundamentais do sindicalismo internacional se desenvolveram desde fins do século XIX, mas houve processos de reorganização relevantes nas últimas décadas, em meio às transformações associadas à globalização, o que culminou no chamado sindicalismo global. No capítulo introdutório, destacamos as controvérsias provocadas pela tese de um novo internacionalismo operário permeável a uma pauta social ampliada, mas as inovações associadas aos sindicatos globais despertaram também o interesse de outras abordagens, como estudos no campo das Relações Industriais que privilegiaram a investigação de novas formas de regulação internacional do trabalho (HAMMER, 2005; FICHER & HELFEN, 2011; PAPADAKIS, 2011). Simplificadamente, enquanto aquela tendência enfatizou o fenômeno das redes sindicais, vistas como uma maneira de superar um internacionalismo hierárquico e burocrático, esta

deu mais atenção ao surgimento de processos globais de negociação coletiva e regulação do trabalho no âmbito de uma esfera privada ou semipública de governança corporativa. Na prática, porém, acontecimentos como o surgimento de redes sindicais em ETNs e a negociação de acordos globais entre atores sindicais e grandes corporações estiveram conectados, o que fez com que eles fossem analisados conjuntamente por diferentes abordagens.

Essa convergência no que diz respeito às experiências concretas que subjazem ao sindicalismo global deu visibilidade inédita às atividades de organizações que, até recentemente, haviam operado de maneira relativamente obscura – as internacionais sindicais setoriais, responsáveis pela organização internacional de sindicatos ligados a setores econômicos ou categorias específicas de trabalhadores. Tradicionalmente, essas entidades foram conhecidas como Secretariados Profissionais Internacionais (*International Trade Secretariats*), mas em 2002 passaram a adotar o nome Federações Sindicais Globais (FSGs). Na última década, algumas delas passaram a utilizar também a designação ‘sindicato global’<sup>84</sup>. Como destacou McCallum (2013), a relativa invisibilidade das experiências de articulação sindical transnacional no contexto da globalização pode ser explicada em alguma medida pelo fato de que a maior parte dos exemplos concretos desse tipo de iniciativa veio não de onde se havia convencionado esperar, isto é, das internacionais sindicais ‘guarda-chuva’, como a Confederação Sindical Internacional (CSI); pelo contrário, “quase todas as instâncias de transnacionalismo operário emergem de dentro de FSGs individuais” (Ibid., p. 5).

Mais especificamente, os estudos sobre o sindicalismo global se concentraram em iniciativas das FSGs para ‘confrontar’ o poder das grandes ETNs, prioridade responsável pela introdução de duas inovações fundamentais: os Acordos Marco Globais (AMGs), celebrados entre sindicatos globais e grandes ETNs, e as redes sindicais em ETNs, ou redes de empresa, articulações que conectam representantes sindicais vinculados a uma mesma empresa em diferentes localidades. O sindicato global responsável pela articulação dos representantes sindicais na ThyssenKrupp é a *IndustriALL Global Union*, que assinou um acordo global com a empresa em 2015. A *IndustriALL* resultou da fusão, em 2012, de três FSGs: a *International Metaworkers’ Federation* (IMF), então conhecida

---

<sup>84</sup> A rigor, o nome ‘sindicato global’ pode ser utilizado para designar os diferentes órgãos que compõem o Conselho de Sindicatos Globais, formalizado em 2006 (TRAUB-MERZ & ECKL, 2007). Como mostraremos, porém, essa ideia assume um sentido particular para as FSGs.

no Brasil como Federação Internacional das Indústrias Metalúrgicas (FITIM); a *International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions* (ICEM), ela própria resultado de fusões entre internacionais ligadas aos setores químico, energético e da mineração; a *International Textile, Garment and Leather Workers Federation* (ITGLWF), vinculada ao setor têxtil e do vestuário.

A IndustriALL ilustra bem a tendência histórica das internacionais setoriais, que ao longo do tempo passaram por processos de fusão que diminuiriam o número de entidades desse tipo, mas ampliaram a cobertura de cada organização individual. Hoje, além da IndustriALL, há grandes FSGs dedicadas à organização sindical internacional em bases setoriais amplas – a *UNI Global Union*, por exemplo, se dedica aos serviços privados, e a *Public Services International* (PSI) aos serviços públicos. O estatuto da IndustriALL prevê quatorze grandes setores: indústria aeroespacial; indústria automotiva; metalurgia de base; químicos; farmacêuticos e ocupados na indústria da biociência; trabalhadores da energia em diversas frentes (petroleiros, eletricidade, nuclear); vidreiros, ceramistas e outros; eletricitários; trabalhadores alocados em serviços industriais e ambientais; mecânicos; mineiros; indústria do papel e da borracha; construção naval e, finalmente, as diversas categorias vinculadas aos setores têxtil e do vestuário. A entidade se propõe, ainda, a organizar funcionários administrativos das grandes ETNs dos setores em que atua, além de trabalhadores precários e informais incorporados às redes produtivas dessas companhias. Enfim, a combinação entre as palavras ‘industrial’ e ‘all’ indica a ambição de representar os trabalhadores de todas as indústrias manufatureiras. Hoje, a organização declara representar 50 milhões de trabalhadores em 140 países.

Assim como outros sindicatos globais, apresentar-se como contraparte sindical das grandes ETNs foi central para a ‘identidade’ buscada pela IndustriALL e suas antecessoras. Nesse sentido, o Plano de Ação aprovado na fundação da entidade propôs o seguinte:

As fundadoras da *IndustriALL Global Union* estão tomando um ousado passo na direção de uma nova era de solidariedade global. Afiliadas da FITIM, ICEM e ITGLWF combinam suas forças e melhores tradições para criar uma organização global capaz de desafiar o poder das companhias multinacionais e de negociar com elas ao nível global. (INDUSTRIALL, 2012a, p. 1)

O documento aponta ainda para a “construção de poder sindical para confrontar o capital global”, o que passa pela “união de trabalhadores em redes de solidariedade e ação conjunta”, pela pressão sobre as empresas pela “formalização de redes e conselhos

mundiais de trabalhadores” e pela busca de “relações industriais construtivas que levem a negociações ao nível global” (Ibid., p. 3). Como apresentaremos a seguir, ainda que essas ambições tenham sido reconhecidas e institucionalizadas até o presente momento de maneira hesitante e precária, esse reconhecimento representou um marco importante na legitimação do sindicalismo global. A fim de entender como se deu esse processo, passamos agora aos antecedentes históricos relevantes.

### *Internacionalismo sindical e a vocação setorial*

A gênese do sindicalismo internacional ‘oficial’ ou ‘institucional’ remonta à transição entre os séculos XIX e XX, quando foram concebidas duas variedades de entidade sindical internacional, divisão funcional que ainda hoje caracteriza as estruturas sindicais internacionais. Em 1901, surgiu um Secretariado Internacional que, alguns anos mais tarde, adotaria o nome *International Federation of Trade Unions* (IFTU)<sup>85</sup>, a primeira do que seria uma série de federações desenhadas como a voz do movimento sindical internacional como um todo, compostas por delegações nacionais ou entidades sindicais nacionais abrangentes, o que chamamos de internacionais ‘guarda-chuva’ – no Brasil, filiam-se a essas entidades as centrais sindicais. Paralelamente, foram criadas internacionais de vocação setorial, responsáveis por articular sindicatos ou federações nacionais responsáveis por categorias específicas de trabalhadores, acomodando as linhas demarcatórias previamente estabelecidas em termos ocupacionais e setoriais em diferentes países. Individualmente, as internacionais setoriais adotaram nomes diversos, mas em conjunto foram conhecidas por muito tempo como ‘secretariados profissionais’ (os SPIs). Até 1914, foram criadas quase 30 organizações desse tipo, como as associações internacionais dos mineiros (1890) e dos trabalhadores da indústria têxtil (1894), entre muitas outras (WINDMULLER, 1995, p. 5). As grandes FSGs hoje em operação são herdeiras diretas dessas organizações: a primeira internacional dos metalúrgicos foi criada em 1893 e adotou a designação IMF em 1904 (mais tarde, traduzida para o português como FITIM), nome que só foi abandonado em 2012, com a criação da IndustriALL.

---

<sup>85</sup> Também chamada de ‘IFTU pré-Guerra’, já que foi fundada antes da Primeira Guerra Mundial. Em 1919, uma organização com o mesmo nome seria fundada em Amsterdã (por isso, chamada às vezes de ‘Internacional de Amsterdã’). Ver Gothem (2006).



O nome ‘secretariados profissionais’ representou um resquício do momento em que essas organizações apareceram, um período transicional em que associações ligadas a ofícios e profissões se transformavam em sindicatos com bases industriais mais amplas, processo que acompanhou o avanço da manufatura propriamente fabril, com ritmos e características particulares em diferentes setores de atividade. Acerca do período anterior à Primeira Guerra Mundial, Lorwin (1929, p. 99) considerou:

O principal esforço desses Secretariados consistia em difundir informação sobre as condições setoriais em diferentes países, manter os membros informados sobre greves em seus setores, fazer pedidos de ajuda financeira no caso de greves importantes, impedir que trabalhadores de um país atuassem como fura-greves em outro, e promover os sindicatos em países menos organizados. Alguns dos Secretariados tinham provisões para auxiliar seus membros na procura por emprego em países estrangeiros.

A conclusão do autor foi a de que, no todo, “o trabalho dos Secretariados era estreito no escopo e modesto nos resultados”. Essa avaliação pode causar alguma surpresa porque, quase um século depois e em plena era da globalização, as práticas descritas por ele não nos parecem insignificantes. A frustração com esse tipo de atividade se torna compreensível, porém, quando se considera que o internacionalismo sindical era então comparado a um espírito internacionalista de vocação universalista, ideal representado até então sobretudo pelos partidos e internacionais socialistas<sup>86</sup>. De fato, uma disputa fundacional no sindicalismo internacional foi se ele deveria ou não tratar de questões políticas e ideológicas. Nesse período, prevaleceu o afastamento da arena política, e Lorwin considerou que “para aqueles que pensavam o internacionalismo em termos mais amplos”, a recusa em “considerar problemas políticos e sociais maiores” oferecia um modelo pouco atraente (Ibid., p. 112). Adiantando o argumento que pretendemos estabelecer, esse tipo de disposição contrasta com a valorização, nas últimas décadas, de um internacionalismo capaz de se conectar diretamente às ‘pequenas questões do cotidiano sindical’, o que chamamos de transnacionalismo enraizado.

Para colocar de forma muito sumária, após a Primeira Guerra, a IFTU e suas sucessoras (as internacionais ‘guarda-chuva’) não puderam mais evitar as questões

---

<sup>86</sup> Lorwin descreve, por exemplo, as disputas entre o sindicalismo revolucionário francês e o sindicalismo reformista germânico-austríaco, este orientado pela Segunda Internacional, mas também o ‘sindicalismo de negociação coletiva’ inglês e norte-americano, visto como “consciente do salário e não da classe, interessado principalmente na negociação coletiva” e como “não-socialista, senão antissocialista” (Ibid., p. 103).

políticas, o que, ao longo do século, se misturou às rivalidades da Guerra Fria. Isso cindiu o movimento sindical internacional entre dois principais polos, representados pela Confederação Internacional das Organizações Sindicais Livres (CIOSL) e a Federação Sindical Mundial (FSM). O sindicalismo internacional, então, se deslocou no sentido de um ‘imperialismo sindical’ orientado pela política externa das grandes potências (MUNCK, 2000) e, com a consolidação de organismos multilaterais, sobretudo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), se fortaleceu a ‘família’ de entidades sindicais na órbita da CIOSL, que “destituída dos métodos sindicais usuais, como a negociação coletiva e a greve, defendeu o lobby diplomático de elite para promover seu próprio status e influência na arena intergovernamental” (HODKINSON, 2005, p. 42-43), o que poderíamos chamar de internacionalismo diplomático. Os SPIs (as internacionais setoriais) não estiveram alheios a essas disputas. A despeito de às vezes terem transgredido essas linhas, eles estiveram em geral alinhados à CIOSL, ainda que preservando sua independência formal<sup>87</sup> e expandindo seu alcance, originalmente limitado à Europa e aos Estados Unidos, para outras regiões. Não obstante, uma vez que estavam ligados a categorias específicas, eles continuaram a ser vistos como apêndices relativamente desimportantes, o que foi reforçado pela consolidação de regulações trabalhistas, profissionais e migratórias em âmbito nacional em diferentes países.

Fundamentalmente, por muito tempo a vocação setorial dos secretariados profissionais se ajeitou mal ao espírito de um internacionalismo ‘universalista’ ou ideológico. Um relatório produzido para o governo norte-americano em 1920, por exemplo, concluiu que as resoluções da Federação Internacional dos Metalúrgicos eram desprovidas de ‘interesse geral’ por estarem limitadas à discussão de “táticas e métodos puramente sindicais, como a prevenção à importação de fura-greves, benefícios de viagem, a manutenção de um fundo de solidariedade e a troca de informações sindicais” (USBLS, 1920, p. 77). Muito depois, em 1979, outro relatório fez julgamento similar acerca dos “compromissos socialistas” na origem de alguns SPIs, com a internacional dos mineiros, tratados como pouco relevantes porque essas entidades se dedicavam a

---

<sup>87</sup> De acordo com Bendt (2005, p. 10), “o relacionamento entre as FSGs e a CIOSL foram definidos pelo Acordo de Milão de 1951, que estipula que os antigos Secretariados Profissionais Internacionais - hoje as Federações Sindicais Globais - são organizações autônomas, que todas as partes do Acordo se consideram parte de um mesmo Movimento Sindical Internacional, que cooperam em matérias de interesse comum e que seguirão a linha da CIOSL na política do sindicalismo internacional em geral”. Sobre o período anterior, ver Goethem (2006), cap. 3.

“questões prosaicas” e ao “trabalho mundano” ligado a categorias específicas de trabalhadores (WINDMULLER, 1979, p. 5).

O tipo de articulação que nos interessa mais de perto foi vislumbrado com a entrada em cena das empresas multinacionais, o que abriu um novo horizonte de atuação para os SPIs. Desde então, “a busca por um papel adequado para os Secretariados na relação com corporações multinacionais” (Ibid., p. 7) foi uma prioridade para essas entidades. Indicamos já que, originalmente, os SPIs haviam sido concebidos como uma resposta à mobilidade transnacional do trabalho, sobretudo no contexto europeu, onde, no contexto do pré-guerra, trabalhadores atravessavam as fronteiras nacionais com certa facilidade – as internacionais setoriais serviam para coibir o uso de trabalhadores ‘importados’ como fura-greves, por exemplo. A partir da segunda metade do século XX, porém, foi a mobilidade do capital, na forma das multinacionais, que assumiu relevância crescente da demarcação das prerrogativas dessas entidades. Nesse sentido, a partir dos anos 60, diferentes SPIs passaram a criar ‘Conselhos Mundiais de Empresa’ (*World Company Councils*, no Brasil chamados usualmente de ‘comitês de empresa’), estruturas desenhadas para coordenar a negociação coletiva numa mesma companhia em diferentes países, o que estabeleceu um modelo pioneiro em que a cada multinacional (uma ‘empresa-alvo’) deveria corresponder uma estrutura intersindical em nível mundial.

O principal idealizador dessa estratégia foi Charles Levinson, líder sindical que havia passado pela FITIM e chefiava a *International Federation of Chemical and General Workers’ Unions* (ICF, uma precursora da ICEM) quando propôs um ‘programa de ação’ para avançar “na direção da negociação coletiva completa com as corporações multinacionais”, o que deveria levar a “um único acordo geral<sup>88</sup> que cobriria a paridade salarial e outras condições de trabalho dentro da companhia” (LEVINSON, 1972, p. 107). O episódio mais conhecido que resultou dessa estratégia foi a greve internacional na fabricante de vidros francesa *Saint-Gobain*, ocorrida em 1969, o que Levinson apresentou como “uma aplicação direta do programa de ação em desenvolvimento na ICF em relação às corporações multinacionais” (Ibid, p. 9). Depois de uma reunião articulada pela internacional em 1969, um movimento composto por sindicatos dos Estados Unidos e de diferentes países da Europa, que contou ainda com declarações de apoio dos sindicatos representativos dos trabalhadores da companhia no Brasil e na Argentina, “declarou que

---

<sup>88</sup> A expressão utilizada é ‘*master agreement*’.

a Saint-Goban seria a partir dali alvo de uma coalização sindical internacional” (HÅKANSSON, 2011, p. 97), o que esteve por trás da deflagração de movimentos grevistas em diferentes países.

Entre 1966 e 1974, foram criados mais de 30 conselhos desse tipo, em companhias como a General Motors, Ford, Philips, Nissan, Toyota, Nestlé, Shell, Fiat, Goodyear, Unilever e muitas outras (OLLE & SCHOELLER, 1977). Os conselhos de empresa se concentraram em setores que mais tarde seriam organizados no âmbito da IndustriALL (uma exceção relevante são as indústrias organizados pela IUF, entidade que ainda hoje representa internacionalmente os sindicatos do setor alimentício e outros, como a hotelaria<sup>89</sup>). A despeito do interesse despertado pelos conselhos mundiais de empresa, prevalece a opinião de que eles ficaram aquém das expectativas de seus idealizadores. Håkansson (2011, p. 248) concluiu que “os Conselhos Mundiais foram fenômenos de vida relativamente curta e que no fim das contas não lograram muitas conquistas” e Olle & Schoeller (1977, p. 68) destacaram que eles “se mantiveram relativamente insignificantes nas disputas nas plantas das corporações transnacionais”. Ao redor da virada do século, Wills concluiu que “quase 40 anos depois que essas iniciativas tiveram começo, trabalhadores em ETNs ainda não estão mais próximos da organização sindical transnacional, da negociação coletiva internacional ou de uma solidariedade internacional vibrante” (WILLS, 2001, p. 488)<sup>90</sup>. Seja como for, os conselhos de empresa foram um acontecimento relevante para o sindicalismo global porque estabeleceram a organização em ETNs como prerrogativa das internacionais setoriais, as futuras FSGs.

#### *A ‘invenção’ do sindicato global*

Os deslocamentos associados à globalização e a efervescência contestatória e internacionalista que reagiram a eles motivaram processos de reorganização no sindicalismo internacional, como a reorientação política da CIOSL, que se aproximou aos poucos da oposição política ao neoliberalismo (O’BRIEN, 2000). Em 2011, foi fundada

---

<sup>89</sup> International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers’ Associations.

<sup>90</sup> A autora menciona, porém, um resultado mais concreto que, em alguma medida, se inspirou nos conselhos estabelecidos pelos SPIs – os ‘conselhos europeus de empresa’ no âmbito da União Europeia, criados em 1994 como órgãos permanentes que facilitam os contatos entre representantes e a interlocução com a administração de ETNs instaladas na região, garantindo os direitos à consulta e a informação. Ver também Hann et al. (2017).

a Confederação Sindical Internacional (CSI), o que permitiu vislumbrar uma frente internacional unificada no movimento sindical internacional pela primeira vez em quase 100 anos (TRAUB-MERZ & ECKL, 2007). Esses acontecimentos ampliaram os horizontes do sindicalismo internacional, mas não modificaram de imediato a lógica do federalismo diplomático (HODKINSON, 2005). Herdeiras da experiência dos conselhos de empresa, alguns dos quais continuaram a funcionar, as internacionais setoriais buscaram reafirmar suas prerrogativas em relação às ETNs e apresentá-las como caminho para um novo tipo de internacionalismo sindical. Destacadamente, disposições emergentes nesse período, sobretudo a ideia de organização em rede e o que chamamos anteriormente de ‘transnacionalismo enraizado’, permitiram reconsiderar o significado da vocação setorial dos SPIs (que logo se transformariam em FSGs) como caminho para superar um internacionalismo sindical estabelecido “no topo de uma estrutura piramidal, muitos degraus – e intermediários – distante de qualquer trabalhador de carne e osso” (WATERMAN, 2001, p. 129).

Entre as entidades que fundariam a IndustriALL, a ICEM, então dedicada às indústrias química, da energia e da mineração, foi quem primeiro se inspirou nessas ideias para conceber os elementos básicos de um sindicato global na indústria manufatureira. Em suas resoluções fundacionais, datadas de 1995, a entidade elegeu como principal tarefa “desenvolver a relação de poder necessária com as verdadeiras redes de decisão da economia global – as corporações transnacionais” e, concretamente, demandou uma ‘definição mais firme’ das prerrogativas atribuídas aos diferentes tipos de internacional sindical. Nisso, a ICEM buscou se afastar do *lobbying* diplomático para propor um internacionalismo diretamente conectado às lutas sindicais nos locais de trabalho. A organização argumentou que “isto pode parecer uma afirmação do óbvio, mas às vezes se esquece que as federações internacionais setoriais são primeiramente organizações de ação industrial, na realidade de luta industrial, e não lobistas políticos”. Dessa perspectiva, as internacionais setoriais deveriam se preocupar “com a construção de conexões práticas entre trabalhadores; com salários e condições de trabalho; com conflitos propriamente industriais; com a segurança ocupacional e proteções à saúde em setores individuais e companhias globais”. Fundamentalmente, a ICEM apresentou um projeto de transformação do sindicalismo internacional em que “os SPIs devem se tornar organizações industriais de linha de frente de uma forma mais prática, envolvidos desde o princípio nas campanhas industriais nacionais” (ICEM, 1995, p. 54-55).

Simultaneamente, a ICEM passou a se apresentar como contraparte sindical das grandes ETNs em âmbito global, política adotada também por outras internacionais setoriais nesse período. Assim, a entidade concebeu como principal veículo do enraizamento de suas políticas as ‘redes de empresa’, estruturas que deveriam ser organizadas nas principais companhias nos setores sob sua responsabilidade e envolver uma “comunicação permanente entre o escritório central da internacional e correspondentes nas fábricas ao redor do mundo”. Dessa maneira,

O objetivo é construir um conhecimento geral acerca da produção, estratégia, políticas de relações industriais e negociação coletiva da empresa - e garantir que todos na rede tenham acesso a ele. Esse processo deve ser uma demonstração convincente de que uma internacional sindical setorial não é uma burocracia remota, mas uma provedora essencial de dados e informações para o trabalho sindical concreto e cotidiano. (Ibid., p. 56)

Se nos termos de um internacionalismo de orientação universalista a articulação de questões ‘puramente sindicais’ era pouco atrativa, do ponto de vista do transnacionalismo enraizado e da organização em rede a proposta da ICEM despertou grande entusiasmo. Não por acaso, as propostas da entidade capturaram a imaginação sociológica dos primeiros teóricos do ‘novo internacionalismo operário’. Munck (2008, p. 19) argumentou que a ICEM “tem estado na vanguarda do novo internacionalismo operário desde a metade dos anos 1990” e as redes de empresa fomentadas pela entidade foram citadas por diversas pesquisas interessadas pela questão<sup>91</sup>. Cumbers et al. (2008, p. 378) consideraram que “a intenção era que as Redes Globais de Empresas operariam de forma independente das estruturas sindicais existentes, o que acrescentaria uma camada de relações horizontais à ICEM federativa, que difundiria o poder para longe dos burocratas sindicais e seus interesses entrincheirados”.

De fato, as propostas fundacionais da ICEM sugeriram um desafio mais geral às práticas sindicais estabelecidas. A entidade destacou que “organização global não é a mesma coisa que organização internacional”, criticando a política de ‘relações internacionais’ que, até então, teria caracterizado o sindicalismo internacional (Ibid., p. 52). Ao mesmo tempo, ela reconheceu que “em última instância, o poder de qualquer estrutura sindical reside em suas representantes locais” e que “a visão centralizadora do poder sindical está desconectada da realidade”. A conclusão foi que “o desenvolvimento

---

<sup>91</sup> Ver, por exemplo, Wills (1998) e Lambert & Webster (2004).

da ação sindical como uma série de redes é uma consequência natural desse reconhecimento” (Idem.). No entanto, a ICEM jamais se afastou de suas raízes sindicais. As redes – e a organização sindical em sentido amplo – eram, na visão da entidade, um meio para um fim. A expectativa era que as redes de empresa fomentassem laços de solidariedade e agendas comuns que permitissem estabelecer movimentos unificados para interpelar as grandes ETNs para além das jurisdições tradicionalmente estabelecidas. Nesse sentido,

O objetivo de mais longo prazo das redes de empresas multinacionais da Internacional deve ser inteiramente independente de qualquer agenda nacional, regional ou institucional. Simplificadamente, o objetivo deve ser engajar as multinacionais em trocas negociadas com os sindicatos em nível global. Essas companhias, são, afinal, o nexu do moderno poder econômico e, num grau cada vez mais desconfortável, político. (ICEM, 2006, p. 57)

A ICEM teve a cautela de destacar que isso não envolveria a negociação salarial, o que representaria uma ingerência muito direta nas atribuições dos sindicatos nacionais, mas Platzner e Müller (2011, p. 191) notaram que “uma das perspectivas estratégicas da ICEM foi preencher a função genuína de um ‘sindicato’”, isto é, “transformar-se num ator ao nível transnacional-global capaz de ‘acordar e negociar’”. Essa foi uma tendência geral entre as FSGs, que, segundo Traub-Merz & Eckl (2007, p. 2), pressionaram as ETNs “a fim de obter o status de parte negociante como órgão sindical por si próprias”. Queremos destacar aqui que a construção do ‘global’, nos termos desse projeto de sindicalismo global, deveria passar não apenas pela criação de articulações translocais entre trabalhadores e representantes sindicais geograficamente dispersos, mas também pelo reconhecimento de um *mandato global* de representação sindical – o poder de ‘assinar’, de falar em nome de determinada base de trabalhadores na negociação com as empresas em âmbito global. Isso ecoou a concepção da negociação coletiva adotada pelos antigos conselhos de empresa, mas isso foi visto como uma consequência mais ou menos natural do estabelecimento de uma base organizativa global em grandes ETNs, o que se associou à defesa das virtudes de um transnacionalismo enraizado. Nesse sentido, Fairbrother & Hammer (2005) argumentaram:

As FSGs estiveram envolvidas num longo processo de elaboração de métodos estabelecidos e modos de representação de maneiras distintas e relevantes. Enquanto a negociação e campanhas no nível internacional não são novas, o que é inovador são as maneiras pelas quais os acordos marco, as negociações que levam a eles, e as campanhas associadas estão enraizadas nas realidades do dia a

dia dos membros, e não nas divagações de líderes internacionais remotos (FAIRBROTHER & HAMMER, 2005, p. 422)

Convém dizer que alguns dos trabalhos citados acima reconheceram que as propostas fundacionais da ICEM acabariam por ser abandonadas (ou, pelo menos, moderadas) no período subsequente, o que resultou da pressão de sindicatos nacionais influentes nas estruturas federativas da entidade<sup>92</sup>. Na prática, a assinatura de acordos globais decorreu nem tanto de articulações globais enraizadas, mas de um compromisso ambíguo com princípios de ‘diálogo social’ na esfera da governança corporativa. Efetivamente, ocorreu uma acomodação do sindicalismo global e interesses outros em duas principais dimensões – com as estruturas sindicais previamente estabelecidas e com o poder corporativo das grandes ETNs.

Em 2020, entrevistamos Vic Thorpe, que ocupou o cargo de secretário-geral da ICEM desde a criação da entidade em 1995 até o segundo congresso, em 1999, quando o líder se desligou da internacional em decorrência da oposição de importantes sindicatos nacionais às políticas originais da entidade. A trajetória do dirigente no internacionalismo setorial começou ainda na antiga ICF, uma precursora da ICEM, na década de 60, quando ele trabalhou ao lado de Charles Levinson na promoção dos conselhos de empresa. O entrevistado pôde oferecer, portanto, uma perspectiva privilegiada sobre a evolução da política sindical internacional de organização nas ETNs, dos conselhos às redes. Em suas palavras,

A ideia surgiu originalmente da internacional dos metalúrgicos, onde Levinson havia sido um de dois secretários adjuntos, e eles haviam começado a articular os principais sindicatos dentro das grandes companhias em nível mundial. Ele trouxe essa ideia para os químicos e nós tentamos por algum tempo fazer a mesma coisa com as nossas grandes multinacionais – construir conselhos de empresa. Isso continuou provavelmente até os anos 80. Mas era um fardo enorme tentar arcar com os custos disso e os arranjos para tudo isso e trazer as pessoas para um centro comum. Claramente, não era de fato a resposta, em si mesma, para a coordenação que obviamente precisava continuar para a interlocução entre os trabalhadores e a administração corporativa que estava muito longe. Ao mesmo tempo, surgiram os conceitos da telecomunicação, o que tornou essas distâncias mais fáceis de trabalhar, e as escalas de tempo muito, muito mais curtas, o que foi muito importante. Se você vai expressar solidariedade, não adianta muito esperar por uma carta que chega duas semanas depois, e então gastar uma semana para escrever uma resposta que leva mais duas semanas. Quando chegasse a manifestação de solidariedade ou algo do tipo, a coisa toda já tinha acabado.

---

<sup>92</sup> Sobre isso, ver sobretudo Cumbers et al. (2008), que trataram das disputas internas na ICEM.



Precisávamos de meios mais diretos e isso nos proporcionou. Estávamos bem cedo na troca por e-mail e isso foi um componente. O segundo componente foi perceber que a força da ação internacional realmente dependia do envolvimento ao nível das plantas. Não dependia do sindicato nacional. (Entrevista)

Isso sugere que as redes de empresas foram uma continuidade mais ou menos direta da política de conselhos, uma ampliação facilitada pela difusão de novas tecnologias de comunicação que permitiram estabelecer contatos para além daqueles institucionalizados pelos antigos conselhos. A grande novidade, porém, era o envolvimento direto de representantes locais. Num sentido mais concreto do que o proposto pelo internacionalismo universalista, a solidariedade deveria estar fundada na experiência nos locais de trabalho. De acordo com o entrevistado, “ao nível da planta, você pode entender muito melhor pelo que estão passando seus colegas em outros lugares. De uma fábrica a outra fábrica similar muitos milhares de milhas distante, você pode entender, porque vocês estão fazendo o mesmo trabalho”. Emerge claramente, assim, o argumento da afinidade entre a vocação setorial (em particular no que diz respeito à política de organização em ETNs) e as vantagens do transnacionalismo enraizado.

O ‘segundo componente’ indicado pelo interlocutor, a proposta de que as redes poderiam operar sem depender dos sindicatos nacionais, nos leva a uma questão central e indica o ‘perigo’ do global como escala emergente. Nesse caso, ele foi concebido como o resultado de uma articulação transnacional (ou, mais precisamente, translocal) enraizada nas fábricas, o que necessariamente perturbaria as jurisdições e hierarquias anteriormente estabelecidas, isto é, as prerrogativas previamente existentes de representação sindical. O entrevistado indicou que a proposta do autofinanciamento dessas redes, política que poderia viabilizar uma autonomia material em relação às estruturas federativas – e, portanto, em relação aos sindicatos nacionais que as controlavam em última instância – foi a ‘gota d’água’ para uma reação que acabaria por levar a seu afastamento da entidade. Segundo ele:

As redes funcionando ao nível da fábrica, apesar do medo, por assim dizer, das organizações nacionais. Essa foi sempre a tensão, sempre o problema. Havia também um fator do financiamento das atividades que se davam ao nível internacional porque a própria internacional estava sob alguma pressão porque, depois de 89, estávamos alcançando o Leste Europeu e isso custava muito caro, porque os novos sindicatos ou os sindicatos que vinham daquela área e queriam algum treinamento e iniciativas de educação não estavam pagando taxas de filiação, mas demandavam muitas atividades. A pressão vinha realmente das finanças.

Então, meu próprio sentimento era que eu poderia fazer dessa fraqueza uma vantagem política. E que nós poderíamos realmente fazer as redes pagarem pelos seus próprios custos com uma taxa no âmbito da rede, que as pessoas poderiam se voluntariar a pagar, para mantê-la funcionando. Isso realmente incomodou os sindicatos nacionais. Como você pode imaginar, pudemos ver a coisa toda flutuando para longe, o que, para ser absolutamente sincero, era uma das minhas intenções, que se pudesse escapar em alguma medida do controle nacional e realmente trabalhar de fábrica a fábrica o máximo possível. Então havia uma tensão embutida no modelo desde o princípio e só foi piorando. Acredito que por isso tentaram retomar das redes a vantagem para os sindicatos nacionais e controlar as redes, o que não permitiu a elas o espaço para respirar da maneira que eu havia esperado que poderíamos fazer. O modelo realmente dependia da, como posso dizer, boa vontade e a coragem de permitir que os associados se conectassem atravessando as divisões e manter apenas um controle leve sobre o que estava acontecendo e auxiliar esse processo. Pouquíssimos sindicatos nacionais estavam dispostos a fazer isso. [...]

A vontade política dos sindicatos nacionais atrapalhou e eles ficaram com medo de que, se isso acontecesse, as redes escapariam de seu controle, então não se permitiu que isso fosse muito longe. (Entrevista)

Evidentemente, há nisso uma disputa acerca de quais dirigentes ou quais centros de decisão e articulação devem assumir determinadas prerrogativas, o que pode passar pela definição da escala em que certos processos serão conduzidos, mas isso não deve ser reduzido a uma tensão inevitável entre sindicatos globais e nacionais. Na realidade, é mais importante perceber que as estruturas de representação sindical se compatibilizam com os arranjos estabelecidos de relações industriais, de modo que o que está em jogo vai além da disputa burocrática ou por repartição de competências entre sindicatos globais e nacionais. No caso em tela, foram determinantes as relações de ‘parceria social’ estabelecidas em âmbito nacional por diversos sindicatos europeus, o que envolve as ETNs sediadas em seus países. De acordo com o interlocutor, esse tipo de sindicato, em regra, “tinha muitas desculpas para não agir, sua relação com o alto escalão da companhia, que tinha medo de desestabilizar, sua relação com, eu diria, seu próprio orgulho nacional, e esse desejo de manter os empregos em sua região”. Segundo Cumbers et al. (2008, p. 379), a saída de Thorpe da ICEM resultou da dificuldade em “quebrar o poder dos filiados nacionais e seu compromisso continuado com o diálogo e a parceria social em vez de uma postura de mais enfrentamento”.

Em termos mais gerais, a questão do financiamento é importante porque indica uma dificuldade estrutural das FSGs. Ainda que tenham tentado arrogar para si novas prerrogativas vinculadas ao papel de contraparte global das grandes ETNs, essas

entidades não podem abandonar as estruturas federativas sem romper com suas próprias tradições organizativas. Afinal, elas continuam a ser *federações* e seus estatutos estabelecem como os sindicatos filiados financiam suas atividades, elegem seus dirigentes e definem suas prioridades. Mesmo que não fosse esse o caso, uma assimetria entre os dois tipos de organização existiria porque, em âmbito nacional, os sindicatos costumam ter suas prerrogativas protegidas por lei e, em muitos casos, estão em contato direto com os trabalhadores, de modo que sem a anuência e a cooperação dos poderes sindicais estabelecidos, o enraizamento do sindicalismo global se tornaria muito mais difícil. Como resumiram Garver et al. (2007, p. 239) “as FSGs, que filiam sindicatos em vez de membros diretos, dependem desses filiados para a legitimação democrática e para organizar ações locais”.

Convém, portanto, não exagerar a ruptura proposta pela ICEM, que continuava posicionada de forma relativamente convencional nas estruturas do sindicalismo internacional ‘institucional’. Na opinião de Thorpe, a recepção das redes foi prejudicada pela existência de uma direção conservadora no sindicato alemão filiado à entidade, mas, segundo ele, o modelo proposto não seria incompatível com as estruturas sindicais então existentes. Ele especulou, por exemplo, que o desfecho teria sido outro caso o representante da Alemanha na ICEM fosse o IG Metall, sindicato metalúrgico que adotou uma política internacional mais aberta nesse período. Tratava-se, enfim, de equilibrar essas relações:

Estávamos tentando manter o conceito de Conselho Mundial dentro do conceito de redes de empresas, então não era um ou outro. Tentando avançar com os dois em mente, só que as reuniões físicas, simplesmente por motivos de recursos, não podiam ocorrer com tanta frequência. Então, por exemplo, a Rio Tinto, que você mencionou, nós tínhamos uma boa rede de empresa lá, mas ela ainda se reportava ao Conselho Rio Tinto dos principais sindicatos organizadores. Dessa forma, eu estava tentando manter a atividade e tentando equilibrar as demandas dos sindicatos nacionais com as demandas dos representantes das fábricas locais, tentando manter a rede, como posso dizer, mais ou menos oficial? (Entrevista).

Voltaremos mais tarde ao debate sobre a possibilidade de que sindicatos globais organizem trabalhadores diretamente, mas, no caso das redes investigadas, isso parece pouco provável. Na prática, acabou por prevalecer um modelo em que o sindicato global atua como um facilitador e articulador das redes, que se constituem como *redes de sindicatos*, ‘costurando’ articulações entre poderes sindicais diversos. Nesse sentido, cerca de quinze anos depois das propostas da ICEM serem publicadas, a FITIM,

internacional metalúrgica, havia estabelecido recomendações gerais que, se não devem ser lidas como um modelo rígido, ilustram o que se deve esperar do ‘modelo ideal’ das redes de empresa, já acomodados interesses diversos, nas indústrias metalúrgica e similares, como o setor químico. Com a ambição de estabelecer frentes capazes de negociar com as ETNs, a entidade propôs

desenvolver objetivos especificamente definíveis e mensuráveis, de modo a garantir a troca regular de informação, o desenvolvimento de iniciativas conjuntas e plataformas compartilhadas, a construção de solidariedade, a organização de plantas não-sindicalizadas, ações sindicais conjuntas e contatos com os verdadeiros tomadores de decisão nas empresas. (IMF, 2010, p. 2)

O documento sugere, então, funções para as diferentes entidades que se envolvem com as redes. A *federação global* deve atuar como iniciadora e facilitadora, promovendo a elaboração de um plano de ação; atuar como centro de informação, orientação e treinamento; participar do processo de monitoramento e avaliação; garantir um processo transparente e o envolvimento dos filiados. O *sindicato do país-sede* da empresa deve ser um participante ativo e desenvolver contatos com os administradores globais da companhia. Os *sindicatos nacionais* devem manter os representantes locais informados e promover sua participação, além de identificar a existência de fornecedores importantes da empresa-alvo e, quando possível, convidar os representantes e sindicatos relevantes para a rede. Deveria ser escolhido, ainda, um *coordenador* (um dirigente dedicado exclusivamente à atividade sindical) capaz de incentivar a troca de informações, publicar boletins e organizar atividades, reuniões e ações conjuntas. Por fim, foi estabelecido que se deveria lutar para que a *empresa* reconhecesse a rede como interlocutora, inclusive financiando suas atividades, com a ressalva de que isso não deveria comprometer a independência da iniciativa e seu controle pelos sindicatos.

As recomendações da FITIM estabeleceram como princípio o reconhecimento do ‘mandato político’ das redes que, portanto, falariam pelo conjunto dos sindicatos envolvidos quando se dirigissem às companhias. A contrapartida, porém, foi a definição de que “cada sindicato decide quem participa ou não das redes”, ainda que também tenha sido lembrada “a importância da representação e da participação do chão-de-fábrica” (Ibid., p. 3). Da mesma maneira, ficou acordado que os sindicatos encorajariam a participação de representantes nos locais de trabalho, mas com a garantia de que isso se daria “de acordo com as práticas nos respectivos países” (Ibid., p. 4). A IndustriALL reafirmou esses princípios em sua ‘Carta de Solidariedade’, documento que estabelece os

deveres dos sindicatos afiliados e o “mandato” da entidade sobre as redes sindicais e os acordos globais, entre outras áreas de atuação. O transnacionalismo enraizado é celebrado com a previsão de que “os sindicatos afiliados tratarão de assegurar que os membros ativistas e seus representantes participem plenamente” (INDUSTRIALL, 2012c), mas uma redação ambígua no que diz respeito aos sujeitos desse movimento (*activist members*, que na versão em espanhol é traduzido simplesmente como *sindicalistas*) revela a tensão que atravessa essas definições. Em suma, a acomodação com os poderes sindicais constituídos implicou certos constrangimentos para o sindicalismo global, como o possível veto à participação de minorias políticas locais pelos sindicatos envolvidos, mas ampliou consideravelmente o alcance de iniciativas cujo raio de ação seria muito limitado se pudessem contar apenas com as estruturas diretamente controladas pelas FSGs.

O resultado disso é que, na prática, qualquer mandato global associado às FSGs só pode ser exercido de forma cooperativa, com a anuência dos filiados que controlam em última instância não apenas as estruturas federativas, mas também as ‘raízes’ mais profundas dessas articulações, isto é, o contato direto com os trabalhadores nos locais de trabalho. Mesmo que tudo isso seja garantido, porém, não é possível ainda falar num mandato global propriamente dito, já que não há um arcabouço global de negociação coletiva que obrigue as ETNs a reconhecê-lo. Nas últimas décadas, a aparente realização dessa ambição com a assinatura de Acordos Marco Globais (AMGs) foi decisiva para o interesse despertado pelas atividades das FSGs. Esses documentos resultam da negociação entre uma empresa transnacional e organizações sindicais, quase sempre envolvendo um sindicato global, e estabelecem condições que, em tese, devem ser respeitadas pela empresa-alvo em qualquer lugar do mundo, exista ou não representação sindical naquele território. Na virada do século, havia apenas cinco acordos desse tipo. Hoje, há mais de uma centena de AMGs assinados por diferentes FSGs. Diante disso, Papadakis et al (2008, p. 68) argumentaram que os AMGs “geraram muito entusiasmo na comunidade de pesquisa e políticas públicas, não por menos porque a sua negociação, conteúdo e processo de implementação são remissivos de processos de negociação coletiva”.

Muito embora a comparação com a negociação coletiva seja possível, os AMGs “continuam a ser uma iniciativa inteiramente privada, que se desenvolve sem qualquer intervenção ou auxílio de Estados ou organizações internacionais” (HARDWIGER, 2018, p. 23), o que impõe limitações importantes. De fato, a interpretação mais comum define os AMGs como uma reação sindical às políticas de responsabilidade social corporativa

(HENNEBERTH, 2018, p. 117) ou, mais especificamente, como uma evolução direta dos códigos de conduta (HENNEBERTH et al., 2023), declarações de princípios publicadas unilateralmente pelas companhias. O que separa os AMGs dos códigos de conduta, é claro, é a inclusão dos sindicatos como parte signatária. Não obstante, os AMGs compartilham características importantes com os códigos de conduta: a participação é voluntária, isto é, não há qualquer obrigação de que as empresas aceitem participar; usualmente, eles têm validade temporal indeterminada e podem ser rompidos unilateralmente, ainda que em alguns casos existam cláusulas de ‘aviso prévio’ e acordos com prazo de validade; finalmente, eles não têm força legal direta, dependendo da pressão sindical e de mecanismos privados de monitoramento<sup>93</sup>.

As incertezas geradas por acordos que se aproximam do rito da negociação coletiva, mas que resultam de incursões sindicais na esfera da responsabilidade social corporativa e da governança privada, fizeram com que as pesquisas sobre o assunto priorizassem a busca por exemplos concretos da utilização desses acordos em conflitos trabalhistas ou a avaliação dos resultados práticos dos AMGs (SYDOW et al., 2014; HARDWIGER, 2018; HENNEBERTH et al., 2023), o que em geral produziu conclusões condicionais ou mesmo ambivalentes. Certamente, avaliar o impacto direto dos AMGs é relevante, mas, no que diz respeito à institucionalização do sindicato global, é interessante notar que, do ponto de vista das internacionais setoriais, a mera assinatura desses acordos marcou um reconhecimento importante da plausibilidade de um mandato global de representação sindical. Isso ajuda a explicar o significado assumido pelos códigos de conduta para as entidades que aspiravam ao exercício desse tipo de mandato – ainda que os conteúdos dessas cartas fossem triviais, eles carregavam um reconhecimento implícito, por parte de poderosas ETNs, de que suas operações poderiam se sujeitar a regras com jurisdição *global*. Quando passaram a se apresentar como porta-vozes da demanda trabalhista pela representação na definição dessas regras, as FSGs se posicionaram como candidatas ao exercício de um mandato sindical propriamente dito<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Hardwiger (2018) traz um debate interessante acerca das possibilidades de utilização propriamente jurídica dos AMGs. Há relatos de tentativas recentes de utilizar os AMGs como acordos legalmente válidos no âmbito de ordenamentos jurídicos nacionais, inclusive no Brasil, mas, em geral, se aceita que os AMGs não tem natureza legal em sentido estrito.

<sup>94</sup> Esse argumento é desenvolvido em Mello e Silva & Framil Filho (2023).

Nesse sentido, quando indagado sobre a importância dos AMGs, um diretor da IndustriALL afirmou que “em primeiro lugar, ele garante o reconhecimento aos sindicatos ao nível global, às Federações Sindicais Globais” (Entrevista). A posição da FITIM durante esse processo ilustra bem como os códigos de conduta (e em seguida os AMGs) foram vistos como procedimentais para o reconhecimento de uma jurisdição global e, portanto, como caminho para afirmar uma nova vocação para a entidade. Em 1997, a FITIM adotou uma política de apoio aos códigos de conduta, mas de partida esses documentos eram tratados algo que deveria ser *negociado*. Alguns anos mais tarde, seria encampada a defesa dos ‘acordos marco’:

As Federações Sindicais Globais, incluindo a FITIM, abandonaram a expressão ‘Código de Conduta’ em favor de ‘Acordo Marco Internacional’. A razão é que a primeira expressão é muitas vezes utilizada para iniciativas unilaterais das empresas, frequentemente de valor questionável para os trabalhadores. Em sua maioria, esses ‘códigos’ são instrumentos com propósitos de relações públicas ou marketing. (IMF, 2003a, p. 4)

Os debates realizados no interior da FITIM indicam que os AMGs foram entendidos como uma evolução dos códigos de conduta – nesse período transicional, as expressões eram ocasionalmente utilizadas de forma intercambiável – e que essa política foi pensada como uma incursão mais geral dos sindicatos na esfera da responsabilidade social corporativa<sup>95</sup>. Ao mesmo tempo, porém, o rito da negociação coletiva assumiu importância particular para os dirigentes da entidade, justamente porque o ‘poder de assinar’ era visto como central para demarcar o espaço da internacional. Nas palavras do secretário-geral da entidade naquele período, os acordos globais serviriam para “criar uma identidade para a FITIM” (Id., 2003b, p. 18). Logo se perceberia, porém, que as empresas “se mostraram relutantes em aceitar a FITIM como uma parte signatária e também em incluir a FITIM no processo de monitoramento” (IMF, 2006, p. 3), papel que os executivos preferiam atribuir aos sindicatos nacionais de seus países de origem. As orientações da FITIM, então, foram muito insistentes acerca de quem deveria assinar os acordos com as ETNs:

A Federação Internacional das Indústrias Metalúrgicas (FITIM) tem o mandato para negociar Acordos Marco Internacionais e um dirigente da FITIM ou um representante indicado por ela deve assinar o acordo. A FITIM é a contraparte lógica da administração corporativa global e pode assim assinar acordos em nome

---

<sup>95</sup> Nesse período, esse era um debate feito na CIOSL e outras organizações sindicais. Ver, por exemplo, *Corporate social responsibility: Myth or reality?*, Labour Education 2003/1, No. 130.

de todos os afiliados que não estão diretamente envolvidos na negociação. (IMF, 2003a)

De maneira similar, a FITIM se opôs a acordos de caráter regional<sup>96</sup>, assinados em âmbito europeu, porque eles

não foram negociados com a FITIM e poderiam minar as tentativas de estabelecer acordos que cubram todas as plantas de uma ETN ao redor do mundo. As transnacionais adotaram os chamados códigos de responsabilidade social, que eram usados para evitar a negociação de acordos marco com as Federações Sindicais Globais. Há o perigo de que um acordo desse tipo também possa legitimar declarações unilaterais e inadequadas das empresas. (IMF, 2003b, p. 15)

Nota-se, assim, como as ‘lutas de escala’ foram uma dimensão importante das disputas acerca da transformação dos arranjos de relações industriais pressionados pela globalização. Apresentamos já a solução propostas para as tensões surgidas nesse processo dentro do polo sindical, mas a resistência corporativa foi mais persistente. A Organização Internacional dos Empregadores (OIE) prefere não se posicionar a favor ou contra os AMGs, mas sugere às empresas filiadas que esses acordos sejam analisados por toda a administração da companhia, e não apenas pelo departamento de recursos humanos, destacando que a expressão ‘acordo’ carrega uma conotação legal que não pode ser reduzida à esfera da responsabilidade social corporativa, de modo que, segundo a patronal, o “status legal desses acordos e como eles podem impactar num contexto legal nacional às vezes não estão claros” (IOE, 2007, p. 15). Enquanto as empresas preferem vê-lo como o exercício de um ‘diálogo’, argumenta a entidade, os sindicatos continuamente pressionam por cláusulas de *enforcement* e monitoramento. Em termos mais gerais, a conclusão da internacional dos patrões é que a questão “mais conflitiva no curto prazo” decorre das diferentes posições sobre o sentido dos AMGs:

São eles um meio para a cooperação e um diálogo melhor e mais efetivo, como acreditam as companhias signatárias, ou um meio para um fim, isto é, tentativas embrionárias de sistemas globais de relações industriais, como muitos no movimento sindical acreditam? Na superfície, as duas abordagens parecem estar em rota de colisão. (Ibid., p. 17)

Sem desconsiderar essa tensão, que continua a permear as relações entre o sindicalismo global e as ETNs, na prática muitos dos AMGs foram viabilizados por uma

---

<sup>96</sup> Ocorreu, em certos momentos, uma relação conturbada entre a FITIM e a *European Metalworkers' Federation* (EMF), órgão que não se vinculava diretamente à internacional.



convergência parcial entre os objetivos de três principais tipos de atores: as internacionais setoriais em busca de estabelecer um ‘mandato global’ para si próprias; os sindicatos nacionais interessados em exercer algum tipo de influência sobre iniciativas internacionais direcionadas às empresas sediadas em seus países; as companhias que têm na parceria ou diálogo social uma estratégia de relações trabalhistas e responsabilidade social corporativa. No caso da IndustriALL e de suas antecessoras, em que a influência do sindicalismo europeu (em particular o alemão) foi tradicionalmente muito forte, as relações de parceria social foram determinantes para a assinatura de acordos globais. Paradoxalmente, assim, os interesses que haviam bloqueado uma difusão mais horizontal das redes de empresa no período imediatamente anterior foram importantes, depois de remediadas as preocupações dos sindicatos nacionais, para o reconhecimento do mandato do sindicato global, uma vez que as relações estabelecidas entre as empresas e esses sindicatos nacionais foram estendidas, ainda que de maneira limitada, à IndustriALL. Evidência do peso das tradições nacionais de parceria social para a difusão dos AMGs é que de um total de 49 acordos assinados pela IndustriALL (o que inclui 2 acordos que versam sobre temas específicos), apenas 4 se referem a empresas de fora da Europa Ocidental: a japonesa Mizuno, a brasileira Petrobras, a russa Lukoil e a norte-americana Ford.

Cumbers et al. (2008, p. 379) associaram, no caso da ICEM, a prioridade conferida aos AMGs em detrimento das redes a “uma ênfase maior na construção de parcerias de baixo para cima com empregadores e governos”. Da maneira como foram formatados na prática, os acordos globais são certamente menos perigosos para os arranjos nacionais do que as redes de empresa tal como originalmente concebidas. Como indicamos, não obstante, esses acordos não eram vistos como incompatíveis com aquele tipo de proposta de sindicalismo global. Pelo contrário, esse era um objetivo fundamental. Assim, Thorpe, líder da ICEM cuja entrevista mencionamos há pouco, considerou o seguinte sobre os acordos globais:

Era certamente um dos objetivos e a ideia era que as redes deveriam apoiar esse tipo de negociação desde baixo até o topo da árvore. Mas deveria existir no topo da árvore um marco geral, por isso eles se chamam acordos marco: porque eles estabelecem um marco dentro do qual nós poderíamos então organizar as fábricas naquela companhia. Isso mudou mais tarde e então se tornou uma corrida para ver quantos acordos globais uma internacional poderia assinar contra as outras. Isso era um pouco estúpido, e de certa forma quebrou a espinha dorsal da intenção dos acordos marco. Acho que agora isso retornou um pouco e eles estão um pouco

mais responsáveis com o que assinam, mas houve uma época em que alguns desses acordos valiam menos do que o papel em que eram escritos. (Entrevista)

Nessa mesma linha, Dan Gallin, dirigente da IUF que participou da assinatura do primeiro acordo desse tipo, firmado com a Danone em 1988, criticou a associação dos AMGs aos códigos de conduta e preferiu conectá-los à estratégia dos antigos conselhos de empresa e, portanto, a uma política de negociação coletiva. Segundo ele, como qualquer outro acordo entre sindicatos e empresas, os AMGs devem ser lidos como “o resultado temporário de uma situação de conflito, seja latente ou aberta, leve ou pesada”. Isso poderia soar como uma repetição do ‘otimismo evolucionista’ do período anterior, mas a posição de Gallin reconhece a particularidade fundamental dos AMGs, isto é, a ausência de um arcabouço público que os supervisione, o que significa, segundo o autor, que “eles dependem ainda mais do equilíbrio de poder entre as partes signatárias no momento em que são concluídos” (GALLIN, 2008, p. 26). Ele sugere então que, num contexto dominado pelos ‘direitos corporativos’, os AMGs (chamados nessa contribuição de AMIs) devem ser vistos como uma *ferramenta organizativa*. De acordo com Gallin, essa é a diferença fundamental entre os AMGs e os códigos de conduta unilateralmente publicados pelas ETNs:

Se os AMIs tiverem como intenção principal constranger o comportamento das empresas, eles podem, de fato, parecer não mais do que um tipo de código mais forte: mais forte porque resultado de uma negociação, mas sem uma diferença fundamental de propósitos. Se, inversamente, os AMIs forem vistos e usados como ferramentas de organização, o contraste com os códigos de conduta se torna muito mais claro. (Ibid., p. 39)

Aparece, assim, um segundo sentido assumido pelos AMGs que pode passar desapercibido por leituras focadas exclusivamente na eficácia normativa desses arranjos: além do reconhecimento do mandato do sindicato global, esses acordos podem servir como um pretexto para fortalecer a organização sindical desde os locais de trabalho. Essa é uma posição que aparece com frequência entre os promotores do sindicalismo global. Por um lado, opina-se às vezes que a organização de redes sindicais deveria ser anterior à assinatura dos acordos, estabelecendo uma base organizativa que poderia então definir suas características. Mas a ideia de que os AMGs podem ser um caminho, um facilitador da difusão das redes e do fortalecimento da organização sindical em diferentes localidades é também bastante popular. Não há necessariamente contradição entre essas ideias, já que ambas compartilham o argumento fundamental de que a força do ‘mandato global’ evocado pelas FSGs depende, para utilizar uma expressão da ICEM, da realização de um

‘poder sindical latente’ enraizado nas redes globais de produção, isto é, da articulação translocal de trabalhadores que, vinculados a uma mesma companhia em diferentes localidades, organizam-se para interpelar a empregadora para além das jurisdições reconhecidas, o que carrega um desafio implícito aos arranjos tradicionalmente estabelecidos.

Formalmente, a ‘Carta de Solidariedade’ da IndustriALL reconhece o mandato do sindicato global para defender os direitos sindicais e trabalhistas nas cadeias globais de produção, organizando trabalhadores e sindicatos nessa seara, e para “estabelecer mecanismos de diálogo social, relações industriais e negociação ao nível global”, o que inclui “construir os procedimentos organizativos necessários à conclusão de acordos para além dos AMGs com ETNs” (INDUSTRIALL, 2012c). Deixa-se em aberto, portanto, a possibilidade de que futuramente os sindicatos globais sejam capazes de assinar acordos mais sólidos do que os AMGs. Tal como existem hoje, os AMGs ficam aquém dessas expectativas, mas as FSGs continuam a pressionar por uma ampliação do alcance e um gradual aprofundamento das cláusulas e mecanismos de monitoramento e negociação embutidos nesses acordos.

O AMG assinado entre a IndustriALL e a ThyssenKrupp<sup>97</sup> é um bom exemplo de como essas tendências se expressam na prática. Assinado em 2015 e traduzido para 10 línguas, a negociação do acordo teve participação fundamental do IG Metall e do conselho de trabalhadores da empresa na Alemanha. Pelo polo trabalhista, constam no documento as assinaturas dos representantes no conselho e do então presidente da IndustriALL, Berthold Huber, que é indicado também como representante do IG Metall, entidade na qual havia feito carreira antes chegar ao sindicato global. Já no preâmbulo do documento, a influência dos discursos de responsabilidade social se destaca:

A garantia e o desenvolvimento da capacidade de inovar e permanecer competitivo são o pressuposto essencial e indispensável para assegurar a viabilidade de longo prazo da ThyssenKrupp e dos seus colaboradores. Com isso, a ThyssenKrupp e o seu pessoal estão enfrentando juntos os desafios da globalização. Esforços para assegurar o sucesso da empresa a longo prazo são simultaneamente caracterizados por um espírito de respeito mútuo e cooperação, assim como pela assunção de responsabilidade social. A ThyssenKrupp afirma a

---

<sup>97</sup> Disponível em: <https://www.industriall-union.org/industriall-and-thyssenkrupp-sign-global-agreement-on-promotion-of-fundamental-rights>.

sua responsabilidade para com os acionistas, clientes e colaboradores, assim como para com a sociedade e o meio ambiente. [...]

Além das suas atividades econômicas, a ThyssenKrupp entende-se como cidadão corporativo empenhado e responsável. No âmbito da sua responsabilidade social e política, o grupo suporta instituições, projetos e atividades sem fins lucrativos, particularmente nas suas próprias plantas, seja no campo da cultura, educação, esporte ou no quadro dos seus empenhos sociais, caritativos e humanitários. [...]

É nesta base que a diretoria executiva da ThyssenKrupp, o conselho de empresa do grupo, o IG Metall e a IndustriALL Global Union documentam, através deste acordo-quadro, os objetivos e princípios fundamentais de cooperação no espírito de responsabilidade social. Todas as partes estão interessadas em manter o grupo ThyssenKrupp competitivo, inovador e com sucesso econômico a curto, médio e a longo prazo e que isto seja conseguido com responsabilidade social. Os parceiros sociais desejam preservar a base para isto.

Em seguida, a primeira cláusula remete às normas e convenções da OIT sobre assuntos como trabalho forçado, liberdade sindical, sindicalização e negociação coletiva, igualdade de gênero, trabalho infantil e discriminação em matéria de emprego e ocupação, as chamadas ‘normas laborais fundamentais’. Detalham-se então alguns desses temas, quase sempre de maneira superficial. Sobre a jornada de trabalho, por exemplo, o acordo estabelece apenas que a legislação de cada país deverá ser respeitada: “O tempo de trabalho máximo estipulado no país correspondente, assim como os acordos existentes devem ser respeitados. O tempo de trabalho regular, as horas-extra e as férias pagas também devem cumprir, no mínimo, as disposições legais locais se não houver acordos coletivos”. Em outros pontos, reaparecem os discursos corporativos: “A saúde e a segurança dos empregados no seu trabalho são de importância essencial e contribuem de forma significativa para o sucesso da empresa. Por isso, elas são um objetivo da empresa que tem o mesmo significado que a qualidade dos seus produtos e o sucesso dos negócios”. Mais raramente, as cláusulas adotam um tom que se aproxima ao da negociação coletiva. O ponto que trata da ‘remuneração razoável’, por exemplo, estabelece:

O direito de todos os empregados a uma remuneração razoável é reconhecido. Todos os empregados devem receber uma informação verbal clara e escrita relativa às condições salariais e o plano de pagamento de sua remuneração numa língua que eles compreendam. Os empregados devem ser informados sobre o montante do seu salário e sobre todas as deduções do salário, cada vez que o salário for pago.

No todo, se a forma remete ao rito da negociação coletiva, o conteúdo combina de forma algo desajeitada, numa ‘colcha de retalhos’, discursos de responsabilidade social,

referências ao arcabouço público de regulação internacional do trabalho e princípios de parceria e diálogo social. Nisso, o documento se assemelha aos demais AMGs da IndustriALL. O acordo com a TK foi premiado na Alemanha e destacado como um ‘marco’ pelo sindicato global, porém, por ter introduzido mecanismos de monitoramento e resolução de conflitos até então inéditos nos acordos assinados pela entidade<sup>98</sup>. Nesse sentido, a cláusula que trata da execução e implementação do acordo estabelece que os trabalhadores e representantes sindicais podem denunciar violações diretamente aos chefes locais, mas prevê também uma plataforma eletrônica de denúncias a violações das cláusulas do acordo e a constituição de um comitê internacional de trabalhadores para analisá-las<sup>99</sup>. Ele foi visto, assim, como um acordo global de ‘nova geração’ pela IndustriALL, o primeiro do que se espera que sejam novos ‘AMGs 2.0’. Voltaremos a essa questão no capítulo 5.

A negociação do acordo foi discutida pela rede brasileira na TK em 2015, mas o envolvimento com esse processo foi superficial. Nos casos com que tivemos contato, o AMG apareceu de forma apenas marginal. Em Campo Limpo Paulista, por exemplo, o documento foi mobilizado nos discursos dos sindicalistas e durante a greve de 2020, mas não foi visto como um recurso fundamental. Nas palavras de um representante entrevistado,

A gente não tem utilizado ele não. Eu acho que é importante ter, sim, é um item a mais, tudo o que venha a somar na defesa dos trabalhadores, tudo que venha a somar no consenso, eu vejo que esse acordo é bom. É bom pra empresa e é bom para os trabalhadores. É um acordo. O acordado não sai caro, como se diz. Mas ali tem pontos que realmente a empresa geralmente já faz, e os trabalhadores geralmente já fazem, né? Então por isso que a gente quase não usa. É um básico. (Entrevista, 2023)

Esse tipo de opinião é comum na indústria metalúrgica brasileira: uma vez que os AMGs estabelecem regras definidas de forma muito genérica, eles oferecem pouco que já não seja garantido pela legislação nacional no país, pelo menos nos setores mais bem organizados. Prefere-se, assim, o contato direto com aliados internacionais: via IndustriALL, por exemplo, como mostramos no capítulo anterior. Por outro lado, muito

---

<sup>98</sup> Isso se refere aos AMGs assinados no período recente. Há iniciativas com graus de institucionalização mais avançados, como o conselho de empresa na Volkswagen, por exemplo. Ver Rüb (2002) e Hamdan (2023).

<sup>99</sup> O sistema eletrônico propriamente dito foi lançado em 2016, cerca de um ano depois da assinatura do acordo.

embora a plataforma de denúncias adotada pelo AMG na TK pareça não ter despertado o entusiasmo dos sindicalistas brasileiros, a lógica consagrada por esse sistema, se entendida de forma ampla, não esteve ausente do enraizamento do sindicalismo global no Brasil. Trata-se, fundamentalmente, de conectar diretamente o local ao global, nesse caso não pela organização em rede ‘a partir de baixo’ nos termos do transnacionalismo enraizado, mas por meio da criação de mecanismos que fazem com que demandas locais alcancem os centros globais de decisão da empresa-alvo. Esse foi também um objetivo importante das redes de empresa que, mais do que os AMGs, encontraram solo fértil entre os sindicatos locais no Brasil. Esse é o assunto que discutiremos a partir de agora.

### ***O enraizamento do sindicalismo global no Brasil***

A Central Única dos Trabalhadores (CUT) foi a principal organização sindical brasileira a interpelar um sindicalismo internacional em transformação no contexto da globalização, movimento ratificado pela controversa decisão sobre a filiação internacional, em 1992, quando a 5ª Plenária Nacional da CUT detectou “importantes sinais de reestruturação do movimento sindical internacional, que pela primeira vez nos últimos 40 anos caminha no sentido da sua unificação” para concluir que a CIOSL oferecia “a única referência do movimento sindical internacional capaz de dirigir essa redefinição” (CUT, 1992). Essa aproximação posicionou a CUT como um ator relevante no processo de reorganização do sindicalismo internacional ‘institucional’, o que foi facilitado pelo estabelecimento prévio de contatos internacionais por importantes sindicatos que formariam a central, inclusive no âmbito da organização em ETNs. Desde os anos 1980, pelo menos, sindicalistas que se engajariam na criação da CUT, sobretudo químicos e metalúrgicos da região do ABC Paulista, haviam feito contatos com sindicatos estrangeiros em empresas como a BASF, a Volkswagen e a Mercedes-Benz, o que se intensificou nos primeiros anos do século XXI<sup>100</sup>. Numa revisão das atividades dos conselhos de empresa e iniciativas similares ao redor da virada do século, Rüb (2002) destacou a participação de sindicalistas vinculados à CUT em diferentes iniciativas. No conselho mundial da Volkswagen, estrutura que remonta aos esforços da antiga FITIM, o Brasil aparece como o segundo país com o maior número de representantes, atrás apenas

---

<sup>100</sup> Ver Anner (2003) e Costa (2016).

da Alemanha. Segundo o autor, “os contatos mais intensos e as melhores experiências foram com os delegados brasileiros da CUT” (Ibid., p. 25).

Essas experiências estabeleceram antecedentes importantes para o enraizamento do sindicalismo global no Brasil, mas não havia ainda uma difusão propriamente nacional dessas políticas. Ao mesmo tempo, os sindicatos estabelecidos em polos industriais tradicionais se viam pressionados pela reestruturação produtiva e administrativa de importantes ETNs em operação no país, o que envolveu, em muitos casos, uma deslocalização global da produção, mas também um espraiamento ‘interno’ das operações no Brasil, com a instalação de novas fábricas que, embora permanecessem no país, estavam fora do alcance dos sindicatos tradicionalmente mais fortes e bem estabelecidos. Uma das respostas sindicais a essa dinâmica foi o fortalecimento de estruturas nacionais – no caso dos metalúrgicos, foi criado um ‘departamento’ dentro da CUT em 1989, que se transformou na Confederação Nacional dos Metalúrgicos em 1992. Como indicaremos mais à frente, chegou-se a cogitar a criação de um Sindicato Nacional Metalúrgico, mas acabou por prevalecer um modelo federativo que preservou a autonomia dos sindicatos locais. Em linhas gerais, isso ajuda a explicar o interesse doméstico pela organização em rede vislumbrada pelo sindicalismo global: no caso brasileiro, esse tipo de estratégia de organização sindical ofereceu, além da possibilidade da participação em alianças internacionais, uma via alternativa para a ‘nacionalização’ da ação sindical no país.

Mais especificamente, a difusão das redes de empresa e iniciativas correlatas, como a utilização dos AMGs, foi impulsionada como política nacional a partir de 2001, com o projeto “Ação Frente às Multinacionais”, apelidado de CUT-Multi. A ideia havia surgido alguns anos antes, quando a polêmica da ‘cláusula social’ na Organização Mundial do Comércio (OMC) dividiu o movimento sindical internacional durante a década de 1990. Essa disputa costuma ser apresentada como uma oposição entre os sindicatos do Norte, que gostariam de constranger países acusados de violações a direitos trabalhistas fundamentais, e os sindicatos do Sul, que teriam visto nisso uma tentativa de bloquear os esforços de industrialização de países periféricos. Como destacaram Griffin et al. (2002), porém, as posições dos sindicatos do Sul Global não foram tão uníssonas quanto às vezes se supõe. A cláusula social acabou por ser rejeitada, mas a CUT, que era simpática à proposta ainda que com algumas ressalvas, se apresentou como interlocutora do sindicalismo europeu e norte-americano na busca por alternativas. Um dos resultados foi o estreitamento das relações com a federação sindical holandesa FNV, que assinou

um acordo de cooperação com a CUT para criar o Observatório Social de Empresas Multinacionais, posteriormente chamado de Instituto Observatório Social (IOS), órgão de pesquisa que mapeou as operações e práticas trabalhistas de diversas ETNs no Brasil<sup>101</sup>. Destarte, além das atividades de pesquisa, o Observatório apresentou aos sindicatos brasileiros as diferentes ferramentas internacionais para lidar com ETNs, como o Pacto Global da ONU e as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, no âmbito dos organismos multilaterais; os códigos de conduta e padrões ISO, iniciativas corporativas; além das redes de empresa e os AMGs, novidades vinculadas ao sindicalismo global.

Desde cedo, notou-se que a fragmentação da representação sindical no Brasil dificultava o enraizamento desse tipo de iniciativa. O acordo com a FNV, então, foi estendido para o CUT-Multi, projeto coordenado pela Secretaria de Relações Internacionais da central com o objetivo de “fornecer subsídios às confederações e sindicatos da CUT para o desenvolvimento e/ou consolidação de suas relações internacionais”, especificamente “estimular a organização dentro das multinacionais”, o que deveria colocar os sindicatos envolvidos na “vanguarda da atuação internacional junto com os sindicatos globais na luta contra as ações nefastas da parte das multinacionais”. Destaca-se a proposta de “realizar na prática uma ação sindical internacional que os envolva [as confederações nacionais e sindicatos locais] desde o local de trabalho com a participação direta dos delegados sindicais de base” (CUT-Multi, documentos internos). Concretamente, entre 2001 e 2003, o projeto realizou uma série de seminários para discutir temas como a negociação coletiva com multinacionais, redes sindicais e acordos globais, o que contou com a participação de representantes locais e confederações sindicais de diferentes setores econômicos<sup>102</sup>.

Paralelamente, os articuladores do CUT-Multi organizaram reuniões com sindicalistas locais responsáveis pela representação de trabalhadores vinculados a certas companhias, que foram escolhidas pelo projeto para a criação de comitês sindicais nacionais (mais tarde, chamados de redes sindicais ou redes de trabalhadores). Essas estruturas deveriam então integrar-se às redes internacionais, caso existissem. A ThyssenKrupp foi uma das empresas escolhidas, depois de herdar a vaga de uma empresa holandesa na qual a iniciativa encontrou dificuldades de partida. A difusão das redes no

---

<sup>101</sup> Ver Veiga e Jakobsen (2011), em particular o cap. 3.

<sup>102</sup> Para mais detalhes, ver Framil Filho (2016).



Brasil se expandiu gradualmente e continuou a ser apoiada pela FNV durante a década de 2000. Desde então, foi relevante também o apoio financeiro e organizativo dos movimentos sindicais alemão e norte-americano. Ainda que o financiamento para a difusão das redes de empresa no Brasil tenha dependido muito desses contatos ‘bilaterais’, as FSGs foram parte desse processo e representantes dessas entidades estiveram envolvidos com as redes locais e com as atividades do CUT-Multi. Em 2006, o 9º Congresso Nacional da CUT destacou o sucesso do projeto, argumentando que ele não deveria “ser visto meramente como uma ferramenta de consolidação de redes sindicais, implementadas pela política de Relações Internacionais da CUT; mas sim como importante instrumento de organização no local de trabalho para toda a Central” (CUT, 2006).

Aos poucos, a política de redes de empresa passou a ser articulada mais diretamente pelas confederações nacionais. Além disso, as redes foram capazes de atrair sindicatos vinculados a outras centrais, e a Confederação Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos (CNTM) está hoje filiada à IndustriALL, assim como sua contraparte na CUT, a CNM. Essa cooperação foi favorecida pela convergência política entre as centrais, que se sugeria desde os anos 1990, mas se fortaleceu ao longo do Governo Lula (GALVÃO, 2012). Fundamentalmente, porém, as redes de empresa adotaram no país uma lógica similar à privilegiada pelos sindicatos globais, tratando de questões ‘puramente sindicais’ no interior das empresas-alvo, o que se mostrou uma abordagem capaz de superar muitas das desconfianças entre diferentes tendências sindicais, o que significa que esse tipo de articulação pode funcionar bem mesmo na ausência de um alinhamento político estrito entre os sindicatos envolvidos.

#### *A rede sindical na TK*

Entre 2002 e 2003, o Observatório Social, fruto da parceria entre a CUT e a FNV, realizou um estudo sobre a atuação da TK no Brasil, focado na divisão de fundações, que operava uma fábrica em Barra do Piraí (RJ), e no negócio de elevadores, que contava com uma fábrica em Guaíba (RS) e prestava serviços de instalação e manutenção por todo o país, caso que será explorado com mais detalhes no próximo capítulo. Aconteceu na empresa algo que aparece com frequência nos relatos de lideranças envolvidas com as primeiras redes fomentadas pelo CUT-Multi: representantes sindicais na TK em diferentes localidades do país sequer sabiam da existência de ‘companheiros’ ligados à

CUT em outras unidades da companhia e, mesmo quando contatos eram estabelecidos em espaços nacionais (no âmbito da CNM, por exemplo), não era comum que se discutissem questões ligadas a empresas específicas em termos nacionais. No que diz respeito à relação com as empregadoras, a ação sindical era pensada em termos estritamente locais. A pesquisa do IOS, então, serviu para mapear as operações da empresa no país, o que seria importante para a ‘cartografia’ necessária à articulação translocal na empresa em âmbito nacional e, simultaneamente, estabeleceu os primeiros contatos entre sindicalistas que, mais tarde, participariam da rede sindical na companhia.

Um elemento importante dessa experiência pioneira é que a pesquisa conduzida pelo IOS foi utilizada também para estabelecer contatos com executivos da TK no Brasil. Isso seguiu uma política mais geral das primeiras pesquisas realizadas pelo Observatório, em que “as empresas foram convidadas a participar da pesquisa e lhes foi solicitado que possibilitassem o acesso dos pesquisadores aos seus dados gerenciais e também facilitassem a realização das entrevistas com os trabalhadores diretamente nos locais de trabalho” (JAKOBSEN, 2006, p. 20). Por intermédio do IG Metall e de representantes no conselho de empresa alemão, a TK foi uma das primeiras ETNs a aceitar a cooperar com a realização de algo desse tipo, o que, por sua vez, foi procedimental para que a empresa fosse escolhida, em seguida, como alvo prioritário para a criação de uma rede sindical no Brasil. Desde os primeiros passos, assim, a rede sindical na TK contou com elementos que se tornariam característicos de muitas das redes de empresa país: uma aliança nacional de sindicatos locais articulados por entidades sindicais nacionais contava com o apoio de sindicatos estrangeiros que, engajados em relações de parceria social com empresas sediadas em seus países, atuavam em prol da abertura de um diálogo entre executivos e sindicatos no Brasil, onde quase sempre prevalecia uma relação muito menos amistosa entre esses polos.

Em julho de 2003, representantes dos sindicatos metalúrgicos de Porto Alegre e de Barra do Piraí, da CNM-CUT, do IOS e do Dieese<sup>103</sup> se reuniram com dirigentes de duas ‘empresas’ da TK (a TK Fundições e a TK Elevadores, integrantes do ‘grupo ThyssenKrupp’) para discutir os resultados da pesquisa, acontecimento que foi descrito da seguinte maneira:

---

<sup>103</sup> Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

Uma reunião inédita que resultou no compromisso das empresas em implementar planos de melhoria frente às questões levantadas nas pesquisas. Um fator importante é que estes planos de melhorias serão elaborados e executados em negociação permanente com os respectivos sindicatos em cada unidade. O acordo entre as empresas e os sindicatos fortalece e amplia a legitimidade dos sindicatos como representante dos trabalhadores nos seus respectivos locais de trabalho. Ao mesmo tempo, através da CNM/CUT, em conjunto com os sindicatos, abriu-se a possibilidade de apresentar temas comuns aos trabalhadores para uma agenda de negociação. (Boletins Redes)

Naquele mesmo mês, sindicalistas de Barra do Piraí e Guaíba, articulados pelo projeto CUT-Multi, receberam por quatro dias uma delegação formada por dirigentes do IG Metall e representantes da comissão de trabalhadores da TK na Alemanha, uma comitiva que visitaria diferentes unidades da empresa no Brasil. A primeira fábrica visitada foi a de Guaíba e, durante à noite, houve um jantar de que participaram lideranças sindicais e dirigentes da empresa. No dia seguinte, em visita a São Paulo, a CNM-CUT colocou em contato os sindicalistas e um representante das *Comisiones Obreras*, confederação sindical da Espanha, país que abriga um centro corporativo importante na estrutura da TK Elevadores. No terceiro dia, foi feita uma visita à fábrica de Campo Limpo Paulista. Nesta unidade, não foi possível estabelecer contatos com os representantes sindicais, mas um participante da atividade relatou que “estamos articulando uma visita ao Sindicato dos Metalúrgicos de Jundiaí, que é da Força Sindical, mas que, segundo a FEM/SP<sup>104</sup>, temos um bom relacionamento”. À noite, houve mais um jantar com representantes da empresa. No último dia de atividades, a visita foi à sede administrativa do negócio dos elevadores, na cidade São Paulo. Segundo o relato redigido para o CUT-Multi, “o acolhimento por parte da empresa, em todas as unidades, foi muito hospitaleiro” (CUT-Multi, documentos internos).

Em conjunto com representantes das outras empresas alemãs escolhidas para aquela fase do projeto<sup>105</sup>, foi realizado em seguida, em setembro de 2003, um segundo intercâmbio, desta vez percorrendo o caminho inverso, levando sindicalistas brasileiros à Alemanha (o mesmo aconteceu com empresas-alvo sediadas na Holanda) com o objetivo de realizar “reuniões com as comissões de fábrica e os sindicatos para articular estratégias conjuntas pela promoção dos direitos fundamentais no trabalho e para desenvolver

---

<sup>104</sup> Federação Estadual dos Metalúrgicos de São Paulo, ligada à CNM e à CUT.

<sup>105</sup> Bosch e Bayer. Além delas e da própria TK, o projeto se dedicava também naquele momento a iniciativas similares em ETNs holandesas.

mecanismos de intercâmbio e solidariedade internacional entre os sindicatos frente à globalização” e “criar relações sindicais sólidas e estáveis e de mais qualidade entre sindicatos e empresas, buscando melhorar futuras negociações” (Boletins Redes). Assim como havia ocorrido no Brasil, aproveitou-se a oportunidade para ‘dialogar’ com as direções das companhias, desta vez envolvendo executivos em centros mundiais de decisão.

Em março de 2004, um terceiro intercâmbio foi realizado, chamado desta vez de ‘III Intercâmbio Sindical Alemanha-Brasil-Holanda’, que trouxe ao Brasil sindicalistas alemães e holandeses nas companhias priorizadas pelo CUT-Multi. O objetivo declarado era fortalecer a negociação coletiva e a organização sindical nos locais de trabalho e, desta vez, houve um esforço mais direto para utilizar a presença de sindicalistas estrangeiros para obter dos executivos das empresas-alvo um compromisso em manter a interlocução com os sindicatos brasileiros, que passavam então a articular redes ou comitês nacionais. O último dia do intercâmbio foi reservado para o seminário ‘Responsabilidade Social das Empresas e os Direitos Fundamentais no Trabalho’. No evento, foi reservado um período para que dirigentes corporativos da Bayer, Bosch e ThyssenKrupp participassem de reuniões com sindicalistas brasileiros e alemães nessas empresas.

Os primeiros passos do que seria a rede sindical nacional na TK, portanto, envolveram esforços consideráveis que, além de levar sindicalistas brasileiros à Europa e trazer sindicalistas europeus ao Brasil, mobilizaram alianças internacionais para colocar dirigentes sindicais locais, até então acostumados a enquadrar suas relações com as empresas-alvo em termos estritamente locais, frente a frente com executivos nacionais e globais dessas companhias. Como adiantamos, isso percorreu um caminho típico para as redes construídas nas primeiras empresas selecionadas para integrar o CUT-Multi. Por um lado, destaca-se a importância dos contatos bilaterais com representantes alemães, o que foi procedimental para a interlocução com a empresa em âmbito nacional, uma prioridade estratégica para o projeto. Ao mesmo tempo, havia a expectativa de que a difusão da rede, em contato direto com os representantes locais, permitisse a criação de pautas nacionalmente unificadas. A presença da CNM na articulação da rede na TK, por exemplo, foi desde o princípio apresentada como um elo na busca por ‘temas comuns’ para uma ‘agenda de negociação’ que envolvesse as diferentes localidades. Assim, se ecoava o espírito do transnacionalismo enraizado, sugeria-se também uma luta escalar pela nacionalização da negociação coletiva no país, ainda que de maneira hesitante e

cautelosa, já que, como aprofundaremos adiante, esse seria um elemento de tensão em potencial com os poderes sindicais locais.

Um elemento interessante das percepções que se formaram acerca do CUT-Multi é que os idealizadores do projeto costumam enxergar nas redes uma ‘invenção nacional’ ou, nas palavras do secretário de Relações Internacionais da CUT naquele período, “uma relação Sul-Norte interessante” (Entrevista). As lideranças envolvidas na concepção do CUT-Multi, é claro, estavam cientes das controvérsias provocadas pelas redes de empresa no sindicalismo global nascente alguns anos antes (o principal articulador direto do CUT-Multi, o então assessor José Drummond, sindicalista radicado no setor químico, havia passado anteriormente pela ICEM), mas prevalece a impressão de que os sindicatos globais, no período em tela, estariam mais interessados em assinar acordos globais sem contato com as bases, o que coincide com as conclusões apresentadas na primeira parte do capítulo. O enraizamento local das redes foi importante nas preocupações do CUT-Multi e, ainda que esse movimento tenha se articulado também com a ‘verticalização’ promovida pelas confederações setoriais, como a CNM, as disposições militantes e ‘horizontais’ nas origens da CUT eram vistas com bons olhos por alguns dos interlocutores estrangeiros<sup>106</sup>.

O que queremos indicar com isso é que ainda que tenha sido financiado por acordos bilaterais com sindicatos nacionais e que tido como objetivo estratégico tirar proveito das relações de parceria social estabelecidas no contexto europeu, o CUT-Multi evocou também o espírito do transnacionalismo enraizado tal como anteriormente apresentado. Isso foi influenciado pelos princípios de sindicalistas da CUT diretamente envolvidos com a iniciativa, mas também da abertura de aliados estrangeiros a esse tipo de perspectiva. O representante da FNV no seminário do CUT-Multi sobre ‘Redes Sindicais e Acordos Globais’ em 2003, por exemplo, declarou princípios muito similares aos propostos na década anterior pela ICEM, o que mostra que a dicotomia entre sindicatos globais e organizações nacionais não deve ser lida de forma muito rigorosa: “Em muitos casos temos que enfrentar empresas multinacionais com estruturas e linhas

---

<sup>106</sup> É interessante notar que, tanto no Brasil quanto em outros países, costuma-se reconhecer que sindicalistas de inclinação intelectual, contestadora ou ‘ideológica’ tendem a estar sobrerrepresentados em atividades internacionais, seja por uma afinidade mais geral com princípios internacionalistas, seja como uma forma de afastá-los de posições de comando mais sensíveis em que essas características poderiam ser inconvenientes. O internacionalismo sindical, assim, pode ser mais permeável a críticas às burocracias estabelecidas, ainda que nem sempre isso resulte numa contestação direta a elas.

de decisão internacionais. Acho que a tendência no mundo sindical é também em direção da globalização. Nós temos que globalizar junto com as empresas e formar sindicatos globais”. De fato, o CUT-Multi foi em geral entendido pelo movimento sindical internacional como um exemplo muito positivo de enraizamento do sindicalismo global, e o guia do projeto para a criação de redes sindicais foi traduzido para o inglês e distribuído internacionalmente por algumas FSGs, inclusive a FITIM.

Visto de fora, assim, o CUT-Multi parecia evidenciar o reaparecimento de um sindicalismo global de viés militante, mais próximo do que chamamos de ‘transnacionalismo enraizado’ do que das práticas dominantes nos centros irradiadores do sindicalismo global, não por menos porque o sindicalismo da CUT evocava a imagem de combatividade militante. Quando se analisa essa experiência sobre o pano de fundo do sindicalismo brasileiro, porém, o que mais salta aos olhos é o fascínio exercido pela parceria social entre dirigentes sindicais locais no país. Como indicamos, assim como outras empresas selecionadas, já se sabia da abertura da TK a esse tipo de relação com os sindicatos, o que viabilizou conquistas rápidas pelo caminho do ‘diálogo social’, o que entusiasmou os representantes locais envolvidos com a iniciativa. No seminário ‘Responsabilidade Social das Empresas: Experiências e Estratégias de Ação Sindical em Empresas Multinacionais’, organizado pelo IOS e entidades sindicais diversas durante o Fórum Social Mundial em Porto Alegre, em 2005, um representante local na TK opinou sobre o impacto da pesquisa realizada pelo IOS. Como registrado no relatório do evento,

As constatações levantadas fizeram com que a empresa melhorasse esta relação mudando os gerentes de Relações Humanas – tanto em Guaíba (RS) como em Barra do Piraí (RJ) – que mantinham posturas desrespeitosas com o sindicato. A sindicalização na unidade de Guaíba, que era de 17%, hoje alcançou aproximadamente 40% dos trabalhadores. Em Barra do Piraí, a empresa anuncia um grande investimento a ser realizado para resolver os problemas levantados pelo estudo. (Relatório)

Sobretudo no caso de empresas oriundas da Alemanha, estruturas de relações industriais estrangeiras (como os conselhos de empresa, em âmbito alemão e europeu) foram vistas como modelo a ser emulado, o que favoreceu, por exemplo, que as redes nessas empresas fossem inicialmente chamadas de ‘comitês’ (o nome utilizado pelos sindicalistas brasileiros para se referir aos conselhos europeus de empresa). De outra parte, esses exemplos eram vistos com bons olhos por dirigentes alocados em entidades nacionais, que enxergavam neles um caminho possível para a ‘nacionalização’ da negociação coletiva no Brasil.

Quando foi realizado o primeiro encontro nacional entre representantes sindicais brasileiros na TK, em 2004, o coordenador do projeto pelo IOS argumentou: “Na Alemanha existem estruturas efetivas e eficazes de defesa dos interesses no interior de um grupo de empresas. Queremos criá-las também para as companheiras e os companheiros no Brasil”. Um representante local foi ainda mais enfático:

Penso que o sistema sindical alemão já deveria ter sido introduzido há muito tempo no Brasil. Os sindicatos alemães estão muito bem organizados, tanto no trabalho com a geração jovem quanto nas comissões de trabalhadores. Para mim esse é um modelo de Primeiro Mundo. Parece um sonho para nós, pois ainda estamos muito distantes disso. [...] As relações entre os sindicatos e as empresas também são diferentes. Aqui o sindicato fala mal da empresa na frente do portão da fábrica. Na Alemanha também, mas penso que a empresa aceita melhor o sindicato e trata-o com maior respeito. (OSE et. al, 2005)

Curiosamente, o entusiasmo de sindicalistas locais com a parceria social – e com exemplos europeus em geral – foi às vezes considerado exagerado ou apressado pelos próprios europeus. Na TK, por exemplo, um representante brasileiro declarou em meio às viagens e atividades promovidas pelo CUT-Multi que “a expectativa é constituir comitês locais nas unidades da empresa no Brasil e um nacional, obter mais informações da empresa para negociação coletiva, qualificar um conjunto de trabalhadores que conheçam a empresa e participar do Comitê Europeu da Empresa” e, durante o terceiro intercâmbio, manifestou-se à empresa a intenção de “realizar uma reunião com os diretores de RH na Alemanha para apresentar uma pauta comum de reivindicações das fábricas no Brasil”. O presidente do conselho alemão na TK, contudo, foi mais cauteloso, indicando ser “necessário avançar mais no Brasil entre todos os sindicatos”. O interlocutor alemão na Bosch considerou que era “preciso criar uma rede com raízes no Brasil e na América do Sul” e o responsável pela Bayer afirmou ser “favorável a uma comissão global da Bayer, porém, o primeiro passo é construir contatos estáveis e regulares” (Boletins Redes).

É provável que essas ressalvas refletissem uma preocupação em não perturbar muito diretamente os arranjos estabelecidos na Europa<sup>107</sup> sem antes consultar os

---

<sup>107</sup> Algo nesse sentido tenderia a ser bloqueado, em qualquer caso, pelas próprias companhias. Rüb (2002, p. 18), por exemplo, especula sobre a recusa da BASF, transnacional da indústria química, em incluir efetivamente representantes não-europeus no Conselho de Empresa: “É mais provável que as razões verdadeiras estejam no sentimento de obrigação da companhia para com outras empresas parceiras nas

responsáveis por essas estruturas, mas havia também uma preocupação genuína com a consolidação de estruturas nacionais no Brasil. O diagnóstico de que a fragmentação dos sindicatos locais deveria ser superada antes de alçar voos globais era compartilhado pelos articuladores brasileiros do CUT-Multi e, como indicamos, um dos objetivos centrais do projeto foi a criação de redes nacionais que deveriam, posteriormente, integrar-se a articulações globais. No caso da TK, o ‘III Intercâmbio’, realizado no Brasil, foi importante para a viabilização dessa estrutura. Na ocasião, como apresentado há pouco, a delegação sindical formada por brasileiros e alemães utilizou a iniciativa para fazer reuniões com executivos da companhia no Brasil, o que aconteceu na sede administrativa da empresa em São Paulo. A principal demanda foi o apoio para a realização de um encontro nacional do que se chamou, naquele momento, de ‘Comitê Sindical ThyssenKrupp no Brasil’. A empresa solicitou algum tempo para discutir internamente a questão, mas sinalizou positivamente e, posteriormente, acatou a demanda.

Uma novidade nessa etapa foi a incorporação do sindicato de Jundiaí, responsável pela representação dos trabalhadores da unidade Campo Limpo Paulista (associado, como já indicamos, à Força Sindical). Participou das reuniões também o diretor de Recursos Humanos da fábrica. Do ponto de vista da articulação na CUT, foi destacado como ponto positivo da reunião a constatação de que havia “um clima de confiança entre sindicato e empresa em Campo Limpo” (Boletins Redes). De certa maneira, as relações na unidade, que já transitavam nesse período para um paradigma menos conflitivo, processo descrito no capítulo anterior, anteciparam a abordagem buscada pela política de redes sindicais liderada pela CUT. Evidência disso é que o representante corporativo de Campo Limpo foi o único a se comprometer de imediato, ainda na reunião, com o apoio à realização do encontro nacional do então embrionário comitê sindical.

Enfim, em agosto de 2004 aconteceu o primeiro encontro nacional de representantes sindicais organizados na TK no Brasil, evento realizado na cidade de São Paulo. Participaram do encontro representantes de sete sindicatos: Guaíba (RS); Barra do Pirai (RJ); Campo Limpo Paulista (Jundiaí), ABC e São Paulo (SP); Matozinhos e Juiz de Fora (MG), além de

---

associações de empregadores de não estabelecer um precedente que outros teriam quem seguir, e no medo de que sindicatos mais combativos, como aqueles do Brasil e da Coreia do Sul, ganhem maior alcance e influência”.



representantes da empresa, do Projeto CUT/Multinacionais, das confederações dos trabalhadores, das centrais sindicais, da Fundação Friedrich Ebert (FES), do Instituto Observatório Social, além de um representante do sindicato alemão Ig Metall e do coordenador do Comitê de Empresa da ThyssenKrupp da Alemanha. (Boletins Redes)

Foi criado, então, o Comitê Nacional dos Trabalhadores da ThyssenKrupp, com o objetivo de “organizar os trabalhadores e promover seus direitos nas unidades da empresa no Brasil, por meio de intercâmbio de informações, desenvolvimento de ações conjuntas e participação no diálogo social com o Grupo TK” (Boletins Redes).

Na opinião de um sindicalista envolvido com a iniciativa, a rede na TK surgiu “por uma necessidade que identificaram pelas centrais sindicais. Ela não começou propriamente na base. Ela veio como uma sugestão das centrais sindicais” (Entrevista, 2014). Essa declaração remete, em alguma medida, ao debate sobre a preferência por redes ‘de baixo para cima’ ou ‘de cima para baixo’, mas, na prática, mais do que quem toma a iniciativa, o fundamental para que uma rede avance é que um número suficiente de dirigentes locais seja convencido a participar. No caso da TK, isso não foi um problema, como indica a composição do primeiro encontro, mas o fato de que a iniciativa envolvia diferentes centrais (a CUT e a Força Sindical) causou dificuldades adicionais para a consolidação inicial da rede.

Naquele momento, as redes de empresa eram ainda uma novidade e, a despeito do interesse por parte dos representantes locais, a associação desse tipo de articulação à defesa de processos nacionais de negociação coletiva era um ponto delicado. Mais amplamente, o fato de que o engajamento com as redes sindicais se concentrava quase que inteiramente na CUT fazia com que essas alianças fossem alvo de alguma desconfiança de outras centrais sindicais. Como reconheceu um articulador nacional do CUT-Multi acerca da rede na TK, em 2004, “não foi fácil acomodar as correntes distintas debaixo de um teto” (Boletins Redes).

Na prática, a solução foi compartilhar a coordenação do recém-criado comitê entre o sindicato de Guaíba, ligado à CUT, e o de Jundiaí, na esfera da Força Sindical, arranjo estabelecido no primeiro encontro e que se manteve desde então, ainda que os sindicatos que representam cada campo possam se alterar. Como relatado por um representante sindical da unidade de Campo Limpo, então coordenador da rede pelo lado da Força Sindical, isso não bastou para resolver a questão de imediato:

Houve um lapso temporal de mau encontro justamente por conta das divergências das centrais. Quando uma podia, a outra não podia. Houve uma certa dificuldade a princípio, porque os sindicatos entendiam que a criação da rede tiraria o poder e a autonomia do sindicato no local da base, na organização de base, o que é uma inverdade. Então precisou um período de maturação e de amadurecimento dos líderes das próprias centrais, das federações, da confederação para que nós pudéssemos chegar no formato que existe hoje na rede ThyssenKrupp. [...]

No começo, foi um pouco mais difícil justamente por conta da vaidade e um pouco de receio de se trocar esse tipo de experiência entre as próprias centrais e de tirar um pouco do convívio do sindicato com os trabalhadores locais, né? Mas a gente foi construindo isso aos poucos e hoje a gente tem um bom relacionamento entre todas as centrais. Há divergências, há discussões um pouco mais acirradas em alguns pontos, mas a gente consegue compor no final um planejamento de luta, um programa bem legal de trabalho. (Entrevista, 2014)

Em termos gerais, as redes estabelecidas pelo CUT-Multi expressaram em âmbito nacional uma tensão similar à identificada anteriormente em âmbito global (ou, mais propriamente, europeu) entre a organização em rede e as estruturas estabelecidas de representação sindical. Naturalmente, essa preocupação era mais aguda em entidades fora da base da CUT, mas o receio de que as redes prejudicassem a autonomia dos sindicatos locais foi relatado mesmo no caso de sindicatos ‘cutistas’<sup>108</sup>. Uma solução desenvolvida pelo CUT-Multi foi afastar da pauta imediata das redes questões que pudessem causar rupturas, priorizando a discussão de temas diretamente relacionados à empresa-alvo. Também na experiência nacional, portanto, prevaleceram as questões ‘puramente sindicais’.

Uma particularidade interessante da incorporação sindical da lógica da organização em rede, porém, é que essa abordagem, usualmente vista como uma forma de superar hierárquicas rígidas e ultrapassadas, pode se dispor ao papel inverso, servindo para compatibilizar novas iniciativas com as preocupações burocráticas pré-existentes e desarmar possíveis conflitos. Como indicou em entrevista um assessor do projeto CUT-Multi, “uma federação ou comitê é mais rígido, parece uma estrutura que representa poder. Isso pode ser uma ameaça ao poder já existente dos sindicatos, federações,

---

<sup>108</sup> Um articulador do CUT-Multi relatou, por exemplo, que certa vez foi recebido não pelo presidente de um sindicato ligado à CUT ao qual apresentaria a iniciativa da construção de uma rede sindical, mas pelo advogado da entidade, escalado para garantir a preservação das prerrogativas legais do sindicato.

confederações”, enquanto a rede “é uma estrutura mais horizontal. Ela não representa uma entidade nova, que vá diminuir o poder do sindicato”<sup>109</sup>.

Enfim, a solução no Brasil foi muito parecida com a desenhada pelos sindicatos globais: o respeito à autonomia do sindicato local se tornou um princípio repetido exaustivamente. De acordo com o então coordenador da rede na TK:

Antigamente, muitos sindicatos entendiam que a rede substituiria a atuação do sindicato, o que não é a verdade. O sindicato vai continuar tendo uma função primordial dele, que é a representação na base, e a rede vem justamente pra dar o suporte, entender a funcionalidade em toda a indústria do grupo, seja no Brasil, seja no exterior, para que a gente possa buscar sempre os melhores exemplos para os trabalhadores e tentar aplicar na localidade. Nós não vamos fazer nada sem autorização do sindicato local. A gente respeita a autonomia do sindicato. (Entrevista, 2014)

Em geral, os sindicalistas envolvidos com a rede na TK defendem que é preferível que sejam indicados para participar da iniciativa líderes em contato direto com os trabalhadores nas fábricas, como representantes que não se dedicam exclusivamente a atividades sindicais, a exemplo de ‘cipeiros’ e dirigentes sindicais não-licenciados, o que é o caso dos trabalhadores de Campo Limpo Paulista (suplentes na diretoria do sindicato e que são liberados para as atividades da rede com a anuência da companhia) ou, pelo menos, um dirigente licenciado que tenha sido empregado da TK no passado. Mas essa não é uma regra e há diretores sem qualquer ligação corrente ou passada com a companhia que representam suas localidades na rede. Desde que o sindicato em questão esteja em contato com os trabalhadores na companhia, isso não é visto como um problema grave.

Uma dificuldade importante, que inviabiliza na maioria das vezes a participação de trabalhadores comuns na rede, é que o envolvimento de funcionários desprovidos de um mandato que garanta a estabilidade no emprego os deixaria desprotegidos no caso de represálias da empresa. Sobre o processo de escolha dos representantes que participam da rede, o entrevistado considerou:

Primeiro, é feita uma sugestão, se houver quórum pra eleição... Pode ser feita uma eleição. Cada planta decide o seu representante na participação, da maneira que for mais conveniente pra ela. O que não pode é ter indicação da empresa. São

---

<sup>109</sup> Desenvolvemos esse argumento em Framil Filho & Mello e Silva (2019). Na TK, oficialmente, continuou-se a adotar o nome ‘comitê’ até 2011, mas a expressão ‘rede’ já era utilizada para se referir à articulação ocasionalmente. Hoje, a iniciativa é chamada de ‘Rede Nacional de Trabalhadores na ThyssenKrupp’. O nome ‘rede sindical’ também aparece às vezes nos materiais relacionados à iniciativa.

trabalhadores geralmente indicados pelos sindicatos, para que não haja nenhum tipo de perseguição, a gente prefere que seja dirigente sindical, com mandato, ou cipeiro também, com mandato eletivo, porque tem estabilidade de emprego. Como existem questões polêmicas a serem discutidas, a gente ainda tem o receio que possa haver algum tipo de perseguição, e aí, para que não haja uma certa alternância de participantes, existe um determinado período de mandato de pelo menos 2 anos, a gente ainda está tentando buscar a estabilidade pra esse participante, o que não ocorre ainda, a gestão não nos dá esse direito, a gente prefere que seja cipeiro ou algum empregado estável, para que a gente realmente possa discutir assuntos que modifiquem a vida do trabalhador no local de trabalho. (Entrevista, 2014)

Destaca-se que embora o ‘diálogo social’ tenha avançado na companhia, a situação de Campo Limpo, em que há trabalhadores na fábrica que atuam ao mesmo tempo como dirigentes sindicais, não se repete em todas as unidades. Em alguns casos, a ausência de um dirigente ‘liberado’ vinculado de alguma maneira à companhia reflete o fato de que a fábrica é relativamente pequena naquela base, de modo que, por escolha deliberada ou mera probabilidade, o sindicato acaba por não ocupar um dos postos na diretoria com um trabalhador oriundo da TK. Convém reforçar, assim, que ainda que o nome ‘rede de trabalhadores’ seja às vezes defendido, trata-se efetivamente de uma rede de *sindicatos*, o que significa que a soma das jurisdições e bases associativas dos sindicatos locais participantes estabelece os limites do alcance da rede. A contrapartida é que esses sindicatos ‘emprestem’ à rede (ainda que quase sempre por meio de sua própria atuação) o acesso aos trabalhadores nas fábricas, o que permitiu vislumbrar, ainda que por uma via indireta, um caminho para o que chamamos de translocalismo enraizado. O sindicalista entrevistado, dirigente em Campo Limpo, explica como isso pode ser feito:

Temos que montar uma estratégia. O trabalhador da Thyssen é acostumado a ver o sindicato fazendo assembleia na porta da fábrica. Pra você colocar o caminhão e fazer assembleia de duas horas é tranquilo. Você começa a colocar assuntos que fazem parte do cotidiano deles, da vida deles, e aí você começa a explicar o que está acontecendo lá. Você começa a colocar que os problemas lá estão sendo gerados e podem afetar o emprego aqui. Pois se a produção é mais barata lá, e não existe investimento em segurança, é muito mais fácil produzir a peça que eles forjam aqui lá em Santa Luzia. Não tem segurança, tem um piso salarial menor, então o custo da mão-de-obra, o produto acabado lá, é mais barato lá independente de aqui ter um pouco mais de tecnologia. Então pode afetar o emprego aqui. Se a gente não tiver esse tipo de solidariedade, um com o outro, isso vai afetar as duas unidades. Uma podendo ser ampliada com investimentos maiores e a outra sem. Mas uma pode viver com a outra, sem colocar uma contra a outra. (Entrevista, 2014)

Não está fora do horizonte das redes de empresa no Brasil, portanto, uma articulação translocal que poderia, potencialmente, estabelecer um movimento unificado em âmbito nacional e, quiçá, global. Mais amplamente, a bandeira da ‘equalização’ entre diferentes fábricas de uma mesma empresa jamais foi abandonada pelo CUT-Multi. Exemplo disso é um gibi, intitulado ‘Caiu na Rede é Trabalhador: Conheça a importância das Redes Sindicais’, publicado pelo projeto em 2013 (CUT et al., 2013). A história contada no formato de quadrinhos começa “de manhã na porta da fábrica”, com um sindicalista da CUT que entrega o jornal de um sindicato qualquer para os trabalhadores ali reunidos (a empresa é chamada genericamente de ‘multinacional’). Por meio do boletim, os trabalhadores começam a perceber as diferenças entre os salários e as condições de trabalho em diferentes fábricas da empresa no país – um deles exclama, “Puxa! Eu nem sabia que a empresa tinha tantas plantas no Brasil!”. Os trabalhadores decidem então formar uma comissão e, na noite seguinte, se reúnem na sede do sindicato, que os coloca em contato com a confederação sindical do setor. “Pouco depois”, é realizado um encontro nacional dos sindicatos organizados na empresa, em que surge a demanda por “direitos e benefícios iguais para todos os funcionários, independente do estado ou município!”. Propõe-se, assim, “uma pauta unificada para negociar com a empresa”, e um personagem responde: “Isso já está sendo feito em algumas empresas! É o que chamamos de Rede Sindical!”. Os sindicalistas retornam então às localidades, onde são realizadas assembleias. Com o apoio dos trabalhadores, a rede busca a empresa para uma negociação. O representante da multinacional diz: “Vocês têm que entender que cada local tem uma realidade diferente e nós operamos de acordo com cada realidade!”. Os sindicatos, por sua vez, demandam uma negociação permanente, argumentando que “esse modelo já existe na Europa há muitos anos e o resultado é muito positivo!”. A empresa, enfim, reconhece a rede, para a comemoração dos trabalhadores na fábrica, que concluem que “com organização, luta e diálogo é possível avançar sempre!”. O gibi termina com um chamado ao internacionalismo: “Com a rede sindical, os trabalhadores globalizam direitos no mundo inteiro”. A ilustração final mostra um globo terrestre em que se vê muitos trabalhadores, dentro de fábricas em diferentes partes do planeta, dando as mãos uns aos outros e ‘abraçando o mundo’. Trata-se de imagem que remete explicitamente ao que chamamos de transnacionalismo enraizado, o que nesse caso passa por uma etapa anterior, a criação de um movimento nacional unificado.

A criação de uma pauta nacional e a equalização das condições entre as plantas da companhia ‘no Brasil e no mundo’ foi um objetivo fundacional da rede na TK, questão que continua a ser debatida e aparece nas falas dos representantes envolvidos com a iniciativa. Segundo um deles, por exemplo, “a rede está justamente para dar o suporte nesse sentido aí, de unificar os direitos dos trabalhadores em todas as plantas” (Entrevista). Na prática, porém, a rede enfrentou muitas dificuldades para trilhar o caminho ideal ilustrado acima. Evidentemente, esse é um desafio para qualquer articulação desse tipo, mas no caso da TK há o agravante de que a companhia se organiza como um conglomerado. Como indicam alguns dos relatos mencionados anteriormente acerca das primeiras tratativas para a criação do ‘comitê’ no Brasil, a TK costuma se apresentar como um *grupo* que reúne diferentes ‘empresas’.

Na prática, prevaleceu até aqui entre os representantes sindicais que participam da rede na TK o entendimento de que a equalização de condições é difícil, já que as operações da companhia comportam diversidade considerável. Nesse sentido, o entrevistado citado acima considerou: “algumas unidades dela têm acordos muito inferiores a outros locais. Então se é pra padronizar, os sindicatos que estão lá em cima não vão querer rebaixar, vão querer, na realidade, que o que está lá embaixo suba, né? E aí eu acho que o impacto financeiro pra ela [a TK] vai ser muito grande”. Opera aqui também, é claro, uma pressão sobre os sindicatos locais posicionados de forma mais vantajosa, para os quais a equalização poderia colocar em risco conquistas passadas. O resultado é que, efetivamente, as desigualdades entre as plantas são aceitas com alguma naturalidade pelos participantes da rede. Outro representante na rede, nessa linha, argumentou: “A rede ThyssenKrupp ajudou a gente a se conhecer melhor entre as plantas e a perceber o quanto que cada um tem a sua realidade. Por exemplo, a questão do PLR mesmo, que cada uma tem a sua realidade, e seu acordo diferente um do outro, de acordo com as suas realidades”<sup>110</sup> (Entrevista).

Um elemento importante para compreender essa situação é que, a despeito da popularidade da ideia de que as redes de empresa devem refletir a natureza da organização produtiva (isto é, a configuração material das redes globais de produção), não é exatamente isso o que acontece na prática. Caso fosse utilizado como critério para a

---

<sup>110</sup> Ele destacou como exemplo de ‘equalização’, porém, o acordo nacional assinado em nome dos trabalhadores da área de manutenção de elevadores, do que trataremos no capítulo 5.

difusão dessas articulações as ligações ‘produtivas’ entre diferentes unidades, seria lógico que os representantes de Campo Limpo participassem de uma articulação com os sindicalistas de Santa Luzia (que de fato fazem parte da rede), mas seria necessário priorizar também a articulação com representantes de fábricas da mesma divisão da TK (hoje, *Forged Technologies*) em outros países, como o México e os Estados Unidos, com as quais as unidades mencionadas ‘competem’ internamente ao grupo, ou mesmo com representantes de trabalhadores em outras empresas, como os que se dedicam à produção de caminhões na Mercedes-Benz, uma compradora importante das peças produzidas pela TK, ou aqueles empregados por fornecedoras das fábricas representadas na rede. Por exemplo, um interlocutor sindical da pesquisa em Campo Limpo foi capaz de fazer previsões sobre a evolução futura da demanda na fábrica com base em informações sobre os estoques nos armazéns de distribuição da empresa em outros países, o que, todavia, não aconteceu por meio da troca de informações com trabalhadores estrangeiros no seio de uma rede sindical, mas por intermédio de contatos informais com gerentes corporativos.

Na prática, a rede na TK, assim como outras redes similares, espelha não a ‘cartografia’ da produção, mas a estrutura administrativa da empresa. Muito embora os discursos sindicais sobre as redes de empresa frequentemente mencionem uma correspondência em abstrato com as redes globais de produção, a prioridade foi, desde o princípio, interpelar o poder corporativo, disputar a ‘governança’ das grandes ETNs. Do ponto de vista dos sindicalistas brasileiros, isso significou, sobretudo, superar o isolamento do sindicato local para alcançar os centros mundiais de decisão corporativa. Uma definição muito prática do que são as redes de empresa, assim, foi oferecida por um articulador do CUT-Multi:

É preciso chegar até onde o verdadeiro dono da empresa está. A empresa opera no Brasil, mas o poder efetivo está na França, na Alemanha. Como você faz a voz do trabalhador chegar até onde é preciso? Só com uma nova ação, com uma nova estratégia. Neste momento a rede sindical tem sido isso.<sup>111</sup>

#### *A institucionalização do ‘Diálogo Social’*

---

<sup>111</sup> Entrevista, citada em Framil Filho (2016).

No modelo adotado pelas primeiras redes de empresa no Brasil, o ‘diálogo’ com a companhia foi não só uma prioridade, mas condição *sine qua non* para sua consolidação. Evidência disso é que quando a companhia se recusa a qualquer envolvimento, iniciativas construídas por esse caminho podem ser inviabilizadas de partida. Na prática, a interlocução com os ‘tomadores de decisão’ na empresa-alvo se tornou a razão de ser por excelência da maior parte das redes sindicais. Como sugerimos, a expectativa dos idealizadores desse tipo de estratégia era que uma interpelação pragmática dos discursos de responsabilidade, parceria e diálogo social alimentasse um ‘salto escalar’ da agenda sindical do local para o nacional e, se possível, o global, o que deveria levar, idealmente, a processos ampliados de negociação coletiva. Essa tendência se sugeriu de forma mais realista em outras redes<sup>112</sup>, ainda que com limitações, mas é importante notar que esse salto não é necessário para a institucionalização de um ‘diálogo social’ em âmbito nacional. No caso da TK, o ‘diálogo social nacional’ foi instituído sem que uma pauta nacional fosse nitidamente articulada.

Nesse sentido, a rede na TK adotou um formato típico para as redes concebidas pelo CUT-Multi e teve como principal resultado prático a realização de encontros presenciais, usualmente em caráter nacional<sup>113</sup> e planejados para ocorrer anualmente. Participam desses eventos, além dos sindicatos diretamente envolvidos com a rede, representantes de sindicatos globais, sindicatos estrangeiros, confederações de setor, centrais sindicais, entidades de apoio etc. Os encontros costumam envolver espaços de formação e debates de caráter ampliado, com a participação de entidades sindicais em diferentes âmbitos, além de palestras de especialistas e assessores do IOS e do Dieese, por exemplo. Entre as atividades que incluem apenas representantes sindicais e seus aliados, as mais importantes são aquelas reservadas para a discussão de questões específicas à empresa-alvo, quando cada localidade apresenta sua situação e os problemas enfrentados desde o último encontro. É comum que sejam escolhidos pontos prioritários para embasar uma pauta unificada a ser apresentada à companhia – quando isso é possível, há horários reservados para a interlocução com representantes corporativos, o que detalharemos a seguir. Finalmente, as últimas horas do encontro costumam ser reservadas

---

<sup>112</sup> As redes na BASF e na AkzoNobel, por exemplo, foram capazes de estabelecer pautas nacionais de maneira mais clara.

<sup>113</sup> Em alguns casos, as redes brasileiras se estenderam a outros países latino-americanos, assumindo um caráter regional. Há, ainda, redes globais, em geral impulsionadas por sindicatos globais. Não é o caso na TK.



para encaminhamentos práticos e a definição de um ‘plano de ação’ a ser seguido pela rede no período, o que pode envolver ações e campanhas desenvolvidas conjuntamente ou esforços para atrair sindicatos ainda não integrados à iniciativa.

Os encontros costumam durar cerca de dois ou três dias e usualmente são realizados nas proximidades de uma unidade da empresa-alvo. Essa escolha pode ser feita com base em critérios logísticos, por conveniência ou simplesmente num esquema de rodízio entre diferentes regiões, mas frequentemente a sede do encontro é escolhida porque o sindicato ali estabelecido enfrenta algum tipo de problema no relacionamento com a empresa, de modo que a presença de uma delegação nacional (e, não raramente, internacional) serve como demonstração de solidariedade, unidade e força para confrontar chefes locais. Uma prática muito comum é a visita da delegação trabalhista à fábrica na localidade. Paralelamente à agenda oficial dos encontros, atividades de socialização estreitam os laços entre os sindicalistas. Entre 2004 e 2019, a rede na TK realizou 13 encontros nacionais, em cidades como Niterói (RJ), São Bernardo do Campo (SP) e São José dos Pinhais (PR). O último encontro, em 2019, aconteceu na região de Belo Horizonte, onde está instalada a produção de autopeças de Santa Luzia, unidade que, naquela ocasião, enfrentava a ameaça de fechamento da fábrica. O encontro subsequente seria realizado em Campo Limpo Paulista, mas a eclosão da pandemia em 2020 adiou esses planos que, até o presente momento, não foram retomados. A rede realizou, porém, reuniões por teleconferência e mantém contatos por meio de um grupo no *WhatsApp*, que continua ativo. Essa relativa desmobilização decorreu, além da pandemia, do contexto político e econômico no país e da reorganização administrativa da companhia nos últimos anos. Formalmente, porém, não houve ruptura e a rede continua ativa, acumulando 19 anos de atividade.

Coerentemente com a abordagem apresentada até aqui, as redes consideradas mais bem-sucedidas são aquelas que se tornaram capazes de estabelecer uma interlocução com a empresa-alvo. Na TK, isso costuma envolver uma apresentação feita por um representante corporativo sobre a situação econômica da empresa, o que às vezes inclui dados sigilosos<sup>114</sup>, no que são emuladas práticas de direito à informação e consulta

---

<sup>114</sup> Quando participamos de alguns desses espaços, o que nunca foi recusado, mas sempre dependeu da anuência da companhia, foi às vezes solicitado que não divulgássemos detalhes sobre o conteúdo das

adotadas pelos conselhos de empresa europeus. O momento mais importante é a rodada (ou rodadas) de ‘diálogo social’, que assume no contexto das redes de empresa no Brasil uma forma institucional específica: trata-se de uma atividade que se aproxima do rito da negociação coletiva, uma ‘mesa de negociação’ em que há, de um lado, representantes corporativos e, de outro, representantes dos sindicatos. A disputa implícita nesse modelo é muito similar à que atravessa os AMGs. Enquanto os sindicatos tendem a ver o espaço como uma negociação propriamente dita, representantes das companhias costumam ser insistentes em dizer que se trata apenas de um diálogo. Na TK, o enquadramento do diálogo prevalece mesmo entre os sindicatos, o que, com algumas nuances, reflete a situação concreta das redes de empresa no Brasil<sup>115</sup>. Ao contrário dos AMGs, encontramos aqui uma articulação efetivamente enraizada, com a participação de sindicatos e representantes de diferentes localidades, além de um processo que acontece periodicamente e trata de questões concretas, mas, com exceção de situações muito específicas, as redes não foram capazes de avançar para processos de negociação coletiva propriamente ditos.

Para explorar as tensões que atravessam a institucionalização desse tipo de relação, convém dar um passo atrás e discutir a operacionalização dos encontros. Segundo um sindicalista envolvido com a rede na TK,

Os coordenadores entram em contato com a gerência da empresa porque todo o custo de estadia, alimentação e apoio é fornecido pela empresa por um acordo que a IG Metall tem já com as matrizes, principalmente das empresas alemãs. Então a gente precisa adequar um tempo onde não exista campanha salarial ocorrendo nas várias unidades do país, mas que também possa facilitar a presença de um representante da empresa, principalmente do setor de recursos humanos, porque é ele que vai nos dar algumas informações. É pra ele que nós vamos encaminhar as cobranças também, né? (Entrevista)

Reforça-se, assim, que a participação de representantes da empresa é imprescindível. De início, sindicatos estrangeiros financiaram as redes no Brasil por meio

---

apresentações. Apesar disso, não presenciamos o compartilhamento de informações realmente sensíveis. Em geral, foram apresentados dados disponíveis em relatórios para acionistas, por exemplo, ocasionalmente com algum detalhamento adicional ou acompanhados de comentários de bastidores, mas nada de grande consequência. Compreensivelmente, relatos de sindicalistas sobre a obtenção de informações efetivamente sigilosas costumam remeter a conversas a portas fechadas.

<sup>115</sup> Em alguns casos, porém, os sindicatos se esforçam de forma muito mais clara para aproximar esses contatos da negociação coletiva, demandando, por exemplo, a assinatura formal pelo representante da empresa de alguma carta ou documento que reconheça a pauta apresentada pelo polo trabalhista. No caso da TK, a ausência de uma pauta nacional faz com que isso não seja uma questão imediata.

do projeto CUT-Multi e, ainda hoje, recursos oriundos de aliados estrangeiros e fundações de cooperação internacional são importantes para a manutenção e difusão das redes de empresa no país. A expectativa, porém, era que os sindicatos participantes e as confederações nacionais de setor se responsabilizassem gradualmente por financiá-las, o que hoje acontece parcialmente. Nas empresas com diálogo social consolidado, o financiamento corporativo é comum, sobretudo em companhias alemãs. Formalmente, isso costuma ser apresentado como uma conquista dos sindicatos, uma aproximação do modelo europeu, em que conselhos de empresa nacionais (em alguns países) e regionais são previstos por lei. O ‘guia’ do CUT-Multi para a construção de redes sindicais, nessa linha, diz que “muitas redes, principalmente aquelas que já avançaram com o diálogo social, utilizam recursos da própria empresa, baseadas em normas europeias, para promover suas atividades” (CUT-Multi, 2009, p. 45). Convém destacar que algumas das articulações mais militantes, que foram capazes romper com o diálogo social em momentos de crise, são custeadas dessa maneira. Feita essa ressalva, não se trata de uma relação confortável para os sindicatos brasileiros. Nesse sentido, o sindicalista citado acima, vinculado ao sindicato de Jundiaí, acrescentou o seguinte:

Na realidade, esses encontros nossos são mantidos pela própria empresa. Ela já tem um valor destinado, isso já decidido pela sede da Alemanha através da IG Metall, quando eles não conseguem recursos pra poder fazer financiamento, a gente tem o aporte do grupo do Friedrich Ebert (FES), que eles nos ajudam em alguns custos, eles têm umas verbas destinadas a isso. A que eu sou realmente contrário ainda, a esse financiamento pela própria empresa. Desde o meu primeiro encontro, eu tenho uma posição contrária, ainda não consegui quebrar esse paradigma, vamos dizer assim, é por conta da necessidade realmente de alguns sindicatos se manterem, nem todos os sindicatos têm algum recurso financeiro pra poder fazer um investimento pra pagar e bancar seu diretor pra estar viajando de um lugar para outro, para discutir os assuntos da rede. Mas eu me vejo totalmente amarrado na relação financeira da empresa. E quando você está amarrado em uma questão financeira, eu acho que ela te limita em algumas coisas pra você lutar, em si. Eu acho que a independência nos traria um benefício muito maior em relação a isso. [...]

Quando [a empresa] financia, ela tem a liberalidade de poder falar assim: esse mês eu posso, mês que vem eu não posso. Se de repente dentro de uma planta eu estou com um conflito com o sindicato local, eu não vou querer que meu representante vá naquele encontro naquele período, justamente para debater aquele conflito no sindicato local. Então, aí tenta se resolver localmente, ela consegue um tempo hábil para solucionar ou para colocar panos quentes nisso. Daí faz uma época que está todo mundo meio que tranquilo em relação às discussões. De repente eu vou discutir, mas já resolvi isso lá atrás, mas não da maneira que eu poderia ter resolvido. (Entrevista)

Portanto, mesmo no caso da TK, onde o diálogo social e o ‘modelo alemão’ são bem-vistos pelos sindicatos, o financiamento corporativo causa constrangimentos. Evidentemente, o efeito mais direto dessa prática é reforçar a influência corporativa sobre a institucionalização de formas nacionais de organização sindical em relação à empresa. Muito embora os sindicatos possam recorrer a outras fontes de recursos para estender os encontros presenciais ou para financiar outras atividades ligadas às redes (e eles frequentemente o fazem), a sobreposição entre os espaços de articulação política e os de ‘diálogo social’ faz com que a companhia seja capaz de influenciar em grande medida a organização do polo trabalhista no âmbito da rede.

Notavelmente, o entrevistado sugere que a resistência ao autofinanciamento se relaciona também com um assunto discutido anteriormente – o receio de que a rede se autonomize demais dos sindicatos, o que ilustra como a incorporação às redes de representantes próximos à base de trabalhadores pode representar um risco para as hierarquias internas aos sindicatos locais:

Ainda não consegui. A gente tem mudado algumas cabeças, mas ainda não é consenso, por quê? Porque os representantes da rede, muitos são representantes sindicais, outros são cipeiros e outros são apenas trabalhadores. Não é obrigatório, mas a gente dá a preferência por conta da estabilidade. Mas eles têm que reportar a alguém. E quem vai financiar, tirar do bolso pra investir? Então seria o sindicato bancar, teria que ser o sindicato. Então alguns sindicatos ainda têm essa questão de: vou incentivar alguém a participar disso daí, pra depois ele ser contrário à minha posição como sindicalista, como sindicato? [...]

A única saída que eu vejo é que os sindicatos podem financiar. O nosso sindicato, já discuti aqui dentro, ele topa fazer esse tipo de situação justamente pra estar vinculado a esse tipo de contribuição, está certo? Mas outros sindicatos não topam, entendeu? Aí você trava no tesoureiro, no presidente, que às vezes não entendem realmente como funciona a rede. Manda o dirigente lá ou o trabalhador [para a rede], para que seja mais um curso. E quando ele chega com essas ideias de ‘pô, lá tem 40 horas, lá tem alimentação gratuita, lá tem um fretado que eu não pago nada, por que aqui a gente não tem? O que acontece? A empresa do mesmo grupo econômico?’ (Entrevista)

Posturas como as relatadas pelo interlocutor podem ser motivadas por preocupações burocráticas, como disputas de poder internas ao sindicato local e a preocupação de que jovens lideranças desafiem os dirigentes estabelecidos, por exemplo, mas o que queremos destacar aqui é que essa tensão está profundamente enraizada na estruturação da representação sindical em bases profissionais e geográficas restritas, o que estabelece um ponto de convergência entre os interesses do sindicalismo local e a

abordagem corporativa aos espaços de diálogo social. Isso se dá de duas principais maneiras. Mais diretamente, do ponto de vista das ‘burocracias entrincheiradas’, a nacionalização das pautas carrega sempre uma ameaça implícita ao mandato local, risco que é neutralizado por uma formatação que se afasta da negociação coletiva e favorece a mediação de conflitos em espaços de natureza ambígua e precariamente institucionalizados. O mais relevante, porém, é que não há contradição necessária entre esse modelo e as intenções dos representantes locais diretamente ligados às fábricas. Quando se dirige às redes, a preocupação central de um representante desse tipo é defender os interesses dos trabalhadores metalúrgicos diretamente empregados pela empresa-alvo (o que converge tanto com a lógica do sindicalismo local quanto com a demarcação corporativa dos grupos considerados interlocutores legítimos).

Dessa maneira, a ‘nacionalização’ da ação sindical é um caminho possível, mas não necessário, e a existência de uma rede sindical e de rodadas de ‘diálogo social nacional’ não deve ser lida como garantia de que um ‘salto escalar’ tenha ocorrido num sentido mais amplo. De fato, consagrou-se na TK um arranjo desajeitado e deliberadamente ambíguo em que a companhia financia as atividades da rede e se envolve em rodadas de diálogo social, elementos que costumam ser vistos como as principais consequências práticas do ‘reconhecimento’ de uma rede pela empresa, mas esse reconhecimento jamais foi formalizado, isto é, a empresa se recusou repetidamente a reconhecer a articulação intersindical como uma interlocutora com abrangência nacional. Uma vez que no caso da TK as desigualdades entre as localidades são aceitas como naturais (o que de resto é reforçado por esse arranjo), a institucionalização do diálogo social favoreceu uma interlocução direta entre as localidades e o poder corporativo. Na prática, esses espaços servem sobretudo para que os sindicatos exerçam pressão sobre os executivos da TK para além de suas localidades, algo como uma ‘corte de apelação’ para conflitos que não foram satisfatoriamente resolvidos em âmbito local. A nacionalização das pautas e a equalização das condições entre as plantas, assim, são deliberadamente minadas. Nessa linha, um sindicalista envolvido com a rede na TK descreveu os encontros da seguinte maneira:

Geralmente são dois, três dias. A gente se reúne e levanta os problemas de cada planta. Aí no segundo dia, o [diretor de RH] vai lá, faz uma explanação de como está a produção, o geralzão, número, data base, apresenta um Power Point dele. Aí a gente expõe os problemas e ele ouve, não é? Só que daí ele fala “ó, cada planta tem seu problema específico, a sua realidade, não dá para o mesmo PLR

que paga numa empresa pagar na outra, em razão de realidades diferentes, lucratividades diferentes, situações diferentes”. Então, desde lá de trás, desde o começo, são mais de 10 anos de rede ThyssenKrupp, a gente já tem esse entendimento que cada uma tem a sua realidade. (Entrevista)

Há nisso alguma ambiguidade, porque os representantes da companhia costumam argumentar que as rodadas de diálogo não devem ser utilizadas para tratar em detalhes de questões locais muito específicas, já que o tempo disponível é limitado. Mas isso serve mais para afastar esses espaços de um caráter propriamente ‘negocial’ em que a empresa se comprometa de imediato com medidas concretas. Na prática, o escopo de questões efetivamente nacionais é restrito. O fundamental é que nesses espaços os sindicatos encontram a oportunidade de sinalizar para a companhia que a situação em determinadas localidades é grave o suficiente para ser levada ao diálogo nacional, o que sinaliza a possibilidade de uma ruptura das relações entre empresa e sindicato em âmbito local, o que deve motivar, num desfecho considerado positivo, a intervenção de instâncias superiores na hierarquia administrativa da companhia.

Para ilustrar como isso acontece, podemos mencionar dois temas discutidos no encontro da rede sindical na TK em 2019. O primeiro foi a Medida Provisória 873/19, editada pelo governo de Jair Bolsonaro, presidente que se colocou abertamente contra os sindicatos. Depois do fim do chamado ‘imposto sindical’ (uma contribuição compulsória) com a reforma trabalhista de Michel Temer em 2017, uma alternativa de financiamento adotada pelos sindicatos foi a contribuição sindical facultativa, descontada do salário do trabalhador desde que aprovada individualmente ou em assembleia e, então, acordada com a empresa, que efetua o desconto do salário e o repasse para o sindicato. Essa prática era utilizada por diversos sindicatos participantes da rede, de modo que, salvo nos casos em que trabalhadores individualmente se manifestavam contra o desconto, a TK repassava a contribuição decidida coletivamente. A MP 873 vetou essa possibilidade, estabelecendo que o pagamento da contribuição deveria ser feito por boleto bancário após autorização ‘individual, expressa e por escrito’. Quando aconteceu o encontro, a companhia mantinha ainda a prática do repasse, já que a legalidade da MP estava sendo discutida pelo Supremo Tribunal Federal. O representante da TK no evento, então diretor de Recursos Humanos, criticou a MP, considerando que a desestabilização dos sindicatos seria prejudicial às próprias empresas, e se manifestou em defesa da demanda dos sindicalistas. Na ocasião, ele garantiu que, enquanto houvesse justificativa legal, a companhia continuaria com os repasses e, caso a MP prevalecesse nos tribunais, declarou

estar aberto para discutir alternativas. Nesse caso, tratava-se de uma pauta efetivamente ‘nacional’, no sentido de que interessava a todos os sindicatos presentes. Não obstante, o cerne da questão era, justamente, a preservação da estrutura sindical estabelecida, com o que a estratégia da empresa era perfeitamente compatível.

Um segundo tema de discussão foi a situação da unidade de Santa Luzia, localizada na região onde se realizou o encontro<sup>116</sup>. Como adiantamos no capítulo anterior, a unidade havia sido incorporada à TK por meio da privatização de uma forjaria ligada à estatal Acesita, até então vinculada ao governo estadual de Minas Gerais. Inicialmente, a planta foi concebida como um complemento à produção de Campo Limpo, aproximando fisicamente a divisão de forjados do polo industrial automotivo mineiro. A unidade de Santa Luzia passou por altos e baixos desde então, mas, em meio à reorganização global que consolidou Campo Limpo como referência regional e reduziu os empregos na divisão como um todo no Brasil, ela perdeu relevância gradualmente, e o número de trabalhadores, que havia chegado a 400 no passado, era de cerca de 100 em 2019. Durante o encontro, os dirigentes locais julgavam que a situação era crítica e que a fábrica estava prestes a ser fechada.

O apelo à rede por parte dos dirigentes sindicais de Santa Luzia é compreensível, mas a demanda apresentada por eles poderia causar alguma surpresa: segundo os representantes presentes no encontro, o problema principal era que a fábrica não tinha um ‘presidente’, isto é, um diretor executivo com a autoridade necessária para resolver os problemas locais. Subordinada administrativamente à unidade de Campo Limpo, a fábrica de Santa Luzia recebia a visita de um executivo daquela unidade periodicamente, mas isso era considerado insuficiente. Mais do que a falta de um gestor atento a questões cotidianas da fábrica, o que preocupava aos sindicalistas era a ausência de uma autoridade local capaz de ‘defender os interesses’ da unidade dentro do conglomerado, de ‘brigar’ por Santa Luzia na disputa por investimentos. Do ponto de vista dos sindicalistas, o fechamento da unidade era injustificado, o que gerou a desconfiança de que a dificuldade era ‘política’, isto é, relacionada aos interesses em jogo na definição das prioridades estratégicas da companhia. Como argumentou um representante sindical, “eu acho que

---

<sup>116</sup> O encontro foi realizado, porém, num hotel na região de Confins, perto do aeroporto que serve Belo Horizonte, o que limitou um envolvimento mais direto com o sindicato local. Foram discutidas também outras questões pontuais das diferentes plantas – planos de cargos e salários, conflitos específicos com chefes locais, entre outras questões típicas do sindicalismo local.

era mais a questão política, porque quem conhece Santa Luzia, tem uma estrutura fora de série, uma mão-de-obra super qualificada, e uma mão-de-obra barata, né? Devido ao custo de vida aqui de Minas ser diferenciado dos outros lugares” (Notas de campo).

Chama a atenção que, ao contrário do que previam as expectativas mais otimistas sobre as redes de empresa, os salários mais baixos da localidade foram apontados pelo representante como um aspecto positivo, uma ‘vantagem comparativa’ da região, e não como um problema a ser superado pela via da equalização. Em relação ao argumento de que a dificuldade era ‘política’, a referência imediata de comparação era a unidade de Campo Limpo que, como um centro de irradiação das estratégias de globalização da companhia, foi uma ‘escola’ para executivos que alcançaram postos de gestão na TK em âmbito nacional, regional e global. De fato, os sindicalistas de Jundiaí fazem uma avaliação similar sobre a importância da influência local em decisões corporativas globais, ainda que no caso de Campo Limpo isso apareça como uma vantagem:

A gente ter gestores, que eu, em razão de ter 30 anos de empresa, eu vi, acompanhei o crescimento de vários colegas lá dentro, que hoje estão nos Estados Unidos, comandando planta de Minas Gerais, Estados Unidos... [...] Eu vejo que gestores nossos que cresceram aqui e que a gente percebe que há um sentimento, bom, afinal de contas eles cresceram daqui, saíram daqui, isso ajuda a eles nos proteger e defender lá fora, e eu imagino que daí eles vão fazer um grande trabalho pra produzir lá, contemplar os interesses lá, mas sempre que tiver uma brecha de ajudar a defender os empregos aqui, eu creio que vão ajudar a defender, pra não levar tudo pra lá também... A minha esperança é essa. (Entrevista)

No capítulo anterior, mostramos as limitações desse tipo de situações, mas essa situação revela uma dimensão importante das incursões sindicais na esfera da governança corporativa. Não se trata apenas de disputar as ‘regras do jogo’ formalmente definidas por códigos de conduta, acordos globais e mecanismos correlatos, mas também de reconhecer a centralidade da política corporativa que atravessa as relações entre matriz e subsidiárias. Se a localidade perde autonomia para definir sua inserção no mercado e passa a ocupar uma posição determinada num processo de produção orientado por estratégias globais, influenciar as decisões estratégicas nessa seara se torna questão de vida ou morte para as unidades produtivas locais. Nesse sentido, a abordagem das RGP tem pontuado que as redes produtivas não devem ser entendidas apenas como relações interfirmas; é preciso abrir a ‘caixa-preta’ das relações *intrafirma*, revelando as relações de poder que atravessam a empresa transnacional entendida “como um ator transterritorial e em rede cujos objetivos estratégicos são produzidos e contestados de acordo com os



‘esquemas interpretativos’ de entidades controladoras e subsidiárias” (FULLER & PHELPS, 2017, p. 8).

A solução buscada para Santa Luzia foi coerente com o espírito das redes de empresa tal como aqui apresentado e com o diagnóstico dos sindicalistas mineiros, e apostou não numa articulação translocal, mas em compensar por outros meios a fragilidade relativa da unidade na arena ‘política’ da governança corporativa. Com o apoio da rede, mas sem um envolvimento mais direto de outros sindicatos brasileiros engajados na iniciativa, foi feita uma denúncia internacional acerca da situação em Santa Luzia por meio da Secretaria de Relações Internacionais da CNM-CUT. É interessante notar que, embora a declaração não fosse exatamente secreta, já que circulou entre os sindicatos da rede, por exemplo, ela não era uma denúncia ‘pública’ no sentido convencional, isto é, não tinha como objetivo imediato afetar a imagem da companhia ou sensibilizar a opinião pública. Seu principal destinatário era a administração central da TK, os ‘verdadeiros tomadores de decisão’. Esse movimento antecipou a tentativa realizada no ano seguinte pelos sindicalistas de Campo Limpo, cujos resultados frustrantes relatamos no capítulo anterior, mas no caso de Santa Luzia o vínculo com a CNM permitiu uma ponte mais direta. Ainda em 2019, um representante da confederação, por intermédio da IndustriALL, foi à Alemanha articular o apoio de sindicalistas do IG Metall e do comitê de empresa alemão na TK, que intercedeu junto à companhia em nome de Santa Luzia. Na esteira desses esforços, o representante de Santa Luzia parabenizou a rede, assim como a CNM, que “conseguiu fazer com que os alemães viessem aqui fazer uma visita, pra ver por que que estavam querendo fechar a empresa, se era no âmbito político” (Notas de campo).

Foi, enfim, acatada a demanda do sindicato, que pedia um ‘diretor fixo’ da companhia na localidade, e se instalou de forma permanente em Santa Luzia, em janeiro de 2020, um executivo anteriormente alocado em Campo Limpo: “Estou com um diretor aqui de Campo Limpo. Ele assumiu aqui querendo trazer produtos novos, veio com outra força, trouxe a família, todos de São Paulo pra cá”. O representante considerou então que “a intenção do novo diretor é trazer alguns produtos pra cá. Produtos que podem migrar da China pra cá, não de São Paulo, tá? Não tirando de São Paulo, trazer da China pra cá” (Notas de campo). Nota-se, nessa declaração, a preocupação em afastar uma potencial desconfiança dos ‘companheiros’ de Campo Limpo, o que acaba, por outro lado, por

revelar implicitamente a tensão que subjaz à organização em rede de localidades que podem competir entre si por investimentos da matriz.

Em 2020, a unidade de Santa Luzia enfrentava ainda dificuldades, mas o representante atribuía isso a fatores extra locais, argumentando que “diante da situação da pandemia, nós estamos na mesma situação de Jundiaí, de Campo Limpo”. A rede, naquele momento, foi bem avaliada pelos sindicalistas de Minas Gerais e a ela creditou-se o não fechamento da fábrica. Numa reunião da rede, o representante da localidade declarou:

Isso é graças a Deus, à intervenção da rede, que foi muito importante, acho que a rede é uma excelente ferramenta que a gente tem que trabalhar mais com ela, porque ela dá resultado e muita gente comprometida. [...] Eu acho que a gente tem que usar muito essa rede, porque se a gente muda agora, fazer um cronograma aí da gente reunir mensal no virtual, porque eu acho que é muito importante mesmo a rede, tá? Em âmbito de Santa Luzia aqui, está muito difícil de fazer uma avaliação. Como vai ficar o futuro da empresa? Porque veio o diretor novo. A empresa era pra ser fechada no final de 2019, veio o diretor novo em janeiro, só. Com esses vários contratemplos não deu pra fazer uma avaliação ainda do que será do futuro, né? Por isso a gente tem que conversar mais vezes. (Notas de campo)

Em 2021, as relações com o novo diretor já estavam desgastadas. Como relatou um representante local, “o diálogo aqui está difícil, o novo gestor, ele veio só pra impor. Ele não é de negociação. Ele não quer negociar”. Mais uma vez, então, foi feito um apelo à rede, em âmbito nacional e internacional, para que se pressionasse a empresa pelo diálogo social, no que foi mencionado o Acordo Marco Global. Ainda que a situação local fosse considerada ruim, a atuação da rede foi vista como positiva. Já em meio aos conflitos com o novo executivo que passara a ser responsável pela fábrica, o representante fez questão de reafirmar que “a rede salvou Santa Luzia”, considerando que “eles iam fechar a empresa, mas com a intervenção da empresa na Alemanha, eles trouxeram investimento pra cá” (Notas de campo).

Em meio a esses contatos, os sindicalistas de Campo Limpo relataram problemas similares, no contexto da greve de 2020, e deram sugestões aos representantes de Santa Luzia sobre como lidar com o novo diretor na localidade, cuja personalidade e estilo de gestão eles conheciam bem. De forma relativamente tardia, assim, sobretudo a partir do fim de 2021, os debates no interior da rede na TK começaram a relacionar a mudança de postura da companhia em diferentes localidades (que indicava um esgarçamento do

diálogo social num sentido mais geral) e o processo de reestruturação global da companhia. Como opinou o representante de outra localidade,

Tá cada vez mais difícil. O que o gerente de RH aqui me falou? O que está acontecendo é que tem uma disputa entre as unidades. Entendeu? Tem um novo dono e as unidades estão todas em teste. Aquela que não der o resultado que eles acham que tem que dar, será fechada. Então existe uma guerra interna enorme entre as gerências de cada região. (Notas de campo)

A despeito dessa leitura, a estratégia adotada pela rede não se alterou. Mesmo no caso de Campo Limpo e Santa Luzia, fábricas que estão articuladas de forma muito próxima na estratégia da companhia e cujos representantes reconhecem não apenas enfrentar os mesmos problemas, mas que uma unidade tem impacto direto sobre a outra, prevalece um enquadramento local da ação sindical e não foi possível avançar para um movimento nacionalmente unificado. A elaboração de uma pauta única permanece formalmente no horizonte da rede e continua a ser defendida por alguns sindicatos participantes. Em 2021, quando a pressão oriunda da reestruturação global da companhia já era sentida de forma mais direta, o argumento de que era preciso um movimento mais amplo para que a empresa não pudesse ‘colocar uma planta contra a outra’ começou a aparecer com mais frequência nas manifestações dos participantes da rede. Por ora, contudo, não foram dados passos concretos nesse sentido. A ‘nacionalização’ da ação sindical permanece sempre como ameaça implícita, mas depende também de que se nade contra a corrente – a rede é entendida prioritariamente como uma ferramenta à disposição dos sindicatos locais, que continuam a enquadrar sua atuação nesses termos mesmo quando tiram proveito das oportunidades abertas por contatos internacionais. O ‘diálogo social’ tal como estabelecido na TK, enfim, reforça essa tendência e dá à companhia a possibilidade de desarmar conflitos antes que eles transbordem, mantendo relativamente controlada a institucionalização de formas supralocais de organização sindical.

### ***Os sentidos do ‘global’***

Uma característica compartilhada por muitas das pesquisas que se debruçaram sobre experiências associadas ao sindicalismo global é a construção de quadros de análise preocupados em capturar as relações entre o local e o global, capazes de revelar a natureza de articulações transnacionais (ou translocais) que, por se afastarem da imagem tradicionalmente associada à organização internacional, podem ter sua relevância ofuscada pelas abordagens usuais. Para repetir uma passagem citada no capítulo

introdutório, privilegia-se “uma nova concepção de globalizar o local, isto é, sua construção por meio de uma articulação em rede entre lugares locais através do espaço geográfico numa luta para construir contrapoder através da escala espacial” (LAMBERT, 2010, p. 389). Essa foi uma preocupação de fundo em nossa análise porque o desenvolvimento das redes de empresa no Brasil é visto às vezes como evidência de fracasso do internacionalismo e de que o global é uma miragem – afinal, prevalecem redes ‘nacionais’. Na realidade, porém, nossas conclusões indicam o inverso: não apenas essa experiência se desenvolveu em íntima conexão com o sindicalismo global, mas os espaços nacionais associados às redes de empresa (como as rodadas de ‘diálogo social’) constituem, efetivamente, instâncias da autoridade privada *global* das grandes ETNs, que se dispõe aos representantes locais ao mesmo tempo em que uma ‘nacionalização’ da ação sindical propriamente dita é neutralizada.

Do ponto de vista do sindicalismo brasileiro, portanto, não seria descabido descrever o enraizamento do sindicalismo global no país como uma gradual subordinação do nacional ao global, já que a expectativa de que as redes de empresa promovessem pautas nacionais foi em alguma medida frustrada pela articulação direta e fragmentada entre o local e o global. De fato, essa dinâmica ajuda a explicar por que redes de empresa efetivamente globais são relativamente raras: uma vez que o que orienta essas articulações é a interlocução com o poder corporativo, o contato internacional mais relevante se dá com o sindicato do país-sede da companhia, que estabelece, do lado sindical, uma ponte com os centros globais de tomada de decisão. O transnacionalismo enraizado (no sentido de conexões translocais), assim, é substituído por uma ligação direta do local ao global. No caso das rodadas de diálogo social, os executivos nacionais aparecem, efetivamente, como entrepostos de uma autoridade global, e o contato ‘por cima’, isto é, a mobilização do apoio de sindicatos estrangeiros para pressionar a administração central da companhia, é acionado apenas quando a mediação de conflitos por meio do diálogo é vista como insuficiente.

Não queremos com isso reconstruir, porém, o argumento de que o global (isto é, a disputa dos processos que constituem o global como escala que organiza a ação social) é sempre uma armadilha. Afinal, nesse processo foi derrotada, pelo menos temporariamente, outra visão do global: o sindicalismo global, igualmente concebido como uma articulação direta entre o local e o global, mas vislumbrado como um desafio às burocracias sindicais por meio do transnacionalismo enraizado. Da perspectiva dos

idealizadores mais ambiciosos dos sindicatos globais, portanto, o que se passou foi, inversamente, uma subordinação do global ao nacional (neste caso, aos arranjos nacionais de parceria social). Efetivamente, prevaleceu uma institucionalização precária e contestada de *determinada concepção do global* em detrimento de *outra concepção do global*. À guisa de conclusão, sintetizaremos esse argumento e, em seguida, discutiremos a contingência desses arranjos, destacando a persistência de disposições que tensionam seus limites, ainda que por ora de maneira subordinada. Finalmente, nos afastaremos do esquema local-global para discutir a ‘questão nacional’ no enraizamento do sindicalismo global no Brasil, o que abre o caminho para a ampliação de enfoque buscada na próxima parte da Tese.

### *O global domesticado*

Para colocar em termos muito diretos, no capítulo anterior nossa conclusão foi que a estratégia de incorporação do trabalho em Campo Limpo Paulista se baseou no ‘descolamento’ da força de trabalho em relação ao entorno local, o que possibilitou (ou exigiu) uma relação de novo tipo entre empresa e sindicato. Neste capítulo, a sugestão é que esse tipo de relação se compatibilizou com o enraizamento do sindicalismo global no Brasil de forma mais geral, o que consagrou o ‘diálogo social’ como paradigma para abrir aos representantes locais a possibilidade de interpelar a autoridade global das ETNs. Falamos em autoridade privada porque, nesse modelo, é concedido aos representantes de determinados grupos de trabalhadores o acesso a canais alternativos ou complementares de acomodação de interesses e solução de conflitos, espaços que estão alheios à supervisão estatal. Do ponto de vista dos sindicatos, isso pode parecer muito similar à ampliação da esfera pública propriamente dita – uma aproximação do modelo alemão, por exemplo. Não há nisso qualquer surpresa: a noção de ‘autoridade privada’ é inerentemente ambígua, já que ela aponta, justamente, para a assunção de prerrogativas ‘tipicamente públicas’ por entidades não-estatais. Isso implica uma reorganização das fronteiras entre o público e o privado, ou mesmo uma perturbação dessa divisão fundacional.

Ora, se falamos em descolamento, o fundamental é que a relação de diálogo é estabelecida com grupos específicos de trabalhadores (no caso em vista, uma força de trabalho relativamente bem remunerada, alocada em unidades produtivas globalmente integradas e altamente produtivas). Ao admitir uns e não outros como legítimos

interlocutores em espaços de governança (e não de direitos, portanto), a empresa transnacional tem ampla discricionariedade para demarcar suas próprias fronteiras, definindo quem está dentro e quem está fora desses arranjos. Convém destacar, porém, que essa é uma expressão relativamente marginal do poder de ‘demarcação de fronteiras’ à disposição do capital. Mais amplamente, essa capacidade tem a ver com a própria organização da produção. Afinal, no caso das relações entre as ETNs e as redes globais de produção, o sentido da ‘externalização’ é, justamente, livrar a companhia dos custos relacionados à operação direta de atividades consideradas menos lucrativas ou não-essenciais, que são então colocadas ‘para fora’ da empresa (e incorporadas às redes de produção).

Inicialmente, esse foi um ponto cego do internacionalismo setorial mesmo em sua formulação mais ambiciosa que, como apresentamos, herdou de forma mais ou menos direta a lógica dos conselhos mundiais de empresa fomentados pelos antigos secretariados profissionais. Quando indagado sobre o assunto, o secretário-geral que idealizou as propostas fundacionais da ICEM considerou:

Para ser sincero, naquela época não víamos isso com muita clareza. Vemos isso mais claramente hoje, porque muitas dessas coisas expandiram o processo de percorrer a cadeia de suprimentos. E mais e mais. Ir para fora da empresa para obter trabalho e, na verdade, reduzir a empresa e casualizar a força de trabalho, aconteceu muito mais desde o início dos anos 90 do que naquela época. Nós vimos os problemas e nós, você sabe, fizemos nossas reclamações sobre isso e tentamos nos organizar em torno disso, mas ficou muito pior desde então, então podemos ver isso em retrospectiva mais prontamente do que podíamos na época. Na época, nossa preocupação era amarrar as redes aos Conselhos Mundiais de alguma forma, aos conselhos de empresa globais, essa foi minha proposta original, de qualquer maneira. (Entrevista)

Havia de partida, portanto, certas limitações no que chamamos ‘transnacionalismo enraizado’. É verdade que, no caso da TK, o que se repete em redes similares, os representantes compartilham uma ‘língua comum’ ligada à experiência do chão-de-fábrica, uma cultura operária e sindical que atravessa as jurisdições legalmente reconhecidas, o que se aplica inclusive aos interlocutores estrangeiros, ainda que nem sempre da mesma maneira. Além disso, nem mesmo as leituras mais abertas das redes sindicais esperariam que elas alcançassem todas as experiências subalternas ligadas à produção; a participação em redes *de empresa* depende sempre de algum critério de inclusão e exclusão. Pelo menos de início, porém, parece ter sido presumida uma correspondência muito direta entre as fronteiras da empresa individual e a organização

global da produção, o que fez com que não ficassem imediatamente claras as tensões entre o transnacionalismo enraizado, de um lado, e a interlocução com os poderes corporativos, de outro.

A partir do próximo capítulo, discutiremos como a existência de múltiplas formas de incorporação do trabalho, diretas e indiretas, prejudica até mesmo o pressuposto da ‘experiência compartilhada’ enraizada nas fábricas, mas por ora o central é que o alcance direto da empresa não corresponde, necessariamente, às redes de produção. Isso não foi ignorado pelo sindicalismo global e, em anos recentes, tem sido destacado o debate sobre estender as redes ‘dentro e ao longo’ das cadeias globais (FICHTER, 2015) ou “auxiliar os sindicatos filiados na organização de todos os trabalhadores nas cadeias de fornecimento, incluindo aqueles com formas atípicas de emprego (em geral trabalhadores precários)” e “formar redes sindicais de empresa em todos os setores, oferecendo os recursos para unificar os representantes de sindicatos por toda a cadeia de fornecimento das companhias líderes globais” (INDUSTRIALL, 2021, p. 14). Como deixamos entrever em passagens citadas anteriormente, ademais, as recomendações da FITIM para as redes de empresa estabeleciam o mapeamento das principais fornecedoras da empresa-alvo, cujos representantes deveriam ser convidados a integrar as redes. A ideia é que, partindo de uma ‘firma-líder’, seja possível ampliar as redes de empresa para incluir trabalhadores indiretamente incorporados às redes de produção. A despeito das tentativas nesse sentido, mostramos que isso é improvável – a prioridade das redes é a interlocução com o poder corporativo, o que não depende de uma ampliação desse tipo, que na realidade perturbaria o diálogo social tal como hoje estabelecido.

Uma segunda limitação tem a ver com o fato de que as redes incorporam os critérios associativos dos sindicatos envolvidos. No caso brasileiro, os sindicatos metalúrgicos às vezes organizam trabalhadores em outras funções, como os trabalhadores administrativos em ETNs do setor, já que o enquadramento sindical se dá tanto com base em critérios ocupacionais quanto de acordo com a atividade econômica do empregador. Não obstante, o núcleo associativo desses sindicatos é formado por trabalhadores metalúrgicos, e questões alheias ao chão-de-fábrica aparecem nas redes sindicais organizadas por eles apenas marginalmente. No que diz respeito a trabalhadores dentro da fábrica, mas formalmente empregados por outras empresas (isto é, terceirizados), há um problema adicional, já que frequentemente o sindicato local sequer tem a prerrogativa legal de representá-los. Construídas por meio de estruturas sindicais previamente

estabelecidas, as redes conectam as bases de diferentes sindicatos, mas não ampliam ou reconsideram essas bases. Não se alcança por inteiro, portanto, sequer a base potencial sugerida pelo critério dos locais de trabalho formalmente integrados à rede, já que em âmbito local há trabalhadores terceirizados que compartilham um mesmo espaço físico e ficam de fora, tampouco se realiza o alcance máximo pelo critério da empregadora, uma vez que há trabalhadores diretamente empregados que, por não serem metalúrgicos, acabam por ter peso marginal no interior das redes.

Evidentemente, o maior obstáculo para a ampliação do escopo das redes continua a ser a influência do poder corporativo, que está diretamente interessado na demarcação dessas fronteiras. Quando a companhia financia as atividades das redes, como acontece no caso da TK, é improvável que ela aceite cobrir os custos da participação de trabalhadores terceirizados ou de fornecedores, por exemplo. Mas mesmo que os sindicatos viabilizassem isso de outra maneira, o fundamental é que o diálogo social depende da participação voluntária da empresa, o que significa que a inclusão de atores com os quais esse tipo de relação não é admitido dependeria de uma ruptura direta com a lógica que orienta as redes e o diálogo social. Mais do que uma cooptação direta das redes pelo poder corporativo, o que seria relativamente transparente e provavelmente pouco eficaz para desarmar episódios de insatisfação trabalhista, o que neutraliza o ‘poder latente’ vislumbrado pelo transnacionalismo enraizado é justamente o inverso disso, isto é, que o caminho do diálogo social ofereça uma solução efetiva (ainda que parcial) para o isolamento do sindicato local sem que sejam transformadas as estruturas que subjazem ao ‘localismo’ da ação sindical. De um lado, as redes desafiam o isolamento local, fazendo com que os sindicatos alcancem centros de autoridade privada até então inatingíveis, o que não é pouco relevante num contexto de globalização em que a autonomia da localidade se reduz diante da afirmação de arranjos produtivos propriamente globais. De outro, elas revigoram um localismo em crise, oferecendo uma válvula de escape para conflitos locais na forma de espaços supralocais de mediação de conflitos que não desalojam, fundamentalmente, a lógica do sindicalismo local.

Nesse sentido, é interesse notar que, ainda que não tenha despertado muito interesse entre os sindicalistas brasileiros envolvidos com a rede na TK, o acordo global assinado entre a companhia e a IndustriALL consagra uma lógica parecida, sobretudo no que diz respeito ao sistema de denúncias que mencionamos anteriormente. No conteúdo do acordo propriamente dito, o que se aproxima do rito da negociação coletiva, a



‘jurisdição global’ é inequívoca para os empregados diretos da companhia, mas a cobertura é estipulada em termos mais frágeis para outros trabalhadores:

#### 10. Fornecedores

A ThyssenKrupp assegura que os seus fornecedores sejam informados de forma adequada sobre estes princípios fundamentais. A ThyssenKrupp encoraja os seus fornecedores a considerarem estes princípios na sua própria política da empresa.

No caso da plataforma de denúncias, mais bem amarrada à lógica do *compliance* corporativo, porém, isso é definido de maneira mais homogênea: “todos os colaboradores da thyssenkrupp e terceiros (p. ex., colaboradores de empresas externas, fornecedores, clientes, sindicatos) têm a possibilidade de denunciar violações”. Ainda que com nuances, a lógica de fundo é a mesma que orienta o diálogo social tal como institucionalizado nas redes de empresa – abre-se aos atores locais a possibilidade de interpelar diretamente a autoridade privada global. Sugere-se aqui um caminho para chegar a trabalhadores usualmente não cobertos pelas redes de empresa metalúrgicas, mas numa esfera com particularidades e limitações importantes – nesse caso, a atuação de representas sindicais se dá em estruturas de supervisão ‘de cima para baixo’, de modo que um enraizamento sindical propriamente dito deixa de ser parte da equação. Voltaremos a discutir essa questão na próxima parte da Tese.

#### *Disposições subalternas*

Os espaços de governança corporativa que reservam um lugar para os sindicatos são, com a exceção de arranjos nacionais específicos, um fenômeno relativamente recente e ainda em desenvolvimento, o que recomenda certa cautela com conclusões gerais, mas parece seguro dizer que, quanto mais abertos à participação dos sindicatos, sobretudo aqueles que estão fora da zona de influência direta da parceria social, menos dispostas estarão as companhias a aceitar a institucionalização de processos que superem o ‘diálogo’ para exercer algum tipo de poder decisório. Isso tem a ver com o fato de que os sindicatos, ao mesmo tempo em que servem à acomodação de interesses e solução de conflitos, carregam um potencial insurgente, o reconhecimento implícito de que há interesses antagônicos inerentes à relação entre o capital e o trabalho. Os arranjos descritos neste capítulo, portanto, são sempre contingentes, o que significa que não é irrelevante que as limitações das redes de empresa sejam reconhecidas pelos sindicalistas envolvidos. Isso não desabona nossas conclusões sobre a natureza fundamental da rede

na TK, mas a sugestão é que persistem, ainda que de maneira subordinada, disposições que tensionam o paradigma do diálogo social tal como aqui apresentado.

Nesse sentido, entre os promotores globais das redes, é comum que apareçam críticas diretas às estruturas oficiais. Um diretor da IndustriALL, oriundo do sindicalismo metalúrgico brasileiro, por exemplo, considerou:

“As empresas são globais e é necessária uma resposta global”. Isso é uma coisa fácil de dizer no discurso, mas no dia a dia não é fácil, por que o dirigente eleito numa fábrica, ele está 24 horas por dia tentando resolver o problema de um trabalhador, de uma trabalhadora, de uma hora extra que não foi paga, de uma correção que foi perseguição do supervisor, está muito vinculado a problemas locais. O grande desafio é uma questão de cultura, ou de entendimento político da realidade. A outra dificuldade, que é derivada disso, é uma abertura para operar em esquemas paralegais. Quer dizer, eu não estou defendendo, embora não tenha nenhum problema se for necessário, situações ilegais ou clandestinas. Mas não estou falando disso, estou falando que muitos sindicalistas, no mundo todo, não só no Brasil, são muito presos à estrutura legal e não percebem que existe uma estrutura paralegal. Quer dizer, aquilo que não é ilegal, mas que não é mandatário na fábrica. [...] O que nós podemos fazer que não está regulado pela lei, mas que não é ilegal, que é uma decisão política que ele tem que fazer ou não? (Entrevista)

Mas as vozes dissonantes não vêm apenas do sindicalismo global em sentido estrito, elas aparecem também entre os representantes locais, às vezes de onde talvez não se esperasse. Quando discutimos o financiamento corporativo na TK, por exemplo, a crítica mais direta veio de um sindicalista ligado à Força Sindical, em tese uma tendência política menos intransigente no que diz respeito à cooperação com as empresas. Além disso, ainda que formalmente as redes excluam a discussão de temas que possam gerar desacordos e não digam respeito à companhia-alvo, uma vez que relações de confiança entre representantes de diferentes localidades estejam consolidadas, o debate de questões políticas deixa de ser um problema. Na rede na TK, em que prevalece uma convergência entre os sindicatos no que diz respeito à política nacional a despeito da participação de diferentes centrais sindicais, esse não é mais um problema e é comum que temas políticos sejam debatidos paralelamente.

Para cada uma das limitações identificadas no caso descrito, ademais, seria possível encontrar contraexemplos pontuais em outras redes, alguns dos quais mencionamos de passagem. No todo, acreditamos que a ‘obediência forçada’ da análise ao estudo de caso destacado neste capítulo ajuda a compreender o sentido geral das redes de empresa no Brasil, sobretudo nos setores químico e metalúrgico, mas há casos em que

as limitações identificadas foram desafiadas de forma mais explícita. Nesses casos, isso permitiu avançar no sentido de pautas nacionais (e mesmo regionais, com a expansão das redes para outros países da América Latina) e articular redes globais, inclusive em empresas brasileiras, como no caso da *Gerdau*. Portanto, mesmo no caso das redes vinculadas a sindicatos tipicamente fabris, inclusive no setor metalúrgico, outros caminhos têm sido explorados. Na opinião de uma assessora da CNM responsável pelo acompanhamento das redes sindicais organizadas pela entidade, não se deve reduzir a política de redes ao ‘modelo alemão’ ou ‘europeu’. Ela argumentou que as redes no âmbito da CNM foram além da abordagem originalmente adotada pelo CUT-Multi e buscaram alternativas para fortalecer a organização sindical em caráter nacional em diferentes contextos (Entrevista).

Sobretudo, é importante não perder de vista que as redes são o resultado de processos contestados, isto é, de uma acomodação de interesses que conformam arranjos contingentes que são periodicamente perturbados, de modo que, dadas condições mais favoráveis, é concebível que as redes sejam parte de transformações mais profundas. Nos últimos anos, com a sugestão – ainda não realizada – de que possam ocorrer transformações mais profundas nas estruturas sindicais brasileiras, as redes voltaram a ser vistas mais diretamente, ainda que com a cautela usual, como um caminho para a ‘nacionalização’ da ação sindical no país. Nesse sentido, o então Secretário de Relações Internacionais da CNM-CUT considerou:

Este momento que pode acabar, inclusive, com a unicidade sindical, que é uma pauta histórica nossa, eu acho isso ótimo, na verdade... E aí, claro, é a percepção de cada central e como ela desempenhou seu papel histórico de lá pra cá, mas eu acredito que é uma boa, sim. Você ouve muito sindicalista preocupado, né? Nossa, mas não é unicidade sindical que a gente queria, não é esse fim. Eu falei: gente, agora a gente pode fazer um sindicato nacional. Quem disse que a gente não pode fazer um sindicato nacional do ramo metalúrgico? Quem disse que a gente não pode fazer um sindicato nacional do ramo da indústria, do setor industrial, entendeu? É uma coisa que a galera fica muito... Nesse momento que nós estamos vivendo, você não vê mais esse tipo de pauta tomar a prioridade da disputa, mas uma forma de união, e com o fim da unicidade sindical, quem fez o trabalho de casa e acredita nisso, está tendo mais oportunidade de falar com as outras redes e com as outras centrais, no sentido de compor, mesmo, né? (Entrevista)

A unicidade sindical, como se sabe, não foi abolida até o momento, mas o fim do ‘imposto sindical’ eliminou um elemento fundamental desse sistema, de modo que o debate continua a ocorrer. O central para o que discutimos aqui é que, do ponto de vista

dos formuladores políticos das confederações nacionais, as redes de empresa são vistas ainda como uma maneira de preparar o terreno e manter acesa a chama da organização sindical nacional, à espera de uma oportunidade para realizá-la plenamente. Nossas próprias conclusões acerca da rede na TK sugerem que há obstáculos significativos nesse caminho, mas a interação entre o sindicalismo brasileiro e o global continua a inspirar novas formas de organização. Um acontecimento interessante foi a criação, em 2020, da *IndustriALL Brasil*, uma organização nacional inspirada no modelo do sindicato global homônimo, da qual participam sindicatos e confederações de diferentes setores industriais ligados à CUT e à Força Sindical. Ainda que não se trate nesse caso de um ‘sindicato’, isto é, uma entidade com um mandato representativo, ao reunir sob um mesmo teto um conjunto amplo de sindicatos, sugere-se implicitamente a possibilidade de redesenhar as bases locais correntes. Outra iniciativa relevante é a política de ‘macrosetores’ adotada nos últimos anos pela CUT (OLIVEIRA, 2018), que passou a articular os sindicatos da central em quatro divisões gerais: serviço público; comércio, serviços e logística; rural e indústria.

Num plano mais geral, não se deve objetificar o recorte de pesquisa que orientou a exposição – enfatizamos aqui a organização em rede no âmbito das ETNs, mas os sindicatos envolvidos com as redes continuam a organizar trabalhadores em outras empresas e a se dedicar a outras atividades. Enquanto discutíamos a rede na TK com um sindicalista de Jundiaí em 2018, por exemplo, ele se mostrou entusiasmado com a articulação de um movimento conjunto entre diferentes sindicatos na localidade, o ‘Movimento Sindical Unificado de Jundiaí e Região’, que reuniu bancários, comerciários, ceramistas, trabalhadores da construção civil, servidores públicos, rodoviários, entre outras categorias, em campanhas contra as reformas trabalhista e da Previdência. Convém mencionar, finalmente, que antes da greve de 2020 os trabalhadores da TK-CLP haviam se mobilizado na greve geral organizada em protesto contra a reforma trabalhista do governo Michel Temer.

Nos locais de trabalho, ademais, há episódios de solidariedade entre representantes locais envolvidos com as redes e trabalhadores terceirizados. De acordo com um representante local em Campo Limpo Paulista: “O nosso pensamento é aquele né... Não é porque é terceiro... Se começar a afundar lá, uma hora vai chegar aqui também, vai todo mundo afundar junto”. Nesse sentido, outro representante sindical considerou:

Na *thyssenkrupp*, nós temos mais de 400 terceiros lá dentro. Assim, diretamente nós não teríamos o direito ali, legalmente, de representá-los. Mas indiretamente nós temos, porque sabemos que quando a empresa contrata qualquer tipo de serviço e terceiriza qualquer setor, ela é responsável. [...] Dependendo do terceiro, nem sindicato, nem representação ele tem. Só sabe que desconta da folha de pagamento, do holerite dele. Mas não é um sindicato que está na porta da empresa, não é um sindicato que tá lá ouvindo o trabalhador, conversando, batalhando por eles, lutando, reivindicando... Eu garanto pra você. Na *thyssenkrupp*, nós representamos os terceiros também. Qualquer problema que tem, ele procura a gente. A gente vai e conversa com o setor da *thyssenkrupp* que terceirizou, o responsável que terceirizou aquele posto de trabalho e cobramos dele para que ligue para a empresa terceirizada e reivindique aquilo que os trabalhadores estão necessitando. O bom da TK é que o terceiro utiliza o transporte da empresa, o refeitório da empresa, só não tem o direito do convênio médico, odontológico, e o salário é menor. Indiretamente os representamos, sim. (Entrevista)

Em conversa sobre o tema, outros dois representantes locais ofereceram uma impressão parecida:

R1: Pra você ter uma ideia. Tem muitos terceiros lá, que vem falar com a gente, se eles podem ficar sócios do nosso sindicato. Só que a gente não pode... A empresa deles é lá em São Paulo. Estão chamando aqui, mas tá registrado em São Paulo. Só que nunca viram o sindicato deles. Só sabem que desconta. Até tivemos problema lá, de convênio médico. Nós tivemos que pegar o cara que era responsável pelo setor lá, pedir pra ligar lá que tinha cara com quatro meses de empresa terceira lá que não tinha convênio médico. Precisava levar filha, filho. Então a gente atua com o pessoal da cozinha, todo problema que tem na cozinha...

R2: Tudo eles vêm em mim. Participação dos lucros deles, eles vêm em mim. O chefe chamou atenção deles, eles correm pra mim (risos).

R1: Tudo, tudo... Os caras da portaria, do patrimonial... Tudo vem conversar com a gente. Qualquer problema que tem lá, o primeiro cara que eles vêm... Muitos querem ficar sócios. Pena que a gente não pode, não é assim que funciona, tem toda uma legalidade.

Esse tipo de prática ocorre de maneira informal e não se estende à rede, mas o fortalecimento da representação no local de trabalho nos termos do diálogo social faz com que eles tenham mais liberdade para exercer esse papel. Não está fora de cogitação, portanto, que uma reorganização mais geral das estruturas de representação sindical leve à contestação das fronteiras estabelecidas. Em suma, para o bem e para o mal, as redes sindicais são parte de um movimento sindical ampliado, o que traz constrangimentos, mas também possibilidades, o que significa que as redes em ETNs não devem ser entendidas de forma isolada desse contexto.

### *O internacionalismo e a 'questão nacional'*

Sugerimos anteriormente que, no enraizamento do sindicalismo global no Brasil, a incorporação do diálogo social foi mais pragmática do que ideológica. Com isso, quisemos dizer que, a despeito do entusiasmo despertado por exemplos europeus (e alemães em particular), os sindicatos locais não foram ingênuos em relação às armadilhas desse tipo de relação fora dos contextos que o originaram. O pragmatismo, então, aparece como uma reação defensiva no contexto de empresas que reúnem características excepcionais. Destacamos, assim, a forma institucional específica assumida pelo diálogo social nas redes de empresa, que aparece como resultado mais ou menos improvisado das incursões sindicais na esfera da responsabilidade social corporativa, da extensão (muito limitada) de arranjos de parceria social tradicionalmente estabelecidos em âmbito europeu e das tentativas de elevar a negociação coletiva à escala nacional (e global). Quando pensada em termos mais abertos, porém, a defesa do diálogo social ecoa tendências mais gerais nas estratégias sindicais da CUT (no que houve algum alinhamento com a Força Sindical), o que usualmente foi interpretado nos termos da transição de um sindicalismo combativo para um sindicalismo propositivo (ANTUNES & SILVA, 2015).

Nesse sentido, uma das leituras mais interessantes sobre o sentido do enraizamento sindicalismo global no Brasil aparece numa contribuição pouco mencionada no debate sobre o novo internacionalismo operário, na qual Francisco de Oliveira (2005) dialoga com a exposição de Roberto Vêras (2005), publicada no mesmo volume. Oliveira parte da experiência da Câmara Setorial na indústria automotiva brasileira em 1992 e 1993, em que “se criava uma espécie de co-gestão dos trabalhadores na formulação e condução de políticas setoriais” (OLIVEIRA, 2005, p. 148), ensaio de ‘invenção democrática’ que acabaria derrotado pela consolidação do neoliberalismo no país ao longo da década. O autor associa essa experiência, então, a um internacionalismo ‘à São Bernardo’, uma política de organização em grandes ETNs afiançada pela aliança da CUT com sindicatos socialdemocratas na Europa e com um movimento sindical reposicionado politicamente nos Estados Unidos, isto é, os primeiros passos do que seria a política de redes de empresa no Brasil. Em âmbito nacional, isso estaria associado à

luta mais importante da CUT, hoje, uma vez mais centralizada nos metalúrgicos de São Bernardo e, agora, ampliando-se em direção a todos os *greenfields* das

novas montadoras e das novas fábricas, enfrenta a desregulamentação no terreno da elaboração de um contrato nacional metalúrgico. (Ibid., p. 160-161)

Essa experiência foi detalhada por Vêras (2005), que descreveu como a CUT e a Força Sindical se uniram em 1999 num ‘festival de greves’ para demandar um contrato nacional para os metalúrgicos na indústria automotiva, a fim de estabelecer um piso salarial para todo o país, demanda que acabou por não ser conquistada. Em meio a esse processo, a CNM-CUT foi mais longe e aprovou a transformação da entidade em Sindicato Nacional Metalúrgico, o que também não se concretizou. Em meio às greves, o presidente da FITIM (a internacional metalúrgica) visitou o Brasil e “comparou a defesa da unificação das condições de trabalho no Brasil com a posição da entidade sobre a unificação das condições de trabalho no mundo” (Ibid., p. 275). Caso tivesse sido conquistado, porém, um mandato nacional não dependeria do tortuoso caminho das incursões sindicais na esfera da responsabilidade social corporativa e, possivelmente, teria de partida um alcance mais amplo, cobrindo todo o setor automotivo (ou mesmo toda a indústria metalúrgica). Derrotada a proposta, nessa frente a CNM teve de se contentar em fazer as vezes das FSGs em âmbito nacional, atuando como ‘facilitadora’ das redes de empresa tal como discutidas neste capítulo<sup>117</sup>.

Destacamos a promessa da ‘nacionalização’ da ação sindical porque é neste ponto que as redes de empresa incidem mais diretamente como uma possível solução para as limitações estruturais da organização sindical no Brasil. Mas o nacional não aparece como um fator de perturbação em decorrência de qualquer qualidade intrínseca a essa escala. Assim como o ‘poder latente’ do global vislumbrado pelo transnacionalismo enraizado, o salto de escala para o nacional só é perigoso porque perturba os arranjos tradicionalmente estabelecidos. Não se trata aqui apenas dos arranjos sindicais, isto é, da repartição de poderes entre diferentes entidades sindicais locais, nacionais, setoriais etc., mas de arranjos propriamente industriais. Nos termos sugeridos há pouco, a escala emergente pressiona por uma reconfiguração das escalas hierárquicas, o que neste caso envolve particularidades do capitalismo brasileiro. Oliveira, nesse sentido, caracteriza um contrato nacional metalúrgico como ‘contra-hegemônico’ porque faria do sindicato, que aparece nessa reflexão como representante do interesse público, uma ‘peça-chave para a

---

<sup>117</sup> O primeiro acordo nacional metalúrgico seria assinado apenas em 2014, justamente na TK, mas esteve restrito à negociação do PLR para o setor de manutenção de elevadores. Voltaremos a essa experiência no capítulo 5.

reprodução do sistema' num contexto de 'totalitarismo neoliberal' que "anula a possibilidade da própria política, pois não sobram muitos campos da institucionalidade pelos quais as classes sociais organizadas intervenham nos negócios do Estado" (OLIVEIRA, 2005, p. 160). Essa experiência repetiria, então, o 'assalto aos céus' da Câmara Setorial, na qual "o que parecia uma quimera manheimiana<sup>118</sup>, o planejamento democrático, ganhava concretude, conduzido por agentes de remota periferia" (Ibid., p. 147).

Em particular, é interessante a sugestão de Oliveira de que esse movimento desafiaria "a implosão da federação em nome da ligação do local com o global" (Ibid., p. 162). Trata-se, aqui, de uma referência à disputa entre as localidades por investimentos estrangeiros, a 'corrida ao fundo do poço' dos benefícios fiscais, salários rebaixados e espraiamento da produção para áreas sem tradição de organização sindical. O caso da TK sugere que a situação inversa é também possível: em certos pontos da produção, a integração do local com o global é compatível com salários acima da média e o fortalecimento da representação sindical local. No todo, porém, essas leituras não são divergentes: o central é que a ligação do local com o global elude o horizonte da 'equalização' translocal. Nossas conclusões colocam em dúvida, porém, que as redes de empresa possam ser lidas como uma continuação do 'assalto aos céus' – afinal, elas foram caracterizadas como pragmáticas e defensivas e, sobretudo no caso da TK, como parte de um arranjo que acaba por reforçar essa relação direta e pulverizada entre o local e o global.

Essa é mesmo a conclusão central, mas há também aqui um contraponto possível. Quando nos afastamos do esquema global-local, a relação entre o aparente 'pragmatismo' das redes de empresa e as tendências mais gerais do sindicalismo brasileiro no período se tornam mais nítidas. Véras (2005, p. 264), nesse sentido, associou a 'potencialidade contra-hegemônica' da luta pelo contrato nacional metalúrgico a um 'contratualismo social' ou, mais especificamente, a um sindicalismo 'cidadão' ou 'propositivo' "que busca ampliar sua atuação nos espaços institucionais e influir de maneira mais direta na formulação e execução das políticas públicas sociais, que procura articular-se mais fortemente com outras organizações e movimentos sociais". O segundo elemento dessa fórmula foi usualmente estranho às redes de empresa, mas não o primeiro. No início do desenvolvimento da rede na TK, o lema "no lugar da agitação política, o pragmatismo"

---

<sup>118</sup> A referência é a Karl Manheim, sociólogo húngaro.



(OSE et al., 2005, p. 50) traduziu, no âmbito das multinacionais, a ambição de ampliar a influência sindical sobre espaços institucionais em múltiplas frentes, o que foi apresentado como uma ‘correção de rota’ do sindicalismo brasileiro em termos mais gerais. Como declarado nesse contexto por um representante local na companhia, ligado à Força Sindical, “hoje não se consegue nada com palavras de ordem banais” (Idem.). Outro representante na TK, este ligado à CUT, argumentou que “antigamente, não tínhamos maior interesse no diálogo, só reclamávamos” (Ibid., 2005, p. 60).

Ainda que não fosse exatamente um assalto, havia certa radicalidade na proposição de que representantes vinculados a pequenos sindicatos do interior do Brasil batessem à porta dos CEOs de poderosas ETNs na Europa para demandar a participação em arranjos de parceria social estabelecidos em âmbito nacional ou regional, e que passassem então a lançar mão desses contatos para pressionar os chefes imediatos nas fábricas no Brasil. No caso de uma rede em uma empresa alemã do setor químico, por exemplo, os representantes locais buscaram a OIT para estudar sobre o diálogo social e, com base no código de conduta da empresa, passaram a pressionar os chefes locais, que não compreendiam os temas trazidos pelos trabalhadores, fundamentados na política da própria companhia, o que fez com que os gestores tivessem que passar por uma capacitação para responder às demandas<sup>119</sup>. Evidentemente, o objetivo imediato das redes de empresa era melhorar a posição dos sindicatos e trabalhadores diretamente envolvidos com as empresas-alvo, mas, quando se pensa na política de redes como um todo, havia também alvos indiretos: os empresários brasileiros, considerados “muito conservadores”, crítica que se dirigia de forma mais geral aos executivos em atuação no país a serviço de diferentes empresas (Ibid., p. 50). Num momento em que o consenso hegemônico afirmava a inevitabilidade da globalização competitiva e da sociabilidade neoliberal, o avanço pela linha de menor resistência em empresas dispostas ao diálogo servia como demonstração prática de uma visão alternativa de futuro, de progresso, do que representava o moderno e o avançado nas relações trabalhistas. Assim, a organização dentro das ETNs se compatibilizava com uma luta sindical pela representação dos interesses dos trabalhadores nos debates sobre as ‘grandes questões’ nacionais:

Hoje, além de responder às demandas imediatas surgidas das mudanças concretas das relações nos locais de trabalho, definir e implementar estratégias de luta frente às empresas e redes multinacionais, e desenvolver políticas propostas para o

---

<sup>119</sup> Ver Framil Filho (2016), p. 158.

enorme contingente de desempregados – rescaldo do neoliberalismo nacional e multilateral de mais de uma década –, o sindicalismo cutista precisa negociar novas pautas com o empresariado e os governos. (CUT, 2006b)

Sugere-se aqui uma convergência possível, ainda que talvez pouco intuitiva, entre a política do diálogo social em contextos periféricos e a ‘abertura ao exterior’ apregoada pelo novo internacionalismo operário. Se o espaço das redes foi relativamente impermeável às alianças ‘transclassistas’ (como de resto parece ter sido de partida o transnacionalismo enraizado, o que nos leva de volta à ‘tensão inexplorada’ discutida no capítulo introdutório), a ‘pauta social ampliada’ se afirmava implicitamente na defesa de uma democracia operária de inspiração socialdemocrata num contexto periférico, o que passava de maneira mais geral pela defesa do sindicato como representante do interesse público. Como destacou Vêras (2005, p. 271-272):

Se tivermos em conta que a ‘globalização’ exige, de países como o Brasil, estratégias liberais e passivas de inserção mundial, que reduzem seus Estados à condição prioritária de guardiães dos equilíbrios macroeconômicos, um processo de reinserção mais soberano desses países certamente cobrará, em alguma medida, uma retomada da ideia de ‘projeto nacional’, em que o sindicalismo será demandado a cumprir um papel. [...] Com isso, coloca-se uma questão: a centralidade da ‘questão nacional’ para ação sindical talvez seja, para o caso brasileiro (e, se assim o for, para o caso latino-americano), um elemento indispensável na sua afirmação contra-hegemônica e até para contribuir com a construção de um ‘novo internacionalismo’.

No caso que discutimos mais de perto, isso acabou por se subordinar à lógica da governança privada, mas o impulso ‘para além do portão da fábrica’ continuaria a aparecer em outras traduções locais do diálogo social. Em 2011, por exemplo, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, além de suas centrais sindicais, respectivamente a CUT e a Força Sindical, se juntaram à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) no seminário ‘Brasil do diálogo, da produção e do emprego’, o que resultou numa publicação homônima, com o subtítulo ‘acordo entre trabalhadores e empresários pelo futuro da produção e emprego’, que trazia “proposições orientadas a criar um fórum permanente, com a participação de governo, empresas e trabalhadores, na busca de um futuro de maior crescimento e oportunidades” (FIESP et al., 2011, p. 9). Singer (2015, p. 55) viu nisso o programa de uma ‘coalização produtivista’ e considerou que “o Plano Brasil Maior, lançado pelo governo em agosto de 2011, equivale a uma resposta ao documento dos produtivistas”, mas notou também o esgarçamento dessa aliança pouco depois. Outro exemplo interessante é o Programa de

Proteção ao Emprego (PPE) que, capitaneado pelos metalúrgicos do ABC e aprovado pelo governo de Dilma Roussef em 2015, se inspirou no *Kurzarbeit* alemão (BICEV, 2019, p. 139) como uma política de flexibilização temporária de direitos trabalhistas para preservar os empregos em momentos de crise, desde que com a anuência dos sindicatos. De certo ponto de vista, argumentou-se que o programa foi “desenhado com participação de empresários e trabalhadores, junto com o governo, e é exemplo de diálogo social no país”<sup>120</sup> (DIEESE, 2017, p. 2), mas houve críticas diretas de setores da própria CUT: a Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços (CONTRACS), por exemplo, se manifestou contra o programa, lembrou que os trabalhadores por ela representados “ingressam no mercado de trabalho mais cedo, com massa salarial próxima ao salário mínimo e com alto índice de rotatividade” e considerou que, embora a medida pudesse ser vantajosa para os trabalhadores na indústria, “os trabalhadores representados pela Confederação, como comerciários, dos setores de asseio e conservação, e da hotelaria, sofrerão perdas” (CONTRACS, 2015).

O internacionalismo sindical não esteve alheio a essas inclinações, desde o desejo de influenciar as políticas governamentais - em 2008, durante um seminário organizado pela CUT para discutir as redes sindicais e os AMGs, por exemplo, argumentava-se que nas missões comerciais e diplomáticas para outros países deveriam estar presentes “não só os empresários, mas também os trabalhadores” (Boletins Redes) – até a ambição mais geral de ocupar novos espaços institucionais. Mello e Silva (2015), nessa linha, destacou os esforços da CUT, em aliança com outras entidades sindicais do Cone Sul, para influenciar os debates no âmbito do Mercosul desde os anos 90, quando, como notou Costa (2005), a luta contra a Alca – a Área de Livre Comércio das Américas promovida pelos Estados Unidos – e a defesa do Mercosul foi uma pauta importante para a política internacional da CUT. De fato, a própria aproximação com o sindicalismo internacional ‘institucional’ pode ser lida como uma estratégia de ampliação da zona de influência do movimento sindical brasileiro e, sobretudo depois da chegada do Partido dos Trabalhadores à presidência da República em 2003, a CUT se esforçou para sair da posição de destinatária de cooperação e financiamento externo para exercer mais diretamente um papel de protagonista, o que culminaria com a eleição de sindicalistas

---

<sup>120</sup> A Nota Técnica reconheceu, porém, que o programa foi “limitado e concentrado em alguns segmentos da indústria manufatureira” (Ibid., p. 3).

oriundos da CUT para posições internacionais de destaque – João Felício alcançou a presidência da Confederação Sindical Internacional em 2014. No caso dos metalúrgicos, Rombaldi & Tomizaki (2017) mostraram como lideranças que passaram pela CNM e se envolveram com a organização translocal em ETNs acabaram por alcançar posições destacadas na IndustriALL.

No que diz respeito às redes de empresa, a ‘questão nacional’ apareceu também de maneira mais direta com a ascensão internacional de ETNs brasileiras. Um diretor brasileiro na IndustriALL declarou em 2014, nessa linha: “Hoje o capital brasileiro está no resto do mundo e tem práticas antissindicais. É responsabilidade se organizar e se solidarizar para enfrentar esse tema e ajudar a construir as redes” (Entrevista). Da mesma maneira, outro brasileiro no sindicato global opinou: “Fica difícil para o Brasil pedir solidariedade se nós não temos um comportamento à altura com as nossas multinacionais. Tem que enfrentar as empresas brasileiras, não no sentido de destruir, mas de construir modelos” (Entrevista). Muito embora a solidariedade seja sempre um elemento das redes de empresa, no caso das ETNs sediadas no Brasil, sobretudo naquelas que tiveram planos de expansão internacional apoiados pelos governos do PT no âmbito do que se chamou de política das ‘campeãs nacionais’ por meio do BNDES (BUGIATO, 2018), o internacionalismo e a ‘questão nacional’ se combinaram às vezes de formas inesperadas. Isso apareceu no caso da Solvay, companhia belgo-francesa que, em 2012, anunciou planos para vender, além de outras divisões, a Indupa, produtora de PVC que operava uma fábrica na Argentina e outra em Santo André (SP). A principal interessada na compra foi a Braskem, braço petroquímico do grupo brasileiro Odebrecht. Segundo um representante do sindicato local que seria afetado:

Evidentemente, que se tratando de uma empresa brasileira, jovem [...], de um grupo que vem da construção civil pesada, que é a Odebrecht. Eu diria pra você que não é uma empresa fácil, o diálogo. Imaginamos que o trato, no mínimo, vai ser diferente. A Solvay é uma empresa de origem belga, que traz a tradição europeia de discutir as coisas ativamente, de aceitar o diálogo. Então está mais aberta. A Braskem não é bem assim, é uma empresa mais arrojada. (Entrevista)

De início, o sindicato demonstrou preocupação com o monopólio da Braskem no setor, argumento que já havia sido levantado pela entidade em disputas anteriores, mas criticou sobretudo a postura da companhia europeia, cuja conduta “contrastou com a própria postura da Solvay em tempos recentes”, quando se envolveu em “processo de

intenso e permanente diálogo social com o Sindicato dos Químicos do ABC”. Nesse sentido, a entidade considerou que

é gritante a diferença de conduta da Solvay na Europa, onde está sua matriz e sede, em relação à sua prática na América do Sul, Brasil e Argentina em particular. Os Sindicatos que representam os trabalhadores nas plantas da Indupa em Santo André e em Bahía Blanca estão enfrentando muitos obstáculos para obter informação sobre os rumos destes negócios, que a Solvay colocou à venda sem nenhuma consulta prévia. Não existem garantias sobre o futuro dos trabalhadores e a insegurança gerada por esta conduta é inadmissível em relação a uma empresa que deveria ter a responsabilidade social de se guiar, em todos os países em que atua, pelos procedimentos de diálogo e negociação com que se comprometeu nos seu país de origem. (Documento interno)

A despeito das críticas iniciais à Braskem, com o avanço do negócio o sindicato passou a apoiar a operação. Por um lado, o sindicato via na defesa da Braskem uma imposição das circunstâncias. O entrevistado argumentou, nessa linha, que “mesmo, por outro lado, tendo a sensação do monopólio, quem nos garante que amanhã a Solvay, pela decisão que tomou, não achou comprador, não fecha aquele *site*?” (Entrevista). Mas foi importante também a postura da empresa brasileira: após fechar o negócio, um representante da Braskem entrou em contato com o sindicato e agendou uma reunião com o presidente da entidade. Desde então, segundo o sindicalista entrevistado, o sindicato não tinha “grandes problemas com a Braskem, nós temos a porta aberta para conversar, discutir as coisas”, no que as boas relações do grupo com o governo federal foram vistas como um fator relevante. Ele acrescentou que estavam “construindo boas relações nesse processo todo e acreditamos que essas relações vão nos possibilitar também ter um bom diálogo com a Braskem para tratar de todas as questões relacionadas aos trabalhadores”.

Nesse sentido, a entidade chegou a propor um ‘Acordo Marco de Responsabilidade Social Corporativa entre Sindicato dos Químicos do ABC e Braskem’ que, utilizando o jargão do sindicalismo global, abrangeria “os ativos da Solvay Indupa no ABC após aquisição pela Braskem”, isto é, a base local na empresa. O documento previa, além de outros pontos como a preservação dos empregos na unidade e o reconhecimento da organização no local de trabalho, que “a Empresa deve considerar a participação dos trabalhadores na elaboração das políticas de responsabilidade social corporativa” (Minuta interna). Não se tratava apenas, porém, de mais um exemplo de incursão sindical nessa esfera. O sindicato se mobilizou diretamente pela aprovação da aquisição pela Braskem e protestou contra a decisão do Conselho Administrativo de

Defesa Econômica (Cade), autoridade antitruste brasileira, que barrou a compra. A preocupação principal era a preservação dos empregos na localidade, mas o sindicato destacou também, nos argumentos endereçados ao CADE, que “a operação representa uma nacionalização relevante, dado que a Braskem, empresa de capital privado nacional, visa adquirir o controle de uma empresa de capital privado transnacional da Bélgica” e que “a consolidação de uma empresa petroquímica de capital nacional com escala para competir em escala transnacional fortalece a Política Industrial nacional, sistematizada no Plano Brasil Maior do Governo Federal, que conta com participação e apoio do Sindicato” (Comunicação interna).

Nessa linha, o entrevistado reconheceu que o fato de que a Braskem é uma empresa brasileira “é uma honra pra gente, de certa forma é uma honra” e considerou:

Não dá pra você ficar só no feijãozinho com arroz ali, defendendo só o aumento de salário, só a melhoria no local de trabalho, tem que ampliar os horizontes. Essa questão do aumento das multinacionais, inclusive multinacionais brasileiras crescendo, se expandindo para fora, que eu acho importante, por quê? Se nós aceitamos ser comprados, por que não podemos comprar? Então, do ponto de vista do Brasil, e não só do movimento sindical, é muito melhor você ter uma empresa do Brasil, que compre fora, e exponha o Brasil para o exterior, do que que ser comprado por esses caras que vai lá, implanta as políticas deles aqui, e não quer nem saber. Evidentemente, o que nós temos que trabalhar é que as empresas brasileiras que se dispõem a isso também respeitem as normas internacionais e a relação capital e trabalho. [...] Então não dá mais pra você ficar só gritando aqui na porta da fábrica. Você tem que estudar também o capital, você tem que ver qual é a origem do capital. Como que é, se é selvagem, se não é. Porque tem empresa que é aguerrida, vai pra cima, o caso da Braskem, o que está acontecendo com a Braskem é um fenômeno. Nós fomos em Paris recentemente, e fomos visitar a associação das empresas químicas lá. E o cara fez uma apresentação pra nós das empresas químicas, farmacêuticas da França, e ele dizia o seguinte: “Vocês estão melhor do que nós”. Olha quem está dizendo que estamos melhor. A França é um dos polos químico-farmacêuticos maiores do mundo. Ele dizendo: o Brasil hoje tem uma política no setor industrial químico, petroquímico, que é política de governo, ou seja, o governo decidiu investir nisso. E ele se referia exatamente à política do governo com a Braskem: “Nós estamos aqui só esperando qual é o dia que a Braskem vai chegar. Porque nós sabemos que ela vai chegar aqui”. Ou seja, o cara na França está se sentindo ameaçado pela Braskem. Isso é orgulho pra nós. Agora também, por outro lado, temos que cobrar a responsabilidade da Braskem, compromisso. (Entrevista)

Ora, se as redes foram desenhadas para fortalecer os sindicatos na interlocução com os poderes corporativos, parece lógico que, no contexto de uma política de apoio à internacionalização das empresas brasileiras conduzida por um governo aliado, os

sindicatos locais aspirassem à posição de parceiro social ocupada pelos sindicatos europeus em relação às ‘suas próprias companhias’. Trata-se de ensaio de ofensiva que escapa à armadilha da governança corporativa porque a saída nesse caso é mais diretamente política, isto é, se orienta para uma acomodação de interesses, mas não se subordina à lógica da autoridade privada. No entanto, esse movimento se afasta da expectativa de um transnacionalismo enraizado, isto é, da articulação translocal dos ‘gritos na porta das fábricas’. De fato, também nesse caso, a preocupação fundamental é a integração da base associativa local às redes globais de produção em termos mais vantajosos:

Acredito que os sindicatos, em especial o nosso sindicato aqui, vai dar conta do recado. Tem que dar conta do recado. Porque se a gente não achar política alternativa pra ampliação do setor, hoje o setor tem um déficit enorme. [...] Se nós não discutimos política aqui, mesmo que seja com a Braskem pra melhorar esse déficit, nós vamos continuar dependendo de fora [...]. Isso gera emprego lá fora e desemprego aqui. Porque você compra mais do que você vende... Então é um desafio que sabemos que temos de passar por ele, e estamos dispostos a trabalhar duro para sobreviver e melhorar a condição do trabalhador do setor químico, petroquímico. (Entrevista)

Deixamos entrever já algumas das fragilidades na política do diálogo social, como a incompatibilidade entre o ideal metalúrgico e a experiência de outras categorias de trabalhadores no caso do PPE, mas depois de 2014 o desenrolar dos fatos assumiu contornos trágicos. No caso da Indupa, ao contrário do que desejava o sindicato, o veto do Cade acabou por prevalecer e a operação foi vendida para outra empresa brasileira, a Unipar Carbocloro, em 2016. Desde então, os sindicatos continuam a denunciar as práticas trabalhistas e sindicais da Braskem, que “não se emenda e faz de tudo um pouco para prejudicar a vida dos trabalhadores” (REDE BRASKEM, 2017, p. 3). No que diz respeito às redes sindicais em ETNs brasileiras, o caso da mineradora Vale é particularmente interessante – a dificuldade de mobilizar no Brasil a solidariedade com trabalhadores enfrentando a empresa no Canadá, o que envolveu obstáculos adicionais, como a participação de sindicalistas em fundos de pensão, foi analisada em detalhes por Aguiar (2022). Mais amplamente, a Odebrecht, controladora da Braskem, foi afetada diretamente pelas investigações ligadas à operação ‘Lava Jato’ (CAMPOS, 2019). A Fiesp, que havia ensaiado uma ‘coalizão’ com os metalúrgicos da CUT e da Força Sindical, passou a fazer uma oposição acirrada ao governo Dilma (ver Singer, 2015 e Oliveira & Herscovici, 2022) e, com o infame ‘pato amarelo’ inflável estacionado na

Avenida Paulista, se tornou um dos símbolos dos movimentos de rua contra o governo de Dilma (ver Alonso, 2017), que seria interrompido prematuramente em 2016.

Não é nossa intenção fazer um balanço geral desses acontecimentos e das rachaduras que já antes se anunciavam<sup>121</sup>, o que nos levaria para longe demais das questões centrais da pesquisa. Destacamos apenas que, se é verdade que as redes de empresa não estiveram alheias às lutas mais gerais do movimento sindical no Brasil, isso nem sempre se deu da maneira esperada. De certa forma, enquanto a ‘leitura clássica’ do novo internacionalismo operário enfatizou o momento contra-hegemônico no desenvolvimento do sindicalismo global, nós detectamos o momento hegemônico desse processo na conformação de espaços contestados e precariamente institucionalizados de diálogo social. Nesse sentido, nossas conclusões se aproximam mais das ‘lutas de governança’ conceptualizadas por McCallum (2013), que viu nas incursões sindicais em espaços de regulação privada o ‘espírito’ do novo internacionalismo operário. Não obstante, o diagnóstico que apresentamos é menos otimista e indica, sobretudo, que as ‘lutas de governança’, a despeito da conquista de avanços relevantes para certos conjuntos de trabalhadores, acaba por reproduzir (ou mesmo reforçar) arranjos excludentes. A despeito das conclusões diversas sobre o sentido das redes de empresa, portanto, nossas preocupações continuam mais alinhadas àquele primeiro conjunto de trabalhos.

A leitura do ‘assalto aos céus’ ofereceu uma solução interessante, sugerindo uma possível ponte entre a ‘pauta social ampliada’ e a disputa das ‘regras do jogo’ no interior das ETNs, dimensões priorizadas por essas perspectivas. No entanto, também nesse caso foram frustradas as expectativas mais otimistas. Em particular, nossas conclusões indicam uma dificuldade persistente em superar o ‘localismo’ da ação sindical, entendido aqui em termos geográficos, mas também do corporativismo inerente à representação sindical baseada na negociação coletiva em nome de categorias ocupacionais específicas. Nessa linha, ao discutir a luta por um contrato nacional metalúrgico (ou, mais especificamente, do setor automotivo), Vêras (2005, p. 274) advertiu que “o caráter díspar das relações de trabalho no país (que vêm se intensificando ultimamente), aliado às diferenças de tradição sindical de cada setor, cria importantes obstáculos para a generalização de conquistas sociais e trabalhistas”. Argumentamos neste capítulo que isso decorre das estratégias corporativas de demarcação de fronteiras, mas reconhecemos também a relevância das

---

<sup>121</sup> Para uma entrada a esse debate, ver Singer & Loureiro (2016).



estruturas sindicais, sobretudo porque o modelo de sindicalismo global aqui apresentado depende delas para se enraizar. Na segunda parte da Tese, ampliaremos o enfoque da pesquisa para capturar melhor essas dinâmicas.

## PARTE II

### Capítulo 4 – O trabalho na instalação e manutenção de elevadores

Neste capítulo, apresentamos a experiência do trabalho na instalação e manutenção de elevadores no Brasil. Depois de apresentar características gerais da do setor, duas seções tratarão da incorporação do trabalho às atividades de instalação e aos serviços de manutenção de elevadores, respectivamente, o que passará por uma análise das relações estabelecidas entre as grandes ETNs e pequenas empresas. Em seguida, discutiremos até que ponto esses trabalhadores podem ser entendidos como uma única categoria profissional e a relevância das divisões identificadas ao longo da exposição. Além de fontes utilizadas anteriormente, como entrevistas, observação participante e documentos, este capítulo tirou proveito de contatos estabelecidos virtualmente, em grupos em redes sociais e por meio de aplicativos de troca de mensagens, uma vez que esses espaços figuram centralmente na experiência desses trabalhadores, que atuam em atividades externas ao espaço físico da firma. Foi importante, ainda, a utilização de documentos produzidos pelo Ministério Público do Trabalho no âmbito da investigação sobre as práticas de terceirização do setor, e de registros municipais de empresas conservadoras de elevadores.

#### *O negócio de elevadores*

A indústria de elevadores, que produz também equipamentos correlatos, como escadas rolantes, é dominada por quatro grandes ETNs que, conjuntamente, são conhecidas como ‘big four’: a norte-americana *Otis*, a suíça *Schindler*, a finlandesa *Kone* e a alemã *Thyssen*, que posteriormente passou a se chamar *ThyssenKrupp* e hoje opera como *TK Elevator*, ou TKE, agora uma companhia independente sem vínculos diretos com o conglomerado TK. As duas primeiras apareceram em meados do XIX e são consideradas pioneiras no desenvolvimento dos elevadores modernos. A Kone surgiu no início do século XX e a Thyssen, embora tenha entrado nesse mercado apenas nos anos 1970, o fez por meio da incorporação da REK, herdeira de empreendimentos cujos laços com a fabricação de elevadores datam do fim do século XIX. A indústria brasileira estabeleceu suas próprias fabricantes, mas as mais relevantes foram aos poucos sendo vendidas para concorrentes estrangeiras. Em 1999, a Sûr Elevadores, estabelecida em

Porto Alegre em 1945, foi comprada pela Thyssen em meio ao processo de fusão com a Krupp e, hoje, suas operações são parte da TKE. Também em 1999, a Elevadores Atlas, fundada em 1918 e originalmente ligada ao grupo brasileiro Villares, foi incorporada pela Schindler. Além da Atlas-Schindler e da TKE, a Otis também fabrica elevadores no Brasil. A Kone tem presença mais tímida no país, de modo que, no contexto nacional, costuma-se falar em ‘três grandes’.

Uma história muito contada no setor remete à demonstração de um novo mecanismo de segurança criado por Elisha Otis, inventor que, para o espanto do público em exposição realizada em Nova York em 1854, teria arranjado o rompimento dos cabos do elevador em que ele próprio se encontrava. Quando seu aparato impediu que a façanha terminasse em tragédia, Otis teria declarado as palavras que acabaram por se tornar um lema da indústria de elevadores: “*all safe, gentlemen*”<sup>122</sup>. Nos últimos anos, o setor tem resgatado esse espírito de inovação e apostado em novas tecnologias. Um vídeo publicitário divulgado pela então *thyssenkrupp Elevator* em 2017, por exemplo, retratou o episódio envolvendo Otis num cartum, para então apresentar uma nova invenção – o MULTI, elevador multidirecional sem cabos capaz de se movimentar nos eixos vertical e horizontal, definido pela peça publicitária como ‘a reinvenção do elevador’. O CEO da companhia descreveu a tecnologia como “uma verdadeira revolução, um marco histórico na indústria de elevadores” (TK, 2017). Hoje, a TKE posiciona os elevadores num futuro povoado por “veículos voadores, megapontes, experiências de rua superconectadas e espaços subterrâneos. Essas cidades futuristas serão suportadas por *big data*, a internet-das-coisas e inteligência artificial – para que elas possam viver, respirar e mesmo pensar conosco” (TKE, 2021). Não por acaso, na última década a companhia buscou afastar a imagem de uma produtora industrial/metalúrgica de tipo tradicional para se apresentar como uma empresa de ‘mobilidade urbana’ dedicada à inovação tecnológica.

Na prática, muito disso é propaganda. Há poucos estudos sobre a organização econômica do setor e rastros de *storytelling*<sup>123</sup> podem ser encontrados mesmo em materiais técnicos publicados pelas grandes ETNs do setor, o que sugere alguma cautela com as promessas associadas às tecnologias em desenvolvimento. Bernard (2014, p. 9), por exemplo, mostrou que mesmo o lendário episódio de Elisha Otis teve pouca

---

<sup>122</sup> ‘Está tudo seguro, senhores’.

<sup>123</sup> Artificio publicitário que ‘conta uma história’ para atribuir certas qualidades à imagem de uma empresa.

repercussão quando aconteceu e passou a se tornar algo como um mito de origem décadas mais tarde, quando a fabricante Otis, “além do monopólio sobre a produção de elevadores, buscava estabelecer uma hegemonia historiográfica sobre o aparato”. Enquanto este trabalho era escrito, o elevador multidirecional da TKE havia sido instalado em apenas um edifício comercial, em Berlim, empreendimento ainda em via de inauguração. Não obstante, que a promessa de lucros futuros baseados no monopólio sobre novas tecnologias tenha se tornado parte da imagem pública promovida pelas gigantes do setor ajuda a explicar por que o negócio de elevadores foi visto como a ‘joia da coroa’ durante a crise da TK na última década, o que reflete, pelo menos em alguma medida, transformações reais nessa indústria.

Em comparação com outras indústrias tradicionais do setor metalúrgico, uma particularidade do negócio de elevadores foi antecipar a tendência à ‘servitização’, isto é, a integração entre operações manufatureiras e a prestação de serviços (SCHMENNER, 2009). No negócio de elevadores, as receitas advindas da venda de bens duráveis são ainda relevantes, mas há muito as fabricantes exploram contratos de manutenção que garantem lucros por décadas após a instalação dos equipamentos fabricados. Essa atividade tem sido transformada em anos recentes. O *Wall Street Journal*, por exemplo, destacou a emergência do “negócio de elevadores-como-serviço” (*Elevator-as-a-Service business*) e anunciou “a transformação dos elevadores, que de simplesmente uma forma mecanicamente eficiente de subir e descer passam a ser dispositivos que despejam dados”. A mesma publicação citou o então chefe de tecnologia da *thyssenkrupp*, que afirmou que, no caso dos elevadores, “o *hardware* pode ser produzido por qualquer um; a diferença está no *software*” (SHAH, 2019). O executivo julgou que a TK continuava a ser uma fabricante de estilo tradicional, o que exigiria uma nova cultura capaz de integrar às suas tecnologias elementos como a *big data* e a inteligência artificial.

Efetivamente, o domínio de mercado das ‘big four’ deriva da posição dessas companhias como fabricantes, mas prevalece a lógica de ‘fabricar para prestar serviços’, de modo que as estratégias das grandes ETNs no setor são desenhadas, desde o desenvolvimento de tecnologias, para assegurar que as vendas de novos elevadores sejam convertidas em contratos de manutenção. Por outro lado, esse modelo tem sido perturbado em anos recentes pela atuação de mantenedoras multimarcas. Tradicionalmente, esse tipo de serviço foi prestado por firmas de menor porte e as grandes fabricantes lançaram mão de artifícios diversos para limitar essa possibilidade, como bloqueios tecnológicos

instalados nos elevadores, o controle sobre componentes de reposição, condições estabelecidas nos contratos de venda e a influência sobre arranjos regulatórios que estabelecem restrições à prestação de serviços de manutenção. Evidência da transformação do setor, porém, é que hoje todas as principais fabricantes oferecem serviços multimarca, isto é, as grandes ETNs do setor se dedicam também à manutenção de equipamentos produzidos por concorrentes. São comuns, ainda, os serviços de modernização, isto é, a reforma de elevadores antigos, o que frequentemente envolve a integração dos sistemas eletrônicos do equipamento às redes e tecnologias da empresa responsável, independentemente da fabricante original.

Em linhas gerais, as estratégias dessas empresas comportam ritmos variados e movimentos que podem parecer contraditórios – ao mesmo tempo em que apostam na introdução de inovações capazes de reforçar seu controle sobre todo o ciclo de vida dos elevadores que carregam suas marcas, elas desenvolvem técnicas que possibilitam fazer a manutenção de equipamentos de outras fabricantes. Da mesma maneira, o que às vezes parece ser uma competição acirrada entre essas companhias pode esconder práticas de cartel<sup>124</sup>. Esses arranjos técnicos, produtivos, regulatórios e de mercado são atravessados por múltiplas formas de incorporação do trabalho, o que estabelece divisões entre diferentes grupos de trabalhadores. O objetivo deste capítulo é destrinchar como isso se dá no caso dos técnicos em elevadores no Brasil, no que incluímos tanto os trabalhadores que instalam elevadores novos nos edifícios (os ‘montadores’) quanto profissionais que trabalham na manutenção preventiva e assistência técnica de elevadores já instalados (os ‘técnicos de manutenção’).

Simplificadamente, a operação industrial das fabricantes de elevadores envolve três principais etapas: a fabricação, a instalação (ou montagem) e a manutenção (ou conservação). Essas etapas têm particularidades e podem ser caracterizadas, dentro de uma mesma companhia, por diferentes estratégias de contratação do trabalho, mesmo quando são mobilizados trabalhadores com habilidades e perfis similares. Em linhas gerais, a venda de novos elevadores depende da presença de montadores qualificados em diferentes regiões, ou do deslocamento de trabalhadores até as localidades onde os equipamentos serão instalados. Prevaecem nesse tipo de atividade as pequenas

---

<sup>124</sup> Em 2007, a União Europeia aplicou uma multa milionária nas quatro grandes fabricantes pela formação de um cartel na venda e manutenção de elevadores na região. Ver European Commission (2017).

montadoras, firmas que são subcontratadas pelas grandes fabricantes. Nos serviços de manutenção, as fabricantes tendem a contratar trabalhadores diretamente. A terceirização é possível, mas aqui as pequenas mantenedoras multimarcas aparecem sobretudo como concorrentes das grandes ETNs.

### ***O trabalho na montagem de elevadores***

A montagem (ou instalação) de um elevador recém-comprado ocorre durante as etapas finais da construção de novos empreendimentos ou se vincula a reformas de edifícios antigos. Essa atividade está ligada, portanto, ao setor da construção civil, numa ponta, e às estratégias das grandes fabricantes na manufatura, noutra. As principais compradoras de elevadores são construtoras de diferentes portes, mas elevadores podem ser adquiridos diretamente por proprietários de edifícios ou oferecidos ao poder público por meio de licitações. Os contratos de venda assinados pelas fabricantes quase sempre incluem o serviço de instalação, discriminado como uma parcela do custo total para o comprador. As condições estabelecidas e a proporção entre os valores atribuídos aos ‘materiais’ (que incluem os elevadores propriamente ditos) e aos serviços (no que se embute a instalação) é variável, mas, a título ilustrativo, podemos mencionar duas vendas realizadas pela TK Elevadores para o serviço público, em que os contratos foram disponibilizados publicamente: a primeira, relativa a um edifício de pequeno porte que encomendou elevadores com apenas duas paradas, resultou num valor total de 280 mil reais, cerca de 234 mil relativos aos materiais e 46 mil aos serviços. A segunda, que incluiu a instalação de elevador com oito paradas, definiu o preço final de 1 milhão e 800 mil reais, dos quais os serviços representam 282 mil e o material um milhão e 518 mil<sup>125</sup>. A montagem representa, portanto, uma parcela relevante do preço final dos elevadores.

Desde que sejam capazes de produzi-los em número suficiente, as fabricantes desejam vender o maior número possível de elevadores, o que depende da capacidade de instalá-los em diferentes localidades. O tempo que uma equipe de trabalho leva para instalar os equipamentos em diferentes obras pode variar consideravelmente, de alguns dias a meses de trabalho, mas os contratos de venda costumam ser assinados com antecedência de pelo menos um ano, de modo que há certo tempo para que a realização

---

<sup>125</sup> Valores corrigidos pelo INPC, tendo como base fevereiro de 2023.

do serviço seja planejada. Ainda assim, uma característica importante da alocação do trabalho na montagem é a imprevisibilidade, já que a demanda por montadores acompanha, num plano geral, os ciclos da construção civil e, em termos mais concretos, os contratos assinados em diferentes localidades. A montagem pode ser realizada por montadores ‘viajantes’, isto é, trabalhadores que se deslocam até as obras e ficam alojados enquanto o serviço é realizado, mas é mais comum que a tarefa seja distribuída a equipes previamente estabelecidas em diferentes regiões, o que torna esses deslocamentos mais curtos ou desnecessários.

Inoportunamente, não há estudos históricos sobre o trabalho dos montadores de elevadores no Brasil, mas, em caráter preliminar, a pesquisa encontrou indícios de que a terceirização das tarefas de instalação se estabeleceu de forma crescentemente dominante desde os anos 80, pelo menos. Hoje, é amplamente reconhecido entre os trabalhadores do setor que a subcontratação de pequenas montadoras é a prática usual das três principais fabricantes no país. Como declarou um trabalhador,

Na parte da montagem, as empresas pequenas, hoje que existem praticamente são formados por ex-funcionários de multinacionais, né? São pessoas que têm um grande conhecimento, trabalharam por muitos anos, saíram e abriram sua própria empresa. (Entrevista)

De fato, isto se tornou um elemento estrutural da conformação das redes produtivas no setor de elevadores no país: uma vez que a montagem está embutida nos contratos de venda, as pequenas montadoras não podem oferecer seus serviços diretamente aos clientes finais e, portanto, as ‘três grandes’ são as contratantes por excelência desse tipo de serviço, tirando proveito da posição que ocupam como fabricantes para estender seu controle sobre os serviços de montagem, ainda que não o realizem diretamente. Juntas, estima-se que a Kone, a Atlas-Schindler e a TKE fornecem cerca de 85% dos novos elevadores instalados no Brasil<sup>126</sup>. Como as maiores contratantes do serviço, essas companhias têm ampla discricionariedade para conformar o mercado de instalação de elevadores no país, que corresponde, fundamentalmente, a um mercado de trabalho de montadores terceirizados.

---

<sup>126</sup> Estimativa feita pela TK Elevadores.

Entre 2007 e 2011, o país passou pelo chamado ‘boom’ da construção civil<sup>127</sup>, o que aumentou consideravelmente a demanda por elevadores e, conseqüentemente, por montadores, o que perturbou as relações de trabalho no setor. Coincidiu com esse processo outro acontecimento relevante: a atuação do Ministério do Trabalho (MPT), que interpelou as três grandes fabricantes para combater as práticas de terceirização de montadores nos canteiros de obra. Uma vez que essas companhias concentram quase toda a contratação desse tipo de serviço no país, elas ofereceram um ‘gargalo’ para a fiscalização: caso fosse possível coagi-las ‘por cima’ a abandonar as práticas de subcontratação, o impacto sobre as relações de trabalho no setor seria considerável. A Atlas-Schindler foi alvo de Ação Civil Pública instaurada em 2003 e a Otis sofreu processo similar em 2008. A TK Elevadores foi investigada por um inquérito civil instaurado em 2007 e assinou um acordo com o MPT no ano seguinte. No caso das duas primeiras, travou-se uma longa discussão acerca da legalidade da terceirização na montagem de elevadores, o que será discutido brevemente na próxima seção. Privilegiaremos, porém, o caso da TK, não apenas pelo recorte proposto pela pesquisa, mas também porque, ao contrário dos outros dois casos, ele envolveu uma tentativa de combater violações trabalhistas por meio de um acordo de ‘ajustamento de conduta’, o que dará continuidade ao debate sobre as formas voluntárias de regulação do trabalho em grandes ETNs.

Em seguida, discutiremos a organização das atividades de montagem, em particular no que diz respeito à incorporação do trabalho, o que passa, nesse caso, pela relação entre as fabricantes e pequenas montadoras. Neste ponto, o caso da TK na Justiça do Trabalho é novamente uma referência interessante. Ao contrário dos processos que envolveram a Otis e a Atlas-Schindler, nesse caso a disputa jurídica priorizou não a legalidade da terceirização diretamente, mas os fatores que teriam ou não inviabilizado o abandono das práticas da terceirização pela companhia, que em 2013 rompeu unilateralmente o acordo que havia assinado em 2008. A partir de então, o debate se voltou para questões materiais da organização das atividades de instalação de elevadores a serviço da companhia, o que envolveu argumentos sobre o ‘boom’ da construção civil,

---

<sup>127</sup> Há alguma inconsistência no intervalo atribuído ao ‘boom’ na imprensa e em trabalhos acadêmicos, o que pode variar de acordo com segmentos específicos. Além disso, a demanda por elevadores pode vir com algum tempo de atraso, já que se concentra nas etapas finais das obras.



a ‘cultura’ dos trabalhadores do setor e as diferenças entre trabalhadores terceirizados e diretamente contratados.

Foi importante, nesse sentido, que a pesquisa tenha obtido acesso aos autos do processo, que incluem laudos periciais e documentos produzidos pelas investigações do MPT acerca das relações de trabalho na companhia. Esse material, que será discutido pela primeira vez de um ponto de vista sociológico, contém evidências importantes sobre a organização do trabalho num setor pouco investigado e cuja fragmentação dificulta os esforços de pesquisa, trazendo informações que dificilmente poderiam ser obtidas de outra maneira. Convém destacar que, ainda que seja inevitável que algumas questões se sobreponham, essas informações serão analisadas com objetivos específicos, isto é, nos marcos das questões trazidas pela pesquisa. Não é nossa intenção avaliar os méritos jurídicos das decisões, por exemplo. De fato, mesmo que fosse essa a intenção, isso não seria possível porque, por razões de sigilo e preocupações correlatas, não obtivemos acesso à integralidade desses documentos. Ademais, utilizaremos também evidências que não foram consideradas nesses processos, mas obtidas em outras fontes ou coletadas diretamente pela pesquisa.

#### *A terceirização do trabalho na instalação de elevadores no Brasil*

O debate que se seguiu à investigação e subsequente denúncia da Atlas-Schindler e da Otis por terceirização ilegal nos anos 2000 tratou de duas principais questões, de resto bastante usuais nas controvérsias acerca da terceirização no Brasil. Primeiro, a Justiça do Trabalho indagou se a instalação de elevadores constitui uma ‘atividade-fim’ dessas empresas, isto é, sua atividade principal, ou uma ‘atividade-meio’ que não está diretamente relacionada ao objetivo central do negócio; segundo, discutiu-se a presença ou não de “obreiros que prestam serviços habituais, subordinadamente, com pessoalidade e mediante remuneração” (Autos Processuais), o que repete os critérios jurídicos do chamado ‘vínculo empregatício’.

Ainda que o debate no campo do Direito se misture às vezes com reflexões teóricas sobre a terceirização, o que deu origem a ideias interessantes como a de ‘subordinação estrutural’ (MENDES & CHAVES JÚNIOR, 2008), como referência conceitual propriamente dita esse enquadramento é inadequado para os propósitos da pesquisa. Do ponto de vista aqui adotado, a divisão formal da responsabilidade direta da

companhia sobre diferentes etapas da produção não basta para caracterizar as relações que nos interessam. No caso em tela, as fabricantes de elevadores preferem assumir a responsabilidade direta pela fabricação (ainda que não integralmente), abandoná-la durante a instalação, e reassumi-la imediatamente depois, explorando diretamente a assistência técnica e os serviços de manutenção. Esse procedimento pode ser questionado juridicamente, mas, no âmbito do Direito do Trabalho, a divisão entre meios e fins “ostenta um patamar amplo de abstração” (PEREIRA & SOUZA, 2014, p. 176) e, a despeito das controvérsias existentes em torno disto, formalmente basta que algum recorte seja estabelecido nos contratos sociais das companhias para que ele seja passível de reconhecimento legal. Quando se trata de uma análise material da produção, porém, parece claro que essas etapas estão articuladas nas estratégias das companhias, de modo que uma divisão desse tipo faz pouco sentido. Por outro lado, é justamente essa aparente arbitrariedade que torna os casos em vista sociologicamente interessantes – quando disputam a delimitação das ‘atividades-meio’ e ‘atividades-fim’, as grandes ETNs influenciam a demarcação de suas próprias fronteiras, isto é, a definição de quais atividades são parte de sua ‘jurisdição’ e quais devem tratadas como meras relações de compra e venda no mercado. Mostraremos que essas disputas demarcam, simultaneamente, fronteiras entre diferentes grupos de trabalhadores.

Raciocínio similar pode ser aplicado à questão do vínculo empregatício. Ainda que a descrição desses elementos possa ser relevante para caracterizar as relações de trabalho num ponto determinado da produção, a lógica jurídico-formal pressupõe uma divisão pouco justificável analiticamente – a dualidade entre um padrão típico de contratação do trabalho e uma multiplicidade indeterminada de relações ‘não-trabalhistas’ ao seu redor. Assim como no exemplo anterior, se não podemos aceitar essa divisão como conceito, ela é relevante como evidência, ou melhor, como expressão institucional das fronteiras que separam trabalhadores distintamente incorporados à produção, divisões que estabelecem critérios de exclusão, mas também uma referência normativa que pode aparecer como aspiração dos grupos excluídos desses arranjos (embora isso não ocorra necessariamente). Em suma, não há atividades ou relações por princípio internas ou externas às operações das ETNs, ou mais ou menos ‘trabalhistas’, mas os enquadramentos dominantes são interessantes porque resultam de processos contestados que obedecem às estratégias das companhias e aos desfechos das lutas sociais, ambas constrangidas pela estrutura mais diretamente econômica (como a

organização da produção tal como estabelecida em determinado momento e as pressões concorrenciais), pelo arcabouço institucional (a legislação trabalhista e a estrutura sindical oficial, por exemplo) e pelas práticas historicamente estabelecidas no setor.

Esclarecidos os princípios da leitura que propomos fazer, podemos passar à discussão dos casos propriamente ditos. No processo da Atlas-Schindler, o juízo de primeira instância reconheceu que factualmente a matéria era incontroversa e ofereceu uma descrição que, em linhas gerais, corresponde às práticas adotadas pelas três grandes fabricantes do setor:

a) a requerida não nega a terceirização; b) a requerida efetivamente não realiza a montagem e instalação de elevadores; c) a requerida contrata diretamente as empresas para a montagem e instalação de elevadores; d) tais serviços são prestados em todo o território nacional; e) diversos prestadores de serviços e titulares de empresas são ex-empregados da reclamada; f) a requerida fornece os equipamentos e uniformes; g) a requerida desenvolve treinamentos para os terceirizados e interessados. (Autos Processuais)

Não obstante, a decisão não enxergou ilegalidade, alegando que “o próprio contrato social autoriza que tais atividades sejam conduzidas através de terceiros, não havendo, assim, óbice à utilização de empresas voltadas especificamente para montagem e instalação”. A decisão considerou, ademais, que o MPT não havia comprovado a existência de vínculo empregatício em todas as situações, a despeito do farto material documental e dos depoimentos de trabalhadores apresentados pelo órgão. A Procuradoria recorreu da decisão, o que levou o caso ao Tribunal Superior do Trabalho (TST). Nessa instância, um dos relatores chegou a ponderar que, caso as fabricantes fossem obrigadas a se responsabilizar pela instalação dos elevadores, elas estariam obrigadas a praticar a chamada ‘venda casada’, ignorando que, na prática, é justamente a indissociabilidade entre as etapas da manufatura, da venda e da instalação o que impele a terceirização do trabalho nesta última. Por maioria de votos, porém, foram revertidas as decisões anteriores e determinada a ilegalidade da terceirização dos montadores de elevadores. Desfecho semelhante aconteceu no caso da Otis.

Caso tivessem sido efetivadas, essas decisões teriam modificado radicalmente as práticas de contratação do trabalho no setor. Mas a terceirização foi mantida enquanto os processos corriam e o cumprimento das obrigações foi repetidamente protelado por meio de recursos e liminares até que, em 2017, a Reforma Trabalhista legalizou a terceirização das atividades-fim, o que limitou o efeito das decisões a possíveis indenizações por

violações passadas. Contesta-se ainda a interpretação da reforma em alguns pontos, mas depois que o Supremo Tribunal Federal decidiu pela constitucionalidade da nova legislação, basta que os elementos constituintes do vínculo empregatício sejam descaracterizados para que a terceirização seja, usualmente, julgada legal. Para a análise que pretendemos fazer do setor, a principal evidência trazida pelos casos da Otis e da Atlas-Schindler é que a posição das companhias foi relativamente transparente: elas admitiram que a terceirização é amplamente disseminada na montagem de elevadores.

#### *O acordo de ajustamento de conduta na TK Elevadores*

Em 2007, a Procuradoria da República do Trabalho da 4ª Região, responsável pelo estado do Rio Grande do Sul, instaurou inquérito civil para apurar denúncias de terceirização ilegal por parte da ThyssenKrupp na montagem de elevadores. Inicialmente, a TK argumentou pela legalidade da terceirização no setor, repetindo a postura das outras fabricantes, mas pouco depois assinou um Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta (TCAC), mecanismo que mais tarde passaria a ser chamado apenas de TAC (Termo de Ajustamento de Conduta), no que a companhia reconheceu, pelo menos de forma implícita, a ilegalidade das práticas de terceirização adotadas até então. Sumariamente, os TACs são um recurso à disposição do Ministério Público e outras autoridades que, à guisa de evitar longas disputas jurídicas, podem renunciar à denúncia do investigado (no caso em vista, o MPT optou por não instaurar uma Ação Civil Pública) caso o infrator se comprometa a remediar as violações, celebrando assim um acordo extrajudicial. O TAC assinado pela TK Elevadores em julho de 2008 apareceu como um documento curto por meio do qual a empresa se comprometeu com o seguinte: “a partir de 31.12.2008, somente utilizará nas atividades de instalação de elevadores mão-de-obra de trabalhadores admitidos diretamente sob vínculo de emprego e com o devido treinamento técnico e em rotinas de segurança e saúde do trabalho”. Essas obrigações abrangeriam “as atividades da compromitente em seus estabelecimentos em todo o território nacional”, sob pena de multa de 5 mil reais por trabalhador encontrado em situação irregular. A fiscalização ficaria a cargo do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do próprio MPT.

Segundo informações confirmadas pela própria TK no decorrer do processo, no momento da assinatura do acordo todos os serviços de instalação e montagem eram subcontratados de empresas menores, o que resultava num total de cerca de 800 montadores terceirizados. Mais à frente, indicaremos que isso não se refere a todas as

tarefas relacionadas à montagem, já que a empresa mantém sempre alguma estrutura de supervisão, mas neste ponto o que interessa é o reconhecimento de que o cumprimento do acordo representaria uma transformação significativa na contratação do trabalho de montadores pela companhia: caso fosse cumprido, o TAC deveria levar à supressão integral da terceirização num período de poucos meses. Reiteradamente, porém, a empresa alegou dificuldades para efetivar esse processo e o prazo concedido pelo MPT foi adiado para 2010, 2011, 2012 e, finalmente, um quinto aditivo ao TAC concedeu um prazo “derradeiramente prorrogado para 31 de julho de 2013”. Em meio aos adiamentos, obrigações adicionais foram negociadas, destacadamente a de “assegurar aos trabalhadores transitoriamente terceirizados a plena e concreta isonomia em relação aos empregados diretos, em relação aos serviços de instalação de elevadores e às verbas trabalhistas legais e normativas” e “a responsabilidade solidária em relação às verbas trabalhistas legais e normativas, em âmbito extrajudicial e judicial, inclusive rescisórias dos trabalhadores transitoriamente terceirizados nos serviços de instalação de elevadores”<sup>128</sup>.

Enquanto vigorou, o TAC impediu que a empresa fosse efetivamente processada pelas violações apontadas pela Procuradoria. Por outro lado, a TK aceitou se submeter a obrigações que não se aplicavam às concorrentes, que continuavam a terceirizar à espera do desfecho de seus processos. Poucos dias antes do ‘prazo derradeiro’ estabelecido pelo MPT, isto é, cinco anos após a assinatura do acordo, a TK Elevadores denunciou unilateralmente o TAC, o que enfim levou o caso para a Justiça propriamente dita. O MPT acusou a empresa de má-fé e reviu sua posição, concluindo que os sucessivos pedidos de prorrogação haviam sido utilizados para protelar a judicialização da questão. Ademais, para o órgão público, a TK estava desautorizada a terceirizar independentemente de outras considerações acerca da legalidade da prática, já que havia se comprometido contratualmente a suprimi-la, por meio do TAC. Isso explica por que, desde então, o julgamento do caso passou a considerar prioritariamente não a legalidade da terceirização em si, mas os argumentos que justificariam o rompimento do contrato com o MPT por parte da multinacional.

Para além da jurisprudência precária estabelecida pelos processos em que estavam envolvidas suas concorrentes, os argumentos da TK seguiram algumas linhas principais.

---

<sup>128</sup> Segundo aditivo ao TAC.

Uma delas sustentou que a terceirização dos serviços de instalação e montagem não era causa de precarização, o que seria demonstrado pela suposta dificuldade da companhia para encontrar técnicos dispostos ao emprego direto, já que trabalhadores contratados por montadoras terceirizadas teriam salários mais altos do que os percebidos por profissionais equivalentes diretamente contratados. Desse ponto de vista, o aditivo acerca da ‘isonomia’ entre terceirizados e trabalhadores diretamente empregados seria suficiente para afastar qualquer risco de precarização do trabalho. Outra justificativa foi a transformação das condições econômicas do setor no período discutido. Segundo a TK, entre a assinatura do acordo e o rompimento, mais de 800 empregos diretos teriam sido criados na área de montagem, número que, não fosse o aumento da demanda por mão-de-obra no contexto do ‘boom’ da construção civil, teria sido suficiente para pôr fim à terceirização nas tarefas de montagem. Por conta dos numerosos contratos de venda assinados, porém, a empresa declarou contar naquele momento com cerca de 600 montadores terceirizados. Enfim, isso embasou o argumento de que o TAC imporia à empresa concorrência desleal, já que a Atlas-Schindler e a Otis, por meio de liminares, continuavam a terceirizar as tarefas de instalação.

O Ministério Público contestou a posição da empresa com base em investigação própria, demonstrando, por exemplo, a prática de ‘pejotização’ (o disfarce de empregados como prestadores de serviços), a existência de terceirizadas que prestavam serviços apenas para a TK, além de relações que caracterizariam não a subcontratação de serviços, mas simplesmente a intermediação de mão-de-obra. Na justiça, a primeira instância acatou os argumentos da empresa, mas, assim como nos casos das outras fabricantes, a decisão foi revertida em última instância. Diante da reforma de 2017, porém, parece ter havido uma vitória pírrica também neste caso, ainda que o TAC possa dar ao MPT alguma margem para impor sanções à transnacional. O processo segue em andamento.

Para além das disputas jurídicas, a negociação do TAC é interessante como exemplo da busca por alternativas à regulação do trabalho em grandes empresas. Em primeiro lugar, é notável que de início a boa-fé da TK tenha sido tão inteiramente presumida pelo MPT que os procuradores assentiram aos pedidos da companhia para que o acordo não fosse publicizado. Em 2008, foi determinado que “não seja divulgada a assinatura do termo de ajuste de conduta em quaisquer das páginas do MPT na

internet”<sup>129</sup>. Os trabalhadores beneficiados e seus sindicatos, portanto, não tomaram conhecimento da medida. Além disso, ainda que o MPT e o tem tenham fiscalizado o cumprimento das obrigações negociadas, muito do acompanhamento era na prática baseado nas declarações da própria empresa. Quanto a isso, é revelador que a leniência do MPT tenha sido utilizada mais tarde para invalidar o TAC. Na decisão da primeira instância, o juiz concluiu que “as sucessivas prorrogações do termo final para a adequação da Autora ao quanto se comprometeu denota, sem qualquer titubeio, a existência de dificuldades reconhecidas”. Ou seja – uma vez que o próprio MPT havia reconhecido as dificuldades enfrentadas pela empresa, o que justificou a concessão de sucessivos prazos adicionais em resposta aos pedidos de adiamento, o argumento posterior de que a empresa havia agido de má-fé ficou prejudicado.

Neste ponto, o central para o argumento que desejamos construir é que essa lógica só é concebível por se tratar o TAC de um *acordo*, um contrato civil voluntário. Nessa linha, a decisão desfavorável à Procuradoria na primeira instância recuperou a posição da empresa, afirmando que “não foi possível o total cumprimento do TAC em virtude de óbices de natureza externa à sua vontade” para, em seguida, considerar o seguinte:

O agir voluntário diz com conduta realizada sem constrangimento ou coação, espontâneo, apenas de acordo com a própria vontade do agente, assemelhando-se a um capricho voluntarioso. Não é o caso. Circunstâncias emergentes após a assinatura do Termo solaparam o equilíbrio que deu ensejo a opção da Autora por firmar o documento. Exigir sob pena de multa, apesar dos esforços já reconhecidos como realizados pela Autora, a substituição total dos trabalhadores terceirizados até a data apontada no último aditamento, se mostra, frente as alterações na base objetiva presente quando da assinatura do TAC, por demais prejudicial à Autora. Perderia, com a recusa da venda de equipamentos por falta de mão de obra para instalação, grande parte do mercado, com reflexos diretos no número de empregados contratados nas fábricas de equipamento e perda de competitividade com as demais empresas do setor econômico. (Autos Processuais)

Ora, em termos estritamente jurídicos, a terceirização praticada pela TK deveria ser legal ou ilegal. A companhia, porém, havia *negociado* as condições de aplicação da lei. Cabe dizer que a existência do acordo bloqueou o controle usual da terceirização de montadores operada pela companhia em âmbito nacional. Quando violações eram constatadas em fiscalizações de rotina por parte de auditores do trabalho em outros

---

<sup>129</sup> Despacho, 2008.

lugares do país, por exemplo, os casos eram remetidos à Procuradoria responsável pelo TAC. Na prática, erigiu-se por algum tempo, sem muita transparência, um modelo atípico de regulação do trabalho destinado exclusivamente à TK Elevadores no Brasil.

Não se trata aqui de avaliar a conveniência da estratégia adotada pelo MPT, cuja força foi solapada, em última instância, pela Reforma Trabalhista. De fato, é difícil avaliar qual teria sido o desfecho dos casos em vista na ausência desse acontecimento: por um lado, as empresas foram bem-sucedidas em manter a terceirização no setor e, mesmo diante de sentenças em instâncias superiores, jamais abandonaram essas práticas; por outro lado, não é irrelevante que Atlas e Otis só tenham sido vitoriosas na esteira de um golpe parlamentar que abriu o caminho para um ataque legislativo aos direitos trabalhistas, situação que estava fora do controle imediato dessas companhias, o que acabou por beneficiar também a TK. Seja como for, parece claro que o TAC foi menos uma forma de agilizar o cumprimento da lei do que um reconhecimento implícito de que, diante da fragilidade prática da legislação, a negociação de um acordo com uma companhia aparentemente aberta ao diálogo e à responsabilidade social obteria melhores resultados. A TK alimentou deliberadamente essa impressão e, no curso do processo, destacou diversas vezes ter sido a única entre as grandes fabricantes a ‘prestigiar’ o MPT com a assinatura de um acordo. Trata-se, é claro, de um artifício retórico, mas não deixa de ser simbólico que a transnacional tenha sugerido sem grandes constrangimentos que era ela quem conferia prestígio ao órgão público de acusação e fiscalização.

Evidentemente, o reconhecimento do poder das ETNs não é apenas retórico, mas aparece implicitamente em outras iniciativas de regulação dessas companhias, que na prática buscam alternativas para exercer algum controle sobre companhias consideradas ‘grandes demais para fracassar’. O que justifica a ‘negociação da lei’, nesses casos, é o pressuposto de que a aplicação de sanções deve ser sopesada pela avaliação dos custos econômicos resultantes da interrupção das práticas estabelecidas. No caso em tela, isso apareceu no argumento, repetido constantemente pela empresa, de que o veto à terceirização ameaçaria não apenas o cumprimento de contratos já assinados (o que comprometeria o andamento de empreendimentos imobiliários diversos, alguns deles ligados a ‘megaeventos’ aos quais se atribuiu utilidade pública, como as Olimpíadas), mas também os empregos dos trabalhadores fabris que produziam os equipamentos. Para colocar de forma direta, essa lógica sustenta que, por ocupar posição nevrálgica nas redes



de produção, a grande empresa deve ser protegida para que não ocorram efeitos em cascata.

À primeira vista, parece haver aqui uma tautologia – a terceirização é justificada por sua própria existência. De fato, foi isso o que aconteceu, mas é importante notar que essa lógica se sustentou, sobretudo, porque as obrigações assumidas pela TK no TAC diziam respeito apenas a ela própria, e não a direitos concedidos a todos os trabalhadores do setor, o que colocaria a empresa em desvantagem competitiva. Esse foi o ponto forte da defesa da TK. Ela argumentou que, em meio às supostas tentativas de suprimir a terceirização, a participação no mercado da fabricante havia caído de 35% para 28%, tendo em determinado ponto se aproximado de 25%. Assim, “Atlas Schindler e Elevadores Otis presentemente terceirizarem com liberdade as atividades de instalação de elevadores inegavelmente provoca redução no preço dos serviços por elas oferecidos, gerando incogitável desequilíbrio econômico e concorrencial”. A certa altura, essa posição assumiu tons dramáticos na argumentação dos advogados da empresa:

A anulação do TAC diante da onerosidade excessiva que representa é uma questão de preservação da existência da empresa e dos empregos que ela gera! Manter-se a situação atual, na qual há concorrentes submetidos a status jurídicos distintos é condenar a Autora à sua extinção. A ordem jurídica nacional, com assento constitucional, defende a livre iniciativa, a livre concorrência e o valor social do trabalho! Tais são os valores constitucionais que permeiam esta ação!  
(Autos Processuais)

Da perspectiva dos direitos concorrenciais, trata-se de argumento perfeitamente lógico: a terceirização é economicamente benéfica para as companhias, de modo que, para que a igualdade concorrencial seja preservada, não é razoável esperar que uma única companhia abandone a prática enquanto suas concorrentes continuam livres para adotá-la. Em termos mais abertos, o que isso sugere é que, sem pressão adicional, é pouco provável que acordos voluntários, como os TACs e os códigos de conduta, sejam capazes de impor às grandes ETNs regulações mais rígidas do que as estabelecidas pela lei. A não ser que mobilize uma coerção de outra natureza, por meio da mobilização dos trabalhadores, por exemplo, um acordo voluntário só se torna plausível se, em nome da agilidade ou da mitigação dos danos, seja exigido como contrapartida algo *aquém* do que prevê a legislação. Caso contrário, haveria uma violação fundamental à lógica econômica estabelecida, cuja pena supostamente seria, na oratória teatral da defesa da TK, a ‘extinção’ da companhia. Exageros retóricos à parte, esse argumento guarda alguma afinidade com a perspectiva materialista. No entanto, baseada numa leitura superficial,

essa conclusão ignora o papel das ETNs na conformação dos mercados em que tomam parte, inclusive os mercados de trabalho. Como mostraremos, esses mercados são cuidadosamente *desenhados* pelas companhias e estão diretamente integrados à organização produtiva da operação, de modo que tratá-los como uma força externa que não pode ser controlada pelas grandes ETNs significa aceitar sem questionamentos a estratégia corporativa de demarcação de fronteiras. De fato, os serviços de instalação de elevadores oferecem um exemplo ilustrativo dessa dinâmica, o que apresentaremos a partir de agora.

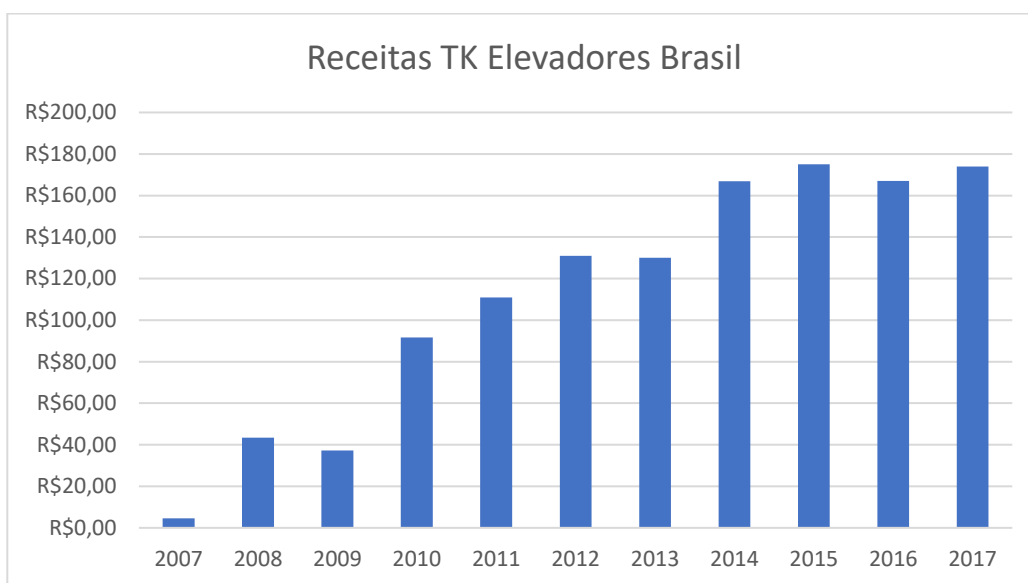
#### *A organização produtiva das atividades de instalação de elevadores*

Indicamos já que as fabricantes preservam sempre o controle direto sobre algumas das tarefas necessárias à montagem, o que significa que a terceirização jamais é integral e recomenda alguma cautela com os números fornecidos pela companhia a esse respeito. Não obstante, o período subsequente à assinatura do TAC foi de fato caracterizado pelo aumento dos empregos diretos nas tarefas de instalação. Podemos colocar em dúvida, porém, o que explica essa situação. Segundo a TK, isso foi consequência direta do acordo assinado com o MPT e, assim, da boa-vontade da empresa. Quando se considera o setor como um todo, porém, parece mais plausível que a conjuntura econômica utilizada pela companhia para justificar a impossibilidade de suprimir integralmente a terceirização tenha criado, pelo contrário, um incentivo importante ao recrutamento e treinamento direto de novos trabalhadores.

Mencionamos há pouco o ‘boom’ da construção civil, o que aumentou a demanda por elevadores a partir de 2010. Como reconheceu a própria companhia, isso teria produzido uma escassez de montadores e o aumento dos custos relacionados ao trabalho nas tarefas de montagem. Globalmente, os relatórios do conglomerado nesse período destacaram o aquecimento do setor no país. Em 2010, destacou-se que “houve uma expansão muito satisfatória dos negócios na América do Sul, sobretudo no Brasil” (TK, 2010, p. 125). No ano seguinte, a TK comemorou que os resultados haviam se repetido, no que se destacou o “grande aumento do lucro no Brasil”. Em 2011, foi dito que “o maior motor de crescimento na China foi o negócio de novas instalações, que se beneficiou de numerosos novos projetos de infraestrutura. Os mercados brasileiro e indiano também

continuaram a crescer em ritmo acelerado” (TK, 2011, p. 127). Esse aquecimento pode ser constatado na evolução das receitas da TK Elevadores no Brasil no período<sup>130</sup>:

**Figura 5 - Receitas da TK Elevadores no Brasil**



Elaboração própria. Dados: Documentos Anexos aos Relatórios Anuais da TK.

Nesse sentido, a TK se manifestou no processo relativo ao TAC, em 2013, da seguinte maneira:

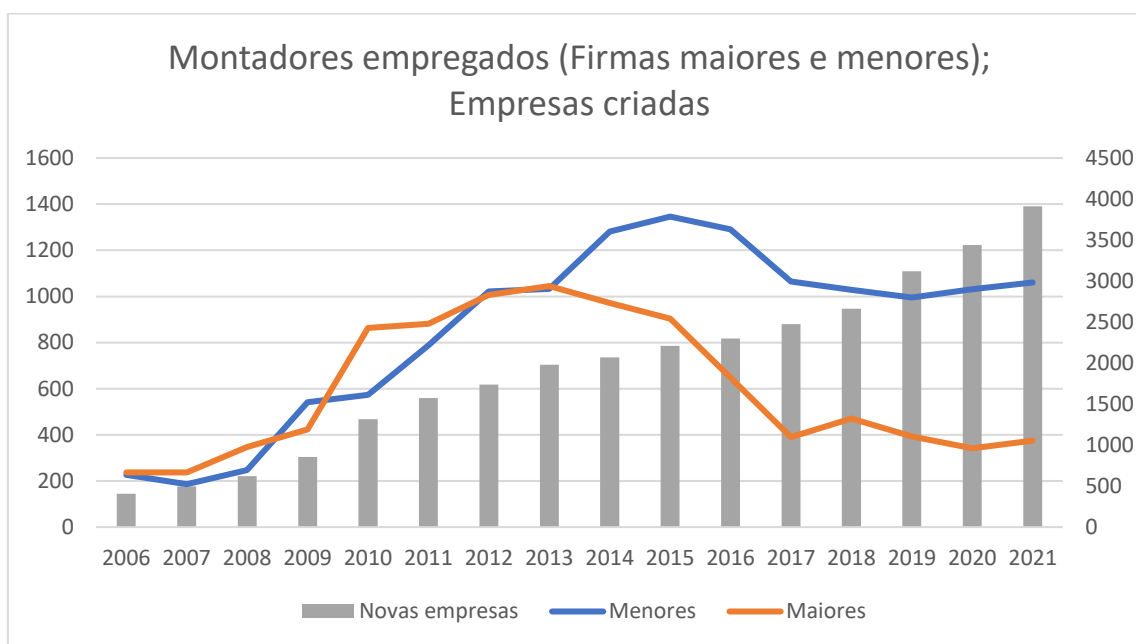
O setor da construção civil expandiu-se rapidamente. E, com essa expansão, veio a carência de mão-de-obra qualificada. [...] A construção civil foi a que mais cresceu em participação, literalmente buscando pessoas em outros setores da economia. [...] Foi este exatamente o movimento que a Autora fez ao recrutar novos instaladores, diante da impossibilidade de contratar aqueles que já exerciam esta profissão - o que representou um custo ainda mais elevado com treinamentos [...]. Ora, tais fatos aclaram as razões macroeconômicas, alheias à vontade da Autora, pelas quais se tornou impossível, para esta, encontrar a mão-de-obra necessária no mercado! (Autos Processuais)

<sup>130</sup> Essas cifras representam a combinação entre vendas e serviços de manutenção. De todo modo, entre 2007 e 2015 aumentou consideravelmente o número de elevadores vendidos no país, o que sugere que o incremento das receitas veio sobretudo dessa atividade.

Se a mão-de-obra disponível no mercado não era suficiente, de modo que a companhia se viu obrigada buscar trabalhadores em outros setores da economia, é razoável supor que as montadoras de pequeno porte não eram capazes de atender toda a demanda, o que, independentemente da assinatura do TAC, impeliria a companhia a contratar (e treinar) trabalhadores diretamente. Em 2012, por exemplo, a TK Elevadores em Minas Gerais oferecia, em parceria com o SENAI, um curso de formação de técnicos, o que era justificado pelo fato de que havia novas instalações de elevadores programadas no estado até 2014 (ESTADO DE MINAS, 2012).

Evidência dessa pressão é que o emprego formal de montadores de elevadores cresceu como um todo no período, não apenas na TK. Uma dificuldade para analisar os componentes desse movimento é, além da exclusão do trabalho informal, o fato de que a RAIS, principal base de dados disponível, tem como unidade de análise o estabelecimento e não a empresa, o que dificulta a classificação das companhias por tamanho, já que filiais de grandes fabricantes podem empregar poucos funcionários. As classificações setoriais são também pouco confiáveis: às vezes as filiais de fabricantes declaram a instalação e manutenção como atividade prioritária, enquanto pequenas instaladoras, ainda que se concentrem nas categorias de atividade econômica que mencionam explicitamente os elevadores, podem aparecer também em outras definições. Numa tentativa de aproximação, combinamos, além do critério ocupacional, dois recortes para delimitar o perfil das empregadoras – de um lado, estabelecimentos ‘menores’ com até 19 empregados em firmas optantes pelo Simples, regime tributário indisponível para grandes empresas; de outro, estabelecimentos ‘maiores’, com pelo menos 20 funcionários, não optantes pelo Simples e nas classificações setoriais utilizadas pelas grandes fabricantes. Podemos assim ter alguma medida das proporções, embora o número total de trabalhadores seja subestimado. Chegamos, com base nesse procedimento, à seguinte distribuição:

**Figura 6 - Emprego dos Montadores de Elevadores/Novas Empresas**



Elaboração própria. Dados: RAIS, Receita Federal.

Ainda que as limitações mencionadas sugiram cautela com esses dados, é revelador que os empregos em empresas maiores e menores (que correspondem às empresas que trabalham como prestadoras terceirizadas para as grandes fabricantes) cresçam consideravelmente durante o período do ‘boom’, mas se descolam a partir de 2013, o que coincide com o rompimento do TAC pela TK. Isso reforça a sugestão de que até aquela data as fabricantes haviam empregado muitos novos trabalhadores e que, a partir de então, voltou-se a adotar a terceirização de forma mais generalizada, de modo que as instaladoras não-fabricantes passaram a ser as maiores empregadoras desses profissionais. Esse movimento foi acompanhado pela aceleração na criação de pequenas empresas no setor: em 2021, foram registradas quase 4 mil novas firmas na área de manutenção e instalação de elevadores (não-fabricantes), considerando apenas aquelas que declararam ser essa sua atividade primária. Não é possível separar nesse recorte as empresas que se dedicam apenas à manutenção (e não à montagem), mas mostraremos que, na prática, muitas dessas firmas são mera formalidade para terceirizar o trabalho dos montadores de elevadores.

### *Grandes fabricantes e o mercado de pequenas instaladoras*

Tanto na montagem quanto na manutenção de elevadores, é comum a trajetória de trabalhadores que passam primeiro por uma das três grandes fabricantes e depois transitam entre empresas menores, às vezes criando suas próprias firmas. No caso da montagem, em que a instalação está diretamente vinculada às vendas (e à operação manufatureira), uma hipótese forte é que as fabricantes tenham incentivado a criação de muitas dessas pequenas instaladoras, que seriam em seguida contratadas como prestadoras. Assim, o emprego direto nas fabricantes serviria como um período de treinamento para novos montadores que, posteriormente, seriam alocados em prestadoras subcontratadas, de modo que as instaladoras de pequeno porte são ‘incubadas’ pelas grandes fabricantes.

Uma das dificuldades para analisar os arranjos formados entre as grandes fabricantes e suas redes de pequenas instaladoras é que essas relações podem se modificar rapidamente de acordo com a conjuntura, o que significa que o mapeamento das conexões estabelecidas num momento qualquer oferece apenas uma fotografia parcial. Além disso, enquanto as fábricas e escritórios regionais diretamente controlados por grandes ETNs são relativamente fáceis de localizar, informações acerca do trabalho realizado por firmas subcontratadas podem ser obtidas apenas em situações excepcionais. Mesmo quando isso é possível, o fato de que essas relações são enquadradas como trocas comerciais e prestação de serviços faz com que informações sobre o trabalho incorporado nas operações sejam escassas.

No caso da TK Elevadores, foi possível reconstruir um quadro do emprego direto e indireto nas operações de montagem com base em informações obtidas pela investigação realizada pelo MPT. Em linhas gerais, os números sugerem que entre 2008 e 2011 houve um incremento na força de trabalho por meio da contratação direta, que dobrou o número total de trabalhadores, de cerca de 800 (inicialmente todos terceirizados) para cerca de 1500. Depois de 2011, a TK passou a destacar a manutenção da proporção entre empregos diretos e terceirizados, o que coincidiu com a defesa de que a ‘isonomia’ entre os dois grupos seria suficiente para resolver qualquer efeito perverso associado à terceirização. Dessa data até 2014, assim, houve relativa estabilidade na proporção entre

terceirizados e empregados diretos, cada grupo representando cerca de 50% do total<sup>131</sup>. Após 2014, já no contexto do rompimento do acordo com o MPT, a empresa passou a declarar não ser mais capaz de informar o número de trabalhadores empregados pelas prestadoras. Convém dizer que essas informações foram produzidas pela própria companhia na tentativa de demonstrar que havia envidado esforços para diminuir a terceirização, mas elas servem para confirmar a tendência sugerida anteriormente.

Documento interessante é a relação dos contratos assinados pela TK com instaladoras terceirizadas entre agosto de 2013 e agosto de 2014, uma amostra de 88 firmas. Combinando essa lista com informações públicas disponibilizadas pela Receita Federal<sup>132</sup>, foi possível mapear o alcance geográfico das operações de montagem na companhia e identificar algumas das características das firmas subcontratadas. 77 das prestadoras listadas (88%) foram registradas como microempresas, 7 como pequenas empresas e apenas 5 na categoria ‘outros’. O capital social declarado por essas firmas confirma a prevalência de empresas de porte bastante modesto: uma única prestadora declarou capital social de 1,5 milhão de reais; 15 declararam entre 50 e 150 mil; 23 entre 12 e 40 mil. A maior parte das instaladoras listadas (49, ou 55%) declarou ter capital social de até 10 mil reais. No todo, a mediana corresponde exatamente a esse valor. Indicação adicional da prevalência de firmas muito pequenas é que em algumas grandes capitais são listadas múltiplas prestadoras, o que sugere que cada uma delas corresponde a uma única equipe de trabalho. Para a tese da ‘incubação’, o dado mais relevante é a data de fundação dessas empresas. A mais antiga, criada em 1993, é também a empresa com o maior capital social e representa uma exceção. Do total, 47 firmas listadas (53%) foram criadas em 2013 e 2014, isto é, pouquíssimo tempo antes da assinatura dos contratos. Outras 29 (32%) foram registradas entre 2008 e 2012, ou seja, poucos anos antes.

Outro indício da articulação direta entre as operações das fabricantes e as prestadoras terceirizadas é a existência de terceirizados que anteriormente foram

---

<sup>131</sup> Em 2007, a empresa declarou empregar apenas terceirizados, cerca de 800 trabalhadores. Em 2011, seriam 763 instaladores empregados por 133 terceirizadas. Em 2012, declarou inicialmente 698 empregados diretos na instalação e 183 empregados de apoio, além de 643 terceirizados, e pouco depois 773 empregados diretos no setor de montagem. Em 2013, 700 terceirizados, o que corresponderia a 40% da força de trabalho (haveria, portanto, cerca de 1050 empregados diretos). Em 2014, porém, apresentou-se lista com 817 empregados diretos e 219 empresas terceirizadas, sobre as quais se afirmou não ser possível saber o número de trabalhadores efetivamente mobilizados. Esses números excluem o trabalho informal possivelmente utilizado pelas prestadoras.

<sup>132</sup> Utiliza-se aqui os dados abertos da Receita Federal acerca dos CNPJs registrados no Brasil.

empregados diretos e vice-versa. Quantitativamente, é difícil atestar a proporção de funcionários da TK empregados por instaladoras subcontratadas antes da admissão ou depois do desligamento, mas esse ponto pôde ser explorado, ainda que com limitações, com base em outra fonte: a relação de funcionários diretamente empregados pela TK no setor de montagem em 2014, que relaciona 817 trabalhadores. Comparamos esses nomes àqueles cadastrados como sócios de empresas (não-fabricantes) de elevadores nos registros públicos, o que revelou que pelo menos 143 deles aparecem como proprietários de pequenas firmas. Convém destacar que não se trata nesse caso de ‘microempreendedores individuais’ ou ‘autônomos’ e, portanto, esses sócios correspondem a apenas uma parcela da força de trabalho terceirizada, já que essas pequenas instaladoras empregam também trabalhadores assalariados (formais ou informais) que não aparecem nos quadros societários. Além disso, os registros trazem apenas os sócios registrados correntemente, excluindo nomes que saíram da sociedade desde então, e alguns dos casos analisados indicam que é possível que numa mesma firma sejam listados como sócios trabalhadores diversos ao longo do tempo. Em suma, as informações disponíveis permitem capturar uma parcela relativamente pequena dos casos possíveis de sobreposição entre terceirizados e ex-funcionários da TK: mesmo assim, foi possível atestar que 17% dos funcionários que aparecem na lista de 2014 apareceriam mais tarde como sócios de pequenas empresas do setor de elevadores.

Nesse conjunto ampliado de pequenas firmas (isto é, no conjunto encontrado a partir da lista de funcionários de 2014), é interessante analisar a data de entrada dos nomes listados nos quadros societários. O gráfico abaixo mostra que, entre os trabalhadores diretamente empregados em 2014, alguns haviam sido registrados como sócios de instaladoras em momentos anteriores, o que indica que o trânsito da condição de sócio para a de empregado direto é possível. Porém, os números se concentram no período posterior, o que significa que prevaleceu nos casos encontrados a trajetória inversa, isto é, trabalhadores que se tornaram sócios de pequenas montadoras apenas depois de terem passado pela fabricante, o que fortalece a hipótese da ‘incubação’. Esse movimento se estende a anos recentes, o que indica um processo ainda em andamento. Convém reforçar que, em decorrência das limitações já mencionadas nas informações disponíveis, esses números dizem respeito a um grupo específico de trabalhadores, de modo que firmas que registraram como sócios trabalhadores da TK antes dessa data ou admitidos



posteriormente a ela não foram consideradas. Na prática, o número de trabalhadores com esse tipo de trajetória é provavelmente muito maior.

**Figura 7 – Sócios de pequenas firmas**



Elaboração própria.

Dissemos já que a maior parte das firmas listadas como subcontratadas pela TK em 2013 e 2014 foram fundadas pouco antes da assinatura dos contratos, o que sugere que elas foram criadas especificamente para esse fim, situação pouco plausível caso a fabricante não incentivasse esse arranjo. Em casos específicos, há indícios que reforçam a hipótese de uma coordenação por trás da criação de pequenas prestadoras. Por exemplo, em alguns casos, dados cadastrais das prestadoras fazem menção explícita à marca TK. Mais interessante é o caso de uma grande capital, servida por 14 instaladoras, em que 13 delas foram registradas com nomes muito similares, que seguem um mesmo padrão com pequenas variações. Em alguns desses casos, foi possível confirmar que os sócios haviam trabalhado como técnicos diretamente empregados pela TK anteriormente.

Poderíamos listar outras evidências desse tipo, mas, isoladamente, são indícios difíceis de aprofundar. Para ilustrar a multiplicação de pequenas montadoras, porém, convém perseguir brevemente uma pista específica. Entre as firmas encontradas por meio da relação de empregados de 2014, 16 estão localizadas no estado de Minas Gerais e, destas, 10 compartilham dados cadastrais que remetem a um único escritório de contabilidade. Esse escritório, que de resto tem porte modesto e está listado como microempresa, localiza-se em Belo Horizonte, capital do estado, o que sugere um ponto

central de difusão no processo de registro de montadoras espalhadas por diferentes municípios de Minas Gerais. Identificado esse padrão, verificou-se que ele se repete em muitas outras pequenas montadoras cadastradas no estado. No total, esses mesmos dados cadastrais foram identificados nos registros de 111 pequenas empresas de elevadores registradas em Minas Gerais, o que ajuda a dimensionar o alcance potencial desse tipo de esquema.

O mapeamento realizado até aqui foi relativamente precário, o que decorre das limitações das fontes disponíveis, mas há farta evidência documental do incentivo à formação de pequenas instaladoras por parte das fabricantes, prática confirmada também por relatos de trabalhadores com os quais a pesquisa teve contato. Podemos, então, ilustrar essas práticas com alguns exemplos. Em janeiro de 2013, um trabalhador em Minas Gerais foi admitido pela TK como auxiliar de montagem e, em 2014, foi promovido à função de montador. Em 2016, ele foi desligado da fabricante e pouco tempo depois se tornou sócio de uma pequena instaladora a serviço da transnacional. Essa firma havia sido criada em 2013 e lista como contatos telefônico e eletrônico dados ligados ao escritório de contabilidade mencionado no parágrafo anterior<sup>133</sup>. O trabalhador foi, enfim, ‘dispensado’ da terceirizada (o que significa, simplesmente, que a TK parou de contar com os serviços da prestadora) depois que outro trabalhador, também sócio da companhia, sofreu um acidente de trabalho. Por não ter recebido as compensações legalmente previstas, o trabalhador processou a TK em 2019, demandando os direitos que seriam pagos a um assalariado convencional. Na Justiça, a companhia declarou que o trabalhador havia se tornado proprietário de uma prestadora ‘por livre e espontânea vontade’ e argumentou que o empreendimento era operado de forma autônoma, descaracterizando a subordinação e o vínculo empregatício.

Os testemunhos oferecidos no processo oferecem detalhes sobre a incorporação do trabalho terceirizado nas atividades de montagem. O trabalhador em questão alegou que “não tinha como abrir uma empresa, entrando como sócio em uma empresa de um rapaz que conhecia, tendo apenas 1% da sociedade”. Disse, ainda, que o pagamento era feito ‘por elevador’, isto é, por empreitada, e que recebia uma porcentagem do contrato, de modo que a remuneração era variável, a depender da disponibilidade de tarefas e dos

---

<sup>133</sup> Hoje, o trabalhador em questão não mais aparece como sócio da instaladora, o que confirma a hipótese de que os números encontrados anteriormente representam apenas uma parcela desse tipo de trajetória.

contratos assinados com a empresa. Outra testemunha, ex-funcionário empregado diretamente como auxiliar de montagem pela TK, relatou que havia sido colega do trabalhador em questão tanto quando o mesmo era terceirizado quanto anteriormente, quando ainda era empregado direto, acrescentando que essa era uma situação comum nos canteiros de obra. Considerou, ainda, que todos os terceirizados que havia conhecido haviam sido antes empregados diretos da TK, e que supervisores da fabricante não passavam todo o tempo nas obras, mas as visitavam com frequência, e que estes “repassavam as ordens de serviços, inclusive para os terceirizados; (...) que não havia diferença entre os serviços feitos e repassados pelos montadores da reclamada e pelos terceirizados; que tinha cobranças dos serviços para os terceirizados, feitas pelos supervisores”. Nessa linha, declarou ainda que

o trabalho feito pelo reclamante como empregado e como terceiro tinha diferença em relação ao horário e à cobrança, já que a cobrança em relação aos terceiros é maior; que os terceiros também chegavam às 7h da manhã; que os terceiros participavam de reuniões na empresa; que os terceiros também usavam uniforme da reclamada, da mesma forma que os empregados; (...) que auxiliou o reclamante em montagens de elevadores, mesmo quando o reclamante não era empregado da reclamada, auxiliava na montagem do mesmo elevador em que o reclamante estava trabalhando. (Autos Processuais)

Um trabalhador registrado como sócio da terceirizada, que também atuava como montador, detalhou que o ajuste e a ligação do quadro de comando (o ‘computador’ do elevador) não eram considerados partes das tarefas de montagem e, assim, só podiam ser realizados pelos técnicos da fabricante. Esse detalhe é interessante porque indica como as divisões entre diferentes grupos de trabalhadores são reforçadas pelas restrições técnicas estabelecidas pelas fabricantes desde as tarefas de montagem, e não apenas nos serviços de manutenção, em que, como mostraremos, isso é mais fácil de perceber. De acordo com trabalhadores do setor, interlocutores da pesquisa, os terceirizados costumam ser responsáveis pelo trabalho mais desgastante de montagem, mas que um empregado direto da TK costuma ‘coloca o elevador para rodar’, ativando os sistemas eletrônicos, o que pode envolver também os ajustes finais, momento em que se verifica se o elevador está funcionando adequadamente. Enfim, o testemunho desse segundo sócio/trabalhador confirmou que terceirizados e empregados diretos atuavam nos mesmos canteiros de obra; que entre os ‘sócios’ da companhia (na prática trabalhadores) apenas ele próprio não era ex-funcionário da fabricante; que a terceirizada prestava serviços exclusivamente

para a TK e que havia sido “criada exatamente para prestar serviços para a reclamada, com esta finalidade” (Autos Processuais).

Outro exemplo desse tipo de arranjo foi atestado de forma inequívoca por auditores do trabalho do MTE que, durante fiscalização num canteiro de obras em Vila Velha, no Espírito Santo, em 2014, se depararam com um trabalhador que declarou ser sócio de uma empresa contratada pela TK para instalar elevadores na região. Os fiscais concluíram que havia indícios de terceirização ilegal e deram início a investigação que revelou a existência de trabalhadores em situação similar em outras obras na região – sócios de empresas terceirizadas pela TK que, na prática, atuavam como montadores de elevadores a serviço exclusivo da companhia. Os trechos abaixo, retirados do relatório da auditoria, descrevem como isso se dava:

Eis os pontos em comum entre esses quatro trabalhadores, conforme declarações fornecidas pelos mesmos respondendo aos questionamentos dos Auditores: que são ex-empregados da Thyssenkrupp Elevadores S/A, onde trabalhavam como montadores de elevadores; que foram orientados pela empresa empregadora a montar a sua própria empresa prestadora de serviços na atividade de montagem; que as duas empresas [...] prestam serviços exclusivamente à Thyssenkrupp Elevadores S/A e é minuciosamente acompanhado pelo supervisor desta, [...]; que seguem o horário de trabalho dos empregados da construção civil; que nunca tiveram qualquer problema quanto ao pagamento dos serviços contratados; que, desde que montaram suas empresas, nunca ficaram sem um contrato de prestação de serviços com a Thyssenkrupp Elevadores S/A; que recebem treinamento anual em NR-10 ministrado pela empresa contratante; que, se não atenderem satisfatoriamente às exigências técnicas da Thyssenkrupp Elevadores S/A, devem passar por uma reciclagem; que todo o material necessário ao trabalho é fornecido pela Thyssenkrupp Elevadores S/A, desde o “guincho”, equipamento mais caro e imprescindível, às ferramentas; que além do Supervisor [...], a empresa contratante coloca à disposição deles um ajustador, [...], e, quando necessário, um auxiliar; que, anualmente, realizam exames médicos, pagos por eles próprios, e os entregam à Thyssenkrupp Elevadores S/A, atendendo exigência desta última.<sup>134</sup>

Enfim, na ausência de montadoras estabelecidas (ou numa situação em que havia grande concorrência entre as fabricantes pela contratação dessas empresas), a TK não se furtou em organizar diretamente a mão-de-obra, tanto por meio da formação e recrutamento de novos trabalhadores, quanto pelo incentivo à criação de novas prestadoras em estreita articulação com as operações da fabricante. Nos casos relatados

---

<sup>134</sup> Nomes próprios foram suprimidos.

acima, a autonomia das prestadoras é meramente formal e, no que diz respeito ao processo de trabalho, tudo se passa como se os trabalhadores terceirizados fossem empregados diretos da contratante. Nem sempre o controle será tão estrito, mas o fundamental é que as grandes ETNs têm à sua disposição um conjunto de mecanismos para regular o grau de autonomia exercido pelas subcontratadas.

Sumariamente, por meio dos contratos de vendas assinados com as construtoras e condomínios, que incluem a instalação, as fabricantes impedem a formação de um livre mercado de instalação de elevadores, posicionando-se como contratantes exclusivas desses serviços. Dessa posição, elas são capazes de dividir as tarefas que serão terceirizadas e as que serão conduzidas diretamente – o trabalho pesado pode ser terceirizado, no todo ou em parte, mas a supervisão e o direcionamento técnico permanecem a cargo da contratante. Artifícios tecnológicos, como a restrição do acesso aos sistemas eletrônicos dos elevadores, reforçam essa divisão. Dessa maneira, o mercado dos serviços de instalação de elevadores (e, portanto, o mercado de trabalho de montadores) é em larga medida *desenhado* pelas fabricantes, o que se compatibiliza com a divisão do trabalho no processo produtivo, o que, por sua vez, envolve a combinação entre múltiplas formas, diretas e indiretas, de contratação do trabalho.

O fundamento dessas relações é um desequilíbrio material entre as partes que não deve ser reduzido à superfície das relações comerciais ou contratuais, mas os contratos de prestação de serviços assinados entre as fabricantes e pequenas instaladoras são interessantes porque delimitam em quais áreas as firmas subcontratadas podem exercer algum grau de autonomia. Usualmente, assina-se primeiro um contrato de prestação de serviços com ‘normas gerais’ (em alguns casos, é explicitamente previsto que a contratação poderá ser parcial, isto é, a fabricante poderá exercer ela própria parte do serviço) e, então, cada instalação efetivamente contratada é celebrada por meio de um aditivo que detalha valores, prazos e condições. Uma primeira preocupação desses documentos é assegurar que a execução das tarefas seguirá as determinações da fabricante. Os contratos preveem sempre que os serviços ‘serão realizados em conformidade com as normas técnicas da ThyssenKrupp Elevadores’ ou cláusulas semelhantes, o que pode ser acompanhado por anexos que detalham essas normas, como os manuais de instalação dos elevadores, que devem ser seguidos à risca. Às vezes, há a previsão de mecanismos mais explícitos de controle do trabalho, como uma planilha de acompanhamento da realização das etapas do serviço.

Os contratos estabelecem, ainda, condições sobre as peças e materiais utilizados, que deverão ser fornecidos pela fabricante. Ocasionalmente, é assinado um contrato adicional para que equipamentos e ferramentas sejam cedidos pela fabricante em regime de comodato. Os uniformes devem estampar a marca da TK. A contratada nunca é autorizada a repassar o serviço a terceiros (isto é, a outras empresas). Em suma, ainda que o grau de controle direto sobre a prestadora possa variar, o direcionamento técnico dos processos, o controle sobre as compras de materiais e peças e até a marca associada aos serviços permanecem sob controle da TK. A fabricante preserva inclusive o controle sobre as técnicas utilizadas, uma vez que os contratos estabelecem que “a contratada se obriga a não divulgar, nem repassar a terceiros, a tecnologia e know-how, cuja licença de uso a ThyssenKrupp lhe concede em razão do presente contrato de prestação de serviços”.

Convém destacar que essas restrições se aplicam não apenas às prestadoras acusadas de ‘pejotização’, mas também às instaladoras que gozam de mais liberdade e prestam serviços para diferentes fabricantes. Mesmo nesses casos, a autonomia da subcontratada não é apenas constringida, mas meticulosamente demarcada pela fabricante, que estabelece quais tarefas são deixadas ao sabor da ‘autonomia’ da livre-iniciativa e quais devem permanecer sob controle direto. Notavelmente, a ingerência da fabricante não se restringe aos processos e tarefas ligadas à instalação dos elevadores. A TK utiliza esses contratos para se proteger no mercado de serviços de instalação, em que empresas menores podem acabar se tornando suas concorrentes. Nos documentos em questão, é comum que se determine que “obriga-se a contratada a não prestar quaisquer serviços de conservação, assistência técnica, orçamento ou reparos em relação aos elevadores objeto do presente contrato de prestação de serviços, seja direta, indiretamente ou através de sucessora”. Isso reforça a articulação dessas tarefas nas estratégias da companhia – os contratos de prestação de serviços de montagem servem já para limitar a concorrência de pequenas firmas nos serviços de manutenção.

Qual é, então, o espaço de autonomia das pequenas instaladoras? Formalmente, ele se limita à contratação do trabalho. Se em quase todo o resto as cláusulas contratuais reduzem a discricionariedade das subcontratadas na condução das tarefas, nesse ponto ocorre o inverso. Em relação ao trabalho, um desses contratos estabelece o seguinte:

#### CLÁUSULA - ASPECTOS DE PESSOAL E TRABALHISTA

É de responsabilidade integral da CONTRATADA a contratação, treinamento e gerenciamento de todo o pessoal necessário ao atendimento do presente objeto da

contratação, inclusive no que se refere à: admissão, demissão, gestão de pessoal, segurança, saúde ocupacional, higiene do trabalho, fornecimento de refeições, transporte, pagamento e recolhimento das contribuições sociais, trabalhistas, fiscais e fundiárias.

Parágrafo Primeiro: A CONTRATADA obriga-se a prestar os serviços contratados, com recursos humanos próprios, utilizando profissionais especializados e em número suficiente, cabendo-lhe total e exclusiva responsabilidade pelo integral atendimento de toda a legislação que rege a execução dos serviços, com ênfase na constitucional, tributária, civil, previdenciária, trabalhista, segurança, medicina e higiene do trabalho, normas e leis ambientais. (Anexos de Autos Processuais)

Adicionalmente, a fabricante procura se resguardar em relação a questões trabalhistas em geral, estabelecendo nos contratos que a prestadora “obriga-se a reembolsar a contratante” por despesas decorrentes do reconhecimento judicial do vínculo de trabalho dos terceiros ou da responsabilidade subsidiária ou solidária em relação a obrigações trabalhistas e previdenciárias. Um fenômeno interessante é que, em alguns casos, a fabricante exige que a instaladora envie periodicamente comprovantes de que está em dia com os encargos trabalhistas. Essa esfera, portanto, pode ser regulada, mas nesse caso apenas no que protege a fabricante. Aparece aqui, ainda que de maneira embrionária, o tipo de relação que subjaz à regulação privada do trabalho nos termos da governança corporativa. Pressionadas ‘por cima’, as ETNs podem efetuar uma ‘reinternalização’ parcial, passando a supervisionar as práticas trabalhistas das empresas subcontratadas, mobilizando seus próprios fiscais e auditores. Dessa maneira, o espaço de autoridade privada associado à grande transnacional se estende ao longo da rede produtiva, já que ao mesmo tempo em que procura se desobrigar formalmente de qualquer responsabilidade pela contratação do trabalho, o risco de que isso seja revertido judicialmente pode impelir a companhia a fiscalizar em alguma medida o cumprimento das normas trabalhistas nessas operações.

Hoje, tanto a TK quanto a TKE têm um ‘Código de Conduta do Fornecedor’ que deve ser assinado pelas firmas contratadas, o que inclui prestadoras de serviço. A empresa de elevadores define, nesse documento, que “fornecedores são parte integrante da nossa estratégia de sustentabilidade” e diz considerar em suas “atividades de compras” uma série de “critérios econômicos, técnicos e orientados por processos, bem como fatores sociais e ecológicos essenciais, tais como os direitos humanos, as condições de trabalho, preocupações anticorrupção e proteção do ambiente” (TKE, 2021a). Efetivamente, ambas as empresas fazem circular entre as contratadas um ‘questionário de autoavaliação’ em

que a firma contratada responde com ‘sim’ ou ‘não’ a uma série de questões – por exemplo, ‘Os funcionários da sua companhia têm a liberdade para formar sindicatos?’. Esses formulários são, então, avaliados nos termos do *compliance*, o que às vezes envolve *compliance officers* e estruturas de fiscalização *in loco*.

Nos casos com que nos deparamos, essas práticas são ainda relativamente tímidas, mas aparecem às vezes como preocupação de trabalhadores e gestores de firmas subcontratadas. Esse processo mostra como as ETNs passam a assumir responsabilidades ‘tipicamente públicas’ nos marcos de uma (auto) regulação privada. O ‘comitê internacional’ estabelecido pelo acordo global entre a TK e a IndustriALL, por sua vez, indica como os sindicatos têm buscado influenciar essa esfera. No TAC assinado pela TK, um aditivo incluído em 2010 passou a exigir que os contratos com as instaladoras terceirizadas reproduzissem as cláusulas do acordo com o MPT, outra via pela qual o ‘interesse público’ buscou afirmar a proteção do trabalho nas relações entre firmas supostamente independentes, isto é, capilarizar sua influência em arranjos produtivos que, formalmente, são articulados por relações comerciais de compra e venda de serviços.

Outra conclusão importante é que o objetivo central da ‘externalização’ no caso em tela é a incorporação do trabalho às operações de elevadores, já que esse é o principal aspecto em que se demarca alguma autonomia para as subcontratadas, que passam a ser, efetivamente, agenciadoras de trabalho. A divisão das tarefas entre fabricantes e instaladoras não é determinada pela especialização técnica de cada uma das firmas envolvidas, mas corresponde, em última instância, às divisões que se deseja estabelecer entre diferentes grupos de trabalhadores. O que está em jogo nessas relações ‘comerciais’ é, sobretudo, a contratação do trabalho por uma via alternativa, isto é, a criação das condições necessárias à combinação, na operação como um todo, de diferentes formas de comoditização do trabalho.

Assim, enquanto em outras atividades o trabalho é contratado por meio de concorridos processos de seleção, às vezes com exigências e oportunidades de qualificação profissional, como cursos relativamente longos no SENAI, vagas de montadores a serviço da TKE são oferecidas de forma improvisada por pequenas instaladoras nas redes sociais. Segundo uma pessoa envolvida nesse tipo de captação, sócia numa pequena instaladora que divide com o marido, este um montador que chefia também os trabalhos, não se exige dos trabalhadores contratados formação específica, apenas ‘experiência no setor’. Em suas palavras,



Nós prestamos serviços a uma empresa que se chama TKE. Eu e meu esposo prestamos serviços pra essa empresa. As contratações somos nós que contratamos, para essa pessoa também prestar serviço a ela. Mas o patrão deles somos nós e tudo é por nós. Pagamento, tudo. Ele trabalha pra nós, só que presta serviço para essa empresa. A empresa só passa serviço pra nós e pronto. Tudo com funcionário é nosso. Os equipamentos, uniformes, são todos fornecidos pela empresa, pela multinacional. A gente não tem nenhum custo com isso não. O custo que nós temos é só com funcionário mesmo. (Entrevista)

Nesse caso, com exceção do trabalho do ‘dono’ da empresa, há um agenciamento do trabalho de tipo relativamente convencional, com a contratação de assalariados formais, presumivelmente com um lucro para os proprietários. A TK parece ter se concentrado aos poucos em situações desse tipo, priorizando montadoras que utilizam o trabalho assalariado formal. Mas as formas utilizadas pelas grandes fabricantes do setor variam muito – em serviços menores, é comum que se contrate ‘microempreendedores individuais’ (MEI), que podem ou não contratar um ajudante, formal ou informalmente. Uma publicação recente nas redes sociais, por exemplo, buscava montadores para instalar elevadores da TKE em determinada região do país, com preferência para aqueles que ‘já têm empresa aberta’ (Notas de campo). Apresentamos já situações em que todos os trabalhadores de uma firma são sócios e dividem entre si o valor do contrato. Outra prática muito comum é que uma montadora já habilitada nos sistemas internos das fabricantes assine um contrato e, em seguida, ofereça o serviço para montadores individuais, que recebem uma parcela do valor previsto em contrato (segundo interlocutores da pesquisa, de 40% a 70% do total, no caso de uma empreitada que exija um único montador).

Adentramos, assim, uma zona cinzenta em que coexistem e se misturam múltiplas formas de comoditização do trabalho. Mas o crucial é que essa esfera não é externa à produção. Pelo contrário, esse ‘mercado’ é deliberadamente criado por um processo em que, ao organizar o processo produtivo, as fabricantes definem quais tarefas serão operadas diretamente e quais serão externalizadas, o que é feito de forma muito minuciosa, de modo que a ‘livre iniciativa’ nesse tipo de atividade é uma ficção evidente. Se a fabricante controla os processos, os materiais, o treinamento, a tecnologia, e tudo mais que envolve a instalação dos elevadores, com exceção da contratação e a gestão imediata do trabalho, por qual meio poderia uma pequena instaladora obter uma vantagem competitiva além de fazer os trabalhadores laborarem mais intensamente, por mais tempo, por uma remuneração menor, em arranjos que se eximem dos custos relacionados à proteção social do trabalho? É verdade que a insegurança de mercado é sentida mais

intensamente por esses trabalhadores, mas isso não é acidental. Pelo contrário, isso resulta de uma demarcação de fronteiras deliberadamente promovida pelas ETNs, o que está diretamente ligado às estratégias produtivas dessas companhias. Mais amplamente, não apenas a produção e o mercado estão imbricados, mas as relações interfirmas, no caso em tela, correspondem sobretudo a uma estratégia de contratação do trabalho. Esse é o elemento determinante da conformação de conexões que constituem, em última instância, ‘redes de trabalho incorporado’ (RAMALHO & DOS SANTOS, 2018), o que passa pela demarcação de grupos de trabalhadores incorporados à produção de maneiras particulares.

Destacamos o grau de detalhamento do recorte estabelecido pelas fabricantes porque isso ilumina a influência das grandes ETNs sobre a conformação dos mercados de trabalho. Em alguns dos exemplos apresentados, as instaladoras exercem quase nenhuma autonomia. Não por acaso, o Ministério Público acusou a TK não só de terceirização da atividade-fim, mas também de ‘pejotização’, isto é, a criação de firmas artificiais cujo único objetivo seria contratar como prestadores de serviço o que são, na prática, empregados diretamente geridos pela fabricante. Publicamente, porém, a TK defendeu um modelo em que as terceirizadas gozariam de plena autonomia, descrevendo essas prestadoras como “empresas altamente especializadas detentoras de mão-de-obra especializada e escassa no mercado, que possuem know-how diferenciado, e por isto estão estabelecidas no mercado!” (Autos Processuais). Segundo essa posição, montadoras terceirizadas seriam eficientes não pela redução dos custos relacionados à contratação do trabalho, mas “em razão da técnica que possuem, da especialização de seus serviços, de sua produtividade”. Nessa linha, segundo a companhia:

Há dois tipos de trabalhadores em foco: os sócios das empresas prestadoras de serviços especializados de instalação, e os seus empregados. Os primeiros, sem dúvida, têm maior remuneração na condição de sócios do que teriam como empregados. E mais, possuem a autonomia típica de donos de negócio. Instalam geralmente elevadores das três maiores produtoras do país (a Autora, ATLAS e OTIS). Organizam seus meios de produção, seu tempo, e conduzem suas empresas, verdadeiros negócios autônomos. Os seus empregados, de outra banda, são trabalhadores contratados legalmente, que têm todos seus direitos satisfeitos, e auferem salários mais altos do que aqueles pagos pela Autora. (Autos Processuais)

Trataremos da afirmação sobre os trabalhadores em seguida, mas, no que diz respeito às firmas e aos sócios (que podem também ser trabalhadores), os casos

encontrados contrariam essa descrição. É importante notar, porém, que não há uma incompatibilidade necessária entre a lógica de operação do setor e um modelo de incorporação do trabalho baseado num mercado competitivo de instaladoras com relativa autonomia, desde que essa autonomia não altere fundamentalmente os termos da relação entre pequenas montadoras e grandes fabricantes, isto é, o controle da produção sobre o mercado de serviços de instalação. Esta é uma simplificação, já que a prestação de serviços de manutenção é também parte da equação, mas encontramos uma situação que se aproxima das cadeias de mercadoria ‘controladas pelos produtores’ (*producer-driven commodity chains*), “aquelas em que grandes fabricantes, usualmente transnacionais, jogam o papel central na coordenação das redes produtivas” (GEREFFI, 1999, p. 1).

Em suma, no período até o rompimento do TAC, marcado por um aquecimento do mercado de elevadores e pela escassez de montadores, nem sempre havia instaladoras estabelecidas com o alcance e na quantidade necessária e, portanto, as fabricantes ‘incubaram’ essas firmas, às vezes de forma bastante direta. Isso ensejou relações marcadas por um controle muito estrito dessa atividade. Situações desse tipo continuam a existir. Nada impede, porém, que uma prestadora ganhe maior autonomia ao longo do tempo, utilizando suas próprias ferramentas e prestando serviços para diferentes contratantes, por exemplo. Coexistem na prática diferentes arranjos e a flexibilidade desejada pelas fabricantes se baseia justamente numa busca pela capacidade de adaptar as práticas de contratação a uma atividade que responde de forma relativamente imediata às demandas da construção civil em localidades geograficamente dispersas. Destacamos esse ponto porque, após a reforma trabalhista de 2017, os órgãos de fiscalização passaram a denunciar prioritariamente as formas ‘fraudulentas’ de terceirização, isto é, aquelas que disfarçam como prestação de serviços uma relação de emprego convencional. Para a análise da incorporação do trabalho a essas atividades, porém, essa não é a questão central – a divisão entre trabalhadores diretamente empregados e terceirizados representa uma linha demarcatória empiricamente detectada nos casos em vista, o que a torna relevante, mas não se deve perder de vista que a incorporação do trabalho às redes de produção não se reduz às fronteiras formais das grandes ETNs, que são em grande medida demarcadas por elas próprias como parte de uma estratégia deliberada de demarcação de fronteiras entre diferentes grupos de trabalhadores.

### *O emprego direto e o terceirizado*

Reconhecida a natureza contingente desses arranjos, podemos discutir a factibilidade da ‘isonomia’ entre montadores terceirizados e diretamente empregados, tratada pela TK como uma situação de fato e prevista como obrigação no TAC depois dos aditivos exigidos pelo MPT. No que diz respeito ao setor como um todo, uma primeira aproximação pode ser buscada nas bases de dados oficiais, no que utilizamos o mesmo critério adotado anteriormente, o que implica as mesmas limitações<sup>135</sup>. Em 2021, os montadores de empresas maiores recebiam em média 2,7 salários-mínimos, contra uma média de 1,5 em empresas de menor porte. Em anos recentes, como já indicado anteriormente, encontra-se um número relativamente pequeno de montadores diretamente empregados no primeiro grupo (375), mas essa diferença era praticamente a mesma em 2013, quando o número de montadores diretamente contratados nessa categoria atingiu seu máximo (1045). O tempo médio de emprego, em 2021, também revela perfis diferentes – 87 meses contra 29. Esses números contestam a hipótese da isonomia e sugerem que, pelo menos para os assalariados formais, o emprego direto é mais vantajoso, o que significa que a terceirização reduziu os ganhos médios da categoria como um todo.

Uma vez que a investigação do MPT sobre a TK se debruçou sobre essa questão, os laudos periciais produzidos no âmbito do processo e da fiscalização do TAC oferecem evidências adicionais. Destaca-se, sobretudo, o caso de uma prestadora contratada pela TK no estado de Goiás em 2015. Documentos obtidos preliminarmente pelo MPT revelaram a existência de uma montadora terceirizada de pequeno porte, com capital social declarado inferior a 10 mil reais, cujos sócios eram um ex-funcionário da TK e sua esposa. Eventualmente, o proprietário da firma foi localizado e, em depoimento, afirmou que a empresa contava com 14 trabalhadores registrados e prestava serviços apenas para a TK. A exclusividade da contratante indica uma relação de dependência, mas a existência de um número razoável de trabalhadores registrados sugere que não se tratava da ‘pejotização’ direta mais usual.

Segundo o depoimento, a fabricante “exige que a prestadora cumpra o piso salarial do sindicato dos metalúrgicos, além de outros direitos que a empresa paga aos seus

---

<sup>135</sup> Os dados são oriundos da RAIS. Uma limitação é que isso não inclui a remuneração dos ‘sócios’ (a não ser que sejam registrados também como assalariados) e trabalhadores informais. Outra dificuldade é que a RAIS tem como unidade de análise o estabelecimento, e não a empresa, o que dificulta a classificação setorial.

empregados, como, por exemplo, ajuda de custo e vale alimentação” e que “quando iniciaram na empresa pagavam apenas o salário-mínimo, porém, a TK exigiu que fossem garantidos os mesmos direitos dos empregados contratados diretamente por ela”. Nesse sentido, o relato contraria a hipótese da TK de que “os rendimentos percebidos pelos potenciais trabalhadores, inclusive terceirizados, disponíveis no mercado situam-se em patamar mais elevado que aquele oferecido pela Thyssen para contratação direta, consideradas as respectivas qualificações”. Por outro lado, a declaração poderia indicar um efeito positivo do TAC, que teria melhorado as condições oferecidas aos terceirizados.

Vejamos, então, o que se pode extrair dos documentos apresentados pelas firmas. A TK empregava 13 trabalhadores na área de instalação de elevadores em Goiás, de um total de 44 na unidade, que abrigava também funcionários ligados a outras áreas, como tarefas administrativas, serviços de manutenção e vendas. A terceirizada, por sua vez, declarou atuar apenas nos serviços de instalação. Os trabalhadores da montadora e os empregados na TK alocados na instalação estavam distribuídos da seguinte maneira:

**Tabela 3 - Funções e salários na instalação de elevadores**

Função	Trabalhadores	Salários-base
TK Elevadores		
Auxiliar de Montagem	5	1.712,71
Pré-instalador	3	2.261 - 2.713
Montador	2	2260
Ajustador (Montagem)	1	3.947
Supervisor de Obras	2	7.440 – 9.776
Instaladora Terceirizada		
Ajudante de Montagem	11	1.745
Montador	3	2.304

Elaboração própria. Valores aproximados, corrigidos pelo INPC (Fev/2023).

A cláusula da isonomia é cumprida formalmente – os salários dos ajudantes e montadores terceirizados são ligeiramente superiores aos dos auxiliares e montadores diretamente empregados pela TK. Um olhar cuidadoso, porém, revela que a situação não era tão simples. Em primeiro lugar, essa isonomia dependeu de uma aparente manobra – até julho, os salários de ajudantes e montadores na terceirizada eram de R\$1608 e R\$2124, respectivamente, um pouco inferiores aos oferecidos pela TK, cujos dados se

referem ao mês de maio. Também naquele mês, os trabalhadores da terceirizada passaram a receber um adicional que não aparece no salário, possivelmente para justificar a isonomia em relação a outros benefícios recebidos pelos empregados diretos da TK, como o convênio médico e odontológico. Essas alterações foram feitas quando já se sabia da investigação em andamento.

Não obstante, podemos conceder que os salários estavam em patamares semelhantes já no período anterior. É preciso considerar, porém, a distribuição das funções em cada uma das empregadoras. Entre os trabalhadores diretamente contratados pela TK, há maior proporção de montadores (especialmente se forem incluídos os pré-instaladores, cuja remuneração era a mesma ou superior), além de um ajustador, com salário consideravelmente maior<sup>136</sup>. Os auxiliares, que recebem os salários mais baixos, eram cerca de 40% na TK. Na terceirizada, os ajudantes, função correspondente, representavam quase 80% dos postos. O nivelamento por baixo dos salários na terceirizada fica ainda mais explícito se considerarmos os funcionários empregados pela TK em outras áreas. Fora das funções técnicas, a unidade empregava 10 trabalhadores, entre auxiliares e supervisores administrativos, técnicos em segurança do trabalho, consultores, vendedores e analistas. Com a exceção de aprendizes empregados na área administrativa, todos recebiam salários superiores a qualquer remuneração encontrada na terceirizada. A comparação mais interessante é com outras funções técnicas. Nas áreas de manutenção e assistência técnica, os salários de supervisores são parecidos com os da área de instalação, mas os técnicos na base da hierarquia recebem remuneração consideravelmente mais alta do que os montadores.

---

<sup>136</sup> Há ainda os supervisores, mas esses poderiam ser equiparados aos sócios da subcontratada, cuja renda não é informada.

**Tabela 4 - Outras funções técnicas (TK)**

Função	Trabalhadores	Salários-base
Oficial de Manutenção	9	2.705
Oficial de Assistência Técnica	4	3.935
Ajustador (Manutenção)	2	4.772 – 4.988
Supervisor de Serviços	2	5.787 – 7.821
Inspetor de Campo	1	7.442

Elaboração própria. Valores aproximados, corrigidos pelo INPC (Fev/2023).

Como se pode ver, os técnicos que trabalham na área de montagem concentram os salários mais baixos da unidade: só quando a comparação se restringe a eles é possível dizer que há isonomia com os terceirizados. Para cumprir a exigência, bastou que a terceirizada equiparasse o salário de 80% de seus empregados ao pior salário pago pela TK na mesma localidade (a remuneração dos 20% restantes foi equiparada ao segundo pior salário pago pela fabricante na unidade). O piso da categoria na região, estabelecido em Convenção Coletiva, era de um salário-mínimo acrescido de 20% (no total, R\$1497). Portanto, o salário dos ajudantes, maioria dos trabalhadores empregados pela terceirizada, estava, antes do aumento de julho, apenas 9% acima do piso da categoria e 30% acima do salário-mínimo. Depois do aumento, essas diferenças representavam 18% e 42%, respectivamente. Enfim, eram salários baixos, pouco acima do piso metalúrgico local, que já era modesto quando comparado às convenções coletivas de outras regiões. Mesmo com o adicional por assiduidade previsto pela convenção da categoria (um bônus de 10%), os salários ficavam muito abaixo do patamar de dois salários-mínimos. Assim, a isonomia foi alcançada não com altos salários na terceirizada, mas, pelo contrário, foi facilitada pelos baixos salários pagos pela TK aos montadores, que eram menores do que os percebidos por trabalhadores em outras funções. Para colocar de outro modo, em vez de nivelar por cima o salário dos terceirizados, o arranjo em tela nivelou por baixo os salários dos montadores diretamente contratados.

### ***Os serviços de manutenção de elevadores***

Uma vez que os elevadores estejam instalados e em funcionamento, as companhias disputam os contratos de manutenção desses equipamentos. Tradicionalmente, as grandes fabricantes enxergaram nos elevadores que carregam suas

marcas uma ‘zona natural de influência’ nesse mercado. A TKE destaca acerca de sua ‘cadeia de valor’ (expressão utilizada pela própria companhia) a manutenção de cerca de 1,5 milhões de elevadores por todo o mundo e declara converter de 70% a 80% das novas instalações em contratos de manutenção, além da retenção de 90% desses contratos em períodos de renovação. Segundo a empresa, as receitas ligadas aos serviços (sobretudo a manutenção, mas também atividades relacionadas, como a modernização) representaram “57% das receitas e o grosso do lucro bruto no ano fiscal de 2021/2022”, o que gerou “vendas recorrentes [de serviços] e altas margens de lucro para o grupo, além de boas perspectivas de receitas futuras” (TKE, 2022, p. 4).

A ênfase da companhia na estabilidade e previsibilidade das receitas oriundas dos serviços de manutenção não é acidental. A *Fitch*, conhecida agência de avaliação de riscos, atribuiu à TKE a classificação ‘B’ em 2021, considerando que a multinacional “é dependente em algum grau dos ciclos da construção civil”, o que seria “compensado pelo forte negócio de manutenção da TKE, que é imune aos ciclos, e sua boa diversificação geográfica, que limita o efeito cíclico do setor imobiliário” (FITCH, 2021). De fato, uma questão importante nos debates sobre as dificuldades da TK antes da venda da divisão era a dependência geral do conglomerado em relação a atividades cíclicas. Por outro lado, como apontou um especialista do setor, que todavia fez previsões pessimistas acerca do futuro dessa estratégia, “em um mundo impactado pela crise da COVID-19, as ações de companhias de elevadores com seus contratos de manutenção anticíclicos – que renderam lucros recorrentes por décadas – parecem ser um porto seguro” (CELIER, 2020).

Um elemento da regularidade das receitas associadas aos serviços de manutenção é a preocupação com a segurança dos passageiros, que motiva a supervisão pública da operação desses equipamentos: usualmente, a contratação de serviços de manutenção preventiva periódica é obrigatória. As grandes fabricantes adaptaram seus modelos de negócio a esse entorno regulatório, mas também influenciaram o desenvolvimento da legislação, buscando limitar a entrada de empresas menores. Como indicamos, há também artifícios técnicos que dificultam a prestação de serviços por mantenedoras independentes, sobretudo os bloqueios instalados nos sistemas eletrônicos dos elevadores. Finalmente, as fabricantes buscam garantir alguma influência ao longo de todo o ciclo de vida dos elevadores desde a formatação dos contratos de venda, o que pode envolver o uso de medidas anticoncorrenciais, como o oferecimento de períodos de cortesia nos serviços de manutenção.



No Brasil, esses contratos seguem um modelo padrão que, além de garantia de um ano, estipula uma cláusula específica sobre a conservação, que estabelece que os elevadores ‘passarão à responsabilidade’ da área de serviços da TK depois de instalados. Há, além disso, cláusulas que restringem o uso dos sistemas computacionais embutidos nos equipamentos. Define-se genericamente, por exemplo, que os ‘sistemas inteligentes’ dos elevadores são de ‘exclusiva propriedade’ da fabricante, de modo que o comprador “tem a responsabilidade de assegurar que terceiros não tenham acesso aos softwares, para qualquer finalidade que seja”. Mas há também restrições específicas, que limitam o uso de recursos compatíveis apenas com serviços prestados pela fabricante:

O Autodiagnóstico instalado no quadro de comando do elevador objeto deste contrato se caracteriza por ser um programa de computador que utiliza um software/hardware como suporte físico e tem utilização exclusiva e específica para os técnicos da Assistência Técnica ThyssenKrupp, para o fim de otimizar a detecção de eventuais falhas ou defeitos no(s) elevador(es). O dito software/hardware vai incluso no equipamento sem custo embutido, por pertencer ao fabricante, mediante licença/comodato, ficando entendido que a propriedade do mesmo não se transfere ao Comprador do elevador por força deste contrato. A permanência do software/hardware no quadro de comando do elevador só se realizará caso venha a existir contrato de assistência técnica celebrado com o fabricante. (Contrato)

As vendas de novos elevadores e a lógica de converter novas instalações em contratos de manutenção continuam a orientar as estratégias das fabricantes, mas dissemos já que as ‘três grandes’ fabricantes em operação no Brasil oferecem hoje serviços de manutenção multimarcas. Em 2017, a TK estimava que mais de um terço de seu portfólio global de manutenção era composto por equipamentos de outras marcas. Essa tendência se combinou com uma corrida tecnológica orientada pela digitalização e, hoje, a tradução de conceitos associados à chamada Indústria 4.0 domina os debates sobre o futuro do setor. Em particular, despertam interesse as possibilidades abertas pela ‘internet-das-coisas’, tecnologia que permite que equipamentos de tipos diversos ‘conversem’ uns com os outros em redes digitais, estabelecendo operações ‘inteligentes’ monitoradas em tempo real. Smith (2015), nessa linha, propôs uma manutenção de elevadores orientada para os dados (*data-driven*), o que descreveu da seguinte maneira:

O monitoramento remoto informa o uso e a condição do elevador para a nuvem. Usando a aprendizagem de máquinas<sup>137</sup>, são feitas previsões de quando e o que

---

<sup>137</sup> *Machine Learning*.

deve ser mantido. Essas tarefas preventivas são, em seguida, comunicadas ao técnico de serviço na nuvem.

Nos últimos anos, todas as principais fabricantes desenvolveram sistemas desse tipo. A TK criou o MAX, sistema concebido em parceria com a *Microsoft* e descrito como uma “plataforma de monitoramento e manutenção preditiva, que permite que técnicos detectem defeitos ou problemas antes que eles ocorram e substituam componentes e partes potencialmente defeituosos”. Para isso, aproveita-se “o potencial da Internet-das-coisas, conectando os elevadores à nuvem, coletando dados de seus sensores e sistemas e transformando essa informação em inteligência de negócios”. A tecnologia, que foi qualificada pela companhia como ‘disruptiva’, à moda das *startups*, deveria “ir além do padrão da indústria da manutenção preventiva para oferecer uma manutenção preditiva e até preemptiva” (TK, 2020). Simplificadamente, esse tipo de sistema transmite via internet informações captadas por sensores instalados nos elevadores, alimentando modelos estatísticos que prometem detectar anomalias antes que algum defeito se torne aparente, identificando de antemão os componentes de reposição necessários. A conexão com a nuvem permite, ainda, que comandos sejam executados de forma remota, reduzindo o número de visitas técnicas aos edifícios. Os elevadores mais modernos vendidos pela TKE já são embarcados com esses recursos, mas o MAX pode ser instalado em modelos antigos ou fabricados por concorrentes, desde que ‘modernizados’ pela TKE, o que amplia consideravelmente o mercado à disposição desses serviços.

A revista *Time* retratou o MAX como uma façanha tecnológica e defendeu as vantagens desse tipo de sistema, como a redução do tempo de espera por elevadores nos escritórios comerciais em horários de pico, argumentando que “qualquer tecnologia que mantenha os elevadores operando de forma inteligente e eficiente pode aumentar a produtividade da força de trabalho mundial” (PULLEN, 2015). Nessa mesma linha, a TKE oferece também o AGILE, “um sistema que gerencia o tráfego dos elevadores, direcionando os passageiros para o elevador que os levará ao seu destino com o menor tempo de viagem, melhorando a eficiência do tráfego”. Esses sistemas têm sido ampliados para englobar toda a cadeia de fornecimento e a TKE criou também ‘depósitos inteligentes’, que prometem “disponibilidade de peças de reposição 24 horas por dia” e a redução das viagens feitas pelos técnicos de manutenção (TKE, 2022b). Idealmente, todas as etapas envolvidas na operação – a manufatura direta, o fornecimento de componentes e insumos por terceiros, a logística e o armazenamento das peças de reposição, e por fim

o trabalho dos técnicos de manutenção, devem ser monitoradas em tempo real e organizadas por sistemas ‘inteligentes’.

A TKE tem buscado, ainda, novos usos para suas plataformas digitais. Elevadores lançados recentemente permitem, por exemplo, a comunicação com robôs de limpeza, que se tornam capazes de deslocar-se entre diferentes andares de um edifício. Outra inovação apareceu durante a pandemia da Covid-19, quando a companhia explorou novos usos para as informações capturadas nos elevadores, como a identificação de passageiros potencialmente contaminados por meio de câmeras infra-vermelho (TKE, 2020). Muito embora esta possibilidade seja tratada com cautela pelas empresas, uma vez que há preocupações relevantes acerca da privacidade dos passageiros, entre outras objeções possíveis, parte dos dados coletados pode ser dispor a usos lucrativos em outras esferas, a exemplo do que fazem as empresas de tecnologia que coletam informações sobre a atividade cotidiana dos usuários. Um dirigente da TKE, nesse sentido, argumentou que uma prioridade para a companhia no futuro é ‘monetizar’ de formas inovadoras os sistemas digitais operados pela companhia<sup>138</sup>. Analisando sistema similar ao MAX, mas desenvolvido pela KONE, Laakkonen & Kivivirta (2022) concluíram de um ponto de vista sociológico que

com a nova tecnologia de comunicação digital e algoritmos genéticos, os elevadores podem agora influenciar a temporalidade humana nas cidades, e apenas começamos a compreender todas as implicações disso. A Inteligência Artificial permite que a mídia opere de forma independente e organize a temporalidade humana.

Não se deve levar longe demais essas conclusões porque elevadores são equipamentos com vida útil longa, de modo que a disseminação de novas tecnologias, ainda que facilitada por serviços de ‘modernização’, pode ocorrer de forma relativamente lenta. D’Souza (2022, p. 54) apresentou uma síntese das transformações recentes nas quatro grandes fabricantes e destacou que todas elas “estabeleceram cooperação com outras companhias de Tecnologia da Informação em computação em rede, *hardware*, assim como análises de *big data*”. Trata-se de análise interessante, sobretudo, por ir além do entusiasmo ‘futurista’ para identificar objetivos mais pragmáticos por trás das estratégias das fabricantes, entre os quais o autor destaca três: “a) aperfeiçoar o processo de manutenção e aumentar a eficiência; b) aumentar as receitas por meio da venda de

---

<sup>138</sup> Notas de campo.

*hardware* de internet-das-coisas e serviços relacionados; c) prender os clientes aos contratos de manutenção” (Ibid., p. 69). Como se pode ver, inovações nos serviços dependem de tecnologias embutidas nos elevadores, como sensores e sistemas eletrônicos capazes de se comunicar em rede, o que indica não um abandono da manufatura, mas uma articulação entre a fabricação e a prestação de serviços de modernização e manutenção.

Em parte, essas estratégias são uma resposta das fabricantes ao avanço de pequenas empresas que disputam os contratos de manutenção. Em mercados periféricos, as grandes fabricantes têm priorizado os contratos mais lucrativos, aqueles em que o contratante está disposto a pagar um *premium* pelos serviços de uma marca renomada – a TKE, notoriamente, costuma ser vista como uma marca de luxo. Não se trata, porém, de uma divisão do trabalho estritamente funcional. À medida em que a prestação de serviços se tornou mais relevante nas estratégias dessas companhias, aumentou a sobreposição entre o mercado desejado pelas ETNs e a esfera tradicionalmente explorada pelas pequenas mantenedoras. Em âmbito nacional, isso levou a questionamentos jurídicos dos bloqueios eletrônicos instalados pelas fabricantes que, por sua vez, argumentam que essas medidas são necessárias para garantir a procedência das peças e a segurança dos passageiros<sup>139</sup>.

Nessa linha, as associações patronais de empresas de elevadores no Brasil, que em geral representam as mantenedoras multimasas, sobretudo mantenedoras de médio porte, além de fabricantes e fornecedoras de peças locais, têm pautado a defesa da indústria nacional contra as medidas anticoncorrenciais adotadas pelas grandes fabricantes. A Associação Brasileira de Empresas de Elevadores (ABEEL), sob o lema ‘Mercado de Elevadores é Amplo e Irrestrito’, considerou o seguinte:

A globalização e a abertura comercial trouxeram mudanças profundas no mercado nacional. Não existem mais barreiras para a obtenção de peças ou componentes para elevadores no Brasil. Qualquer empresa do mercado pode adquirir equipamentos com facilidade. Barreiras econômicas foram quebradas, os

---

<sup>139</sup> Um caso noticiado pelo *Estado de Minas* em 2012, por exemplo, mostra que uma pequena mantenedora de Belo Horizonte garantiu na justiça o acesso à senha que restringia o acesso aos sistemas eletrônicos de elevadores fabricados pela TK num condomínio que havia contratado seus serviços. Na ocasião, um engenheiro da multinacional “negou que o sistema usado pela multinacional impeça o trabalho de concorrentes e informou que o modelo foi adotado para evitar a aplicação de peças sem garantia de procedência”; o representante de uma associação composta por pequenas mantenedoras, por outro lado, sustentou que “esse bloqueio obriga a pessoa a ficar presa a um único prestador e o cliente precisa de liberdade para escolher o que é melhor para ele”. (OLIVEIRA, 2012)

avanços tecnológicos reduziram custos e estimularam a expansão do segmento de elevadores. Peças e componentes deixaram há muito tempo de serem exclusivas apenas das multinacionais. Além disso, empresas fundadas por empreendedores brasileiros tanto no segmento de manutenção quanto de fabricação de elevadores, conquistaram a confiança do mercado e atualmente são garantia de qualidade e eficiência. Empresas nacionais ganharam espaço, com avanços em inovação, tecnologia e qualificação profissional. Isso foi possível graças ao acesso a peças e componentes com preços mais acessíveis, com qualidade e sem burocracia (Publicação no *Facebook* da ABEEL, 2021)

Confrontam-se, assim, interpretações distintas acerca da globalização. Enquanto as grandes fabricantes enfatizam as vantagens das redes globais por elas coordenadas, que permitem estabelecer sistemas logísticos e informacionais monitorados em tempo real, empresas de pequeno e médio porte preferem destacar um mercado global aberto que desafia o monopólio técnico das grandes marcas. Recentemente, disseminaram-se as peças de reposição fabricadas na China. Em redes virtuais dedicadas ao setor de elevadores, por exemplo, é comum que representantes de fabricantes brasileiras e chinesas, além de importadoras locais, anunciem produtos diversos, desde os mais simples, como botoeiras e painéis digitais compatíveis com os elevadores de grandes marcas, até os mais sofisticados, como placas de comando, motores e componentes estruturais. Em alguns casos, elevadores completos são ofertados, e há pequenas revendedoras que atuam na importação, venda e instalação de elevadores de fabricação chinesa no Brasil.

Para as pequenas prestadoras de serviços de manutenção, foi decisivo o surgimento de cópias funcionais das ferramentas de diagnóstico utilizadas pelos técnicos das grandes fabricantes. Trata-se de dispositivos eletrônicos portáteis que se conectam aos sistemas dos elevadores para executar comandos e obter informações sobre o estado do equipamento. As fabricantes dispõem de proteções para que esses sistemas só sejam acessados por aparelhos autorizados, mas, por meio da engenharia reversa, modelos alternativos passaram a ser produzidos e hoje dispositivos desse tipo podem ser comprados sem qualquer dificuldade em plataformas de vendas populares no país. Por valores que variam de R\$1.500 a R\$6.000, é possível adquirir, por exemplo, um ‘teclado TLS’ para elevadores da TKE. Um dos vendedores descreve o aparelho da seguinte maneira: “O mais completo, compatível com todos os elevadores SUR thyssenkrupp. Realiza todos os ajustes de análises de defeitos dos códigos de erro” (Notas de campo). O dispositivo equivalente da Otis também pode ser encontrado, mas utiliza um sistema

de créditos que são consumidos a cada operação. Há, porém, versões do aparelho que prometem driblar essa restrição.

Um caso interessante é o da brasileira *Infolev*, empresa fundada há mais de 30 anos. O carro-chefe da companhia são sistemas eletrônicos e *software* desenvolvidos com tecnologia própria, capazes de controlar o aparato mecânico dos elevadores de diferentes marcas, algo parecido com o que fazem as grandes fabricantes nos serviços de ‘modernização’. Quando elevadores são reformados para utilizar o quadro de comando fabricado pela empresa, a estrutura mecânica continua a mesma, mas é instalado um novo sistema eletrônico. Esse sistema controla a ‘programação’ dos elevadores (os tempos de espera e de fechamento das portas, por exemplo), mas é possível trocar também outros componentes, como a interface acessada pelos usuários e as peças que estampam o nome da fabricante original, que passam a exibir uma nova marca. Algumas mantenedoras multimarcas chamam esse processo de ‘nacionalização’ do elevador, no que prometem custos mais baixos de manutenção. De acordo com uma empresa desse tipo, “a nacionalização permite um custo de manutenção mais competitivo sem exclusividade, tanto para aquisição de peças e componentes ou para contratação da empresa prestadora de manutenção dos elevadores” (Notas de campo). As versões mais recentes desse tipo de tecnologia oferecem recursos digitais como a conexão entre os elevadores e a ‘nuvem’ via internet, possibilitando que pequenas mantenedoras façam o monitoramento remoto dos equipamentos, o que até recentemente estava disponível apenas para as grandes fabricantes.

#### *A organização dos serviços de manutenção de elevadores*

A sede latino-americana da ThyssenKrupp Elevadores (hoje TKE) está localizada em Guaíba (RS), onde fica a fábrica da companhia no Brasil. Recentemente, foi instalada na localidade o *Tech Hub*, centro de desenvolvimento de *software* que produz soluções tecnológicas para o mundo todo. Isso não é pouco relevante porque a tendência do setor é a padronização dos serviços em diferentes países, uma vez que esses serviços estão articulados em plataformas digitais ‘na nuvem’. Ao contrário das fábricas, em que a atualização tecnológica do processo produtivo costuma depender de investimentos locais consideráveis, que assim podem ser mais facilmente antecipados e negociados, no caso dos serviços em elevadores as tecnologias desenvolvidas numa localidade podem ser

rapidamente difundidas para outras regiões, já que muitas vezes isso depende apenas da atualização do *software* instalado nos dispositivos celulares dos técnicos. Guaíba abriga, além disso, a sede regional da TKE. Encontramos aqui mais uma situação em que uma unidade localizada no país aparece como um centro relevante de tomada de decisão – sindicalistas chilenos, por exemplo, reclamam das dificuldades para negociar localmente com a empresa porque a direção da companhia em âmbito regional é formada por brasileiros e está concentrada no Brasil (Notas de campo).

Em São Paulo (SP), fica outra parte da direção da TKE, além da unidade regional do *International Technical Services* (ITS), localmente chamado de Centro Internacional de Serviços Técnicos, que tem operações, além do Brasil, em Atlanta, Manchester, Toronto, Madrid, Xangai, Sydney, Dubai, Moscou e Xangai, além de um centro inaugurado recentemente em Pune, na Índia, onde funciona uma fábrica de elevadores desde 2002. Essas unidades funcionam como centros logísticos de distribuição de componentes de reposição para outras localidades, mas “a rede global virou referência a partir de um time de profissionais especializados na prestação de serviços em equipamentos multimarcas” (TKE, 2022c). No Brasil, o espaço conta com equipamentos de diferentes fabricantes, além de simuladores e laboratórios de engenharia reversa, o que permite desenvolver tecnologias para o mercado de manutenção multimarcas e treinar os técnicos empregados pela companhia para trabalhar com modelos diversos de elevadores, trabalhadores que vão a campo em diferentes localidades. Assim, a TKE dispõe de uma estrutura global que apoia as atividades de cerca de 20 unidades de negócio, 48 filiais e centenas de postos de atendimento distribuídos por todo o país, estrutura que se dedica à venda e instalação de novos elevadores, mas também à assistência técnica e serviços de manutenção e modernização.

No caso dos serviços de instalação, o interesse da pesquisa por firmas menores era evidente, já que as instaladoras se integram diretamente às operações das grandes fabricantes, mas nos serviços de manutenção a situação é outra: as mantenedoras de pequeno porte aparecem aqui como concorrentes que oferecem seus serviços diretamente aos clientes finais. Julgamos conveniente, porém, não excluir essas companhias da análise por algumas razões. No caso da TKE, os técnicos de manutenção no Brasil são, em geral, diretamente empregados, mas a terceirização desses serviços é possível, o que acontece no caso de outras fabricantes no país. Em termos mais amplos, a experiência do trabalho nesse tipo de atividade também passa, ainda que não da maneira encontrada nas tarefas

de montagem, pela circulação de trabalhadores entre as ETNs e empresas menores, muitas das quais são fundadas por ex-funcionários dessas companhias. Mais amplamente, o debate teórico acerca das redes globais de produção tem destacado a relevância de considerar não apenas a manufatura, mas também etapas posteriores da produção entendida em sentido amplo, como a manutenção, o descarte, a reciclagem etc. Essa é uma dinâmica atravessada por conflitos, como já se deixou entrever, e as pequenas e médias mantenedoras no Brasil frequentemente enxergam as ‘multinacionais’ – palavra utilizada nesse meio para se referir sobretudo à TKE, Atlas-Schindler e Otis – como antagonistas.

### *Os serviços de manutenção na cidade de São Paulo*

No caso das tarefas de montagem, a despeito de outras dificuldades, a concentração da contratação dos serviços nas grandes fabricantes ofereceu pontos de partida convenientes para o mapeamento das redes relevantes. Quando se trata dos serviços de manutenção, porém, isso não é possível. Optamos, então, por concentrar a análise ‘estrutural’ da organização dos serviços de manutenção em uma localidade específica – a cidade de São Paulo (o que inclui empresas sediadas no entorno, mas autorizadas a prestar serviços no município). Trata-se da maior concentração urbana do país, o que significa que há um número expressivo de empresas de diferentes portes. Além disso, as três grandes fabricantes em operação no Brasil são as maiores empregadoras individuais da categoria na cidade, estabelecendo um exemplo de como o trabalho alocado em multinacionais e pequenas mantenedoras se divide. A principal vantagem desse recorte, porém, é que ele permitiu analisar os registros mantidos pela prefeitura de São Paulo no âmbito da fiscalização das conservadoras de elevadores, conjunto de documentos que contém informações sobre firmas com características bastante variadas, inclusive aquelas que são muito pequenas, dados que seriam difíceis de obter por outros meios.

A Coordenadoria de Controle e Uso de Imóveis da Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento da Prefeitura de São Paulo publica periodicamente a “relação das empresas conservadoras de elevadores e outros aparelhos de transporte vertical e horizontal” devidamente registradas e habilitadas para oferecer esses serviços no município. Na análise que se segue, foi seguida a lista de julho de 2022, que relaciona 156 empresas no total. Descartamos as empresas que não prestam serviços para terceiros



(como o Metrô de São Paulo, que está habilitado para conservar e reparar seus próprios elevadores, por exemplo) e, das restantes, foi possível obter informações sobre 129 firmas. A legislação municipal estabelece uma fórmula para definir o número de elevadores pelos quais cada empresa pode se responsabilizar, cujas variáveis dizem respeito ao número de técnicos, veículos e telefones à disposição para o atendimento. Além disso, há exigências relativas à responsabilidade técnica de engenharia; número de funcionários; escalas de trabalho e plantões; equipamentos e estrutura das oficinas; veículos para atendimento de chamadas de emergência e manutenção preventiva; entre outros pontos cuja satisfação deve ser demonstrada para que uma conservadora seja habilitada. Essas informações não estão tabeladas, e os documentos nem sempre seguem os mesmos padrões, de modo que os dados apresentados são resultado de tratamento posterior pela pesquisa. Complementarmente, a análise qualitativa dos documentos foi utilizada, o que subsidiou também a mobilização de exemplos ilustrativos.

Nesse sentido, dividimos as mantenedoras de elevadores em São Paulo em três grupos. O primeiro é formado pelas três grandes fabricantes em atuação no Brasil – a Atlas-Schindler, a Otis e a TKE. O segundo corresponde às mantenedoras multimarcas (não-fabricantes) de menor porte. Por fim, a categoria ‘outros’ diz respeito a empresas que estão habilitadas para operar como conservadoras, mas que se dedicam principalmente a outras atividades, como as filiais de multinacionais com presença modesta no Brasil e fabricantes locais de menor expressão. Convém dizer que algumas das firmas consideradas combinam os serviços de manutenção com outras atividades, como a instalação de elevadores e a comercialização de peças de reposição para além dos serviços prestados (o que pode envolver a especialização na importação de peças, por exemplo). Ocasionalmente, ademais, pequenas mantenedoras se ocupam da fabricação e montagem ‘artesanal’ de equipamentos de elevação – nesse caso, quase sempre modelos menos sofisticados, como plataformas de acessibilidade e elevadores de carga, que podem ser produzidos em pequenas oficinas. Só foram excluídas da segunda categoria (e categorizadas em ‘Outros’) as firmas que declararam uma marca própria ou exclusiva<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> As mantenedoras multimarcas, em geral, declararam como marca predominante a expressão ‘multimarcas’ ou similares, ou ainda uma entre as ‘três grandes’ presentes no Brasil. Foi considerada com evidência de serviços multimarcas a declaração da *Villarta*, fabricante nacional com presença relevante em elevadores mais antigos; hoje, ela se dedica prioritariamente à manutenção multimarcas e, recentemente,

como ‘predominante’ nos serviços de manutenção, isto é, aquelas que não se dedicam prioritariamente aos contratos de manutenção multimarcas. A tabela abaixo lista o número de empresas e o total de técnicos (e não o total de trabalhadores, já que pode haver funcionários alocados em outras tarefas) declarados pelas empresas em cada uma dessas categorias.

**Tabela 5 - Conservadoras de elevadores em São Paulo (SP)**

	Empresas	Técnicos
Grandes fabricantes	3	1527
Outros	22	250
Mantenedoras multimarcas (não-fabricantes)	104	1396

Elaboração própria.

Como se pode ver, as grandes fabricantes concentram cerca de metade dos técnicos registrados – a Atlas-Schindler é a maior empregadora individual, com cerca de mil funcionários dedicados às tarefas técnicas. A TKE ocupa o segundo lugar, com pouco mais de 300. A Otis vem logo atrás, com 250 técnicos distribuídos entre três filiais no município. O número de técnicos regularmente<sup>141</sup> empregados por pouco mais de 100 mantenedoras de menor porte em operação na cidade se aproxima do número empregado pelas grandes fabricantes, de modo que, quando se exclui a categoria ‘outros’, aparecem dois grupos com tamanhos mais ou menos equivalentes. Portanto, mesmo numa cidade como São Paulo, densamente urbanizada e com presença consolidada das grandes ETNs do setor, as mantenedoras multimarcas não-fabricantes são responsáveis por parcela relevante das atividades de manutenção.

---

foi comprada pela Atlas-Schindler. Foram classificadas como mantenedoras multimarcas, também, firmas que declararam como predominante a *Infolev* ou outras marcas associadas à modernização de elevadores de fabricantes diversas. Finalmente, analisou-se caso a caso situações em que as mantenedoras declararam como predominantes marcas desconhecidas (em alguns casos, não se trata efetivamente de fabricantes de elevadores, mas de provável confusão – algumas declaram a marca dos veículos automotores utilizados na prestação de serviços, por exemplo; há também pequenas mantenedoras que preferem declarar o próprio nome nesse campo, ainda que não fabriquem elevadores).

<sup>141</sup> Especifica-se ‘regularmente’ porque o trabalho informal é mais comum em empresas menores, embora seja difícil quantificar essa proporção. Essa questão será discutida mais à frente.

As mantenedoras multimas não-fabricantes têm portes variados, de modo que convém detalhar a composição desse grupo:

**Tabela 6 - Conservadoras de pequeno e médio porte em São Paulo/SP**

		Firmas	Técnicos
Pequeno porte	Até 10 técnicos	65	487
	Entre 11 e 20	27	412
Médio porte	Entre 21 e 35	10	259
	Entre 36 e 65	5	247

Elaboração própria.

Dentro das mantenedoras não-fabricantes, classificamos como de pequeno porte aquelas que empregam até 20 técnicos de manutenção e como de médio porte as que empregam entre 21 e 65 (este, o máximo encontrado entre as não-fabricantes). Na prática, essas categorias acabam por se aproximar das definições de ‘microempresa’ e ‘pequena empresa’ adotadas pelo IBGE, mas aqui elas são definidas com propósitos particulares, para descrever dois padrões identificados entre as firmas analisadas. Há exceções a esses modelos, sobretudo na fronteira entre essas classificações, mas as empresas de pequeno porte concentram situações em que os proprietários (os sócios) estão relativamente próximos aos técnicos de elevadores, trabalhando diretamente em tarefas operacionais, enquanto nas de médio porte há, usualmente, uma separação mais clara entre os dois grupos. Há um número significativo de técnicos empregados por mantenedoras de médio porte, mas as de pequeno porte são as responsáveis pela maior parte dos técnicos empregados nesse recorte (isto é, excluídas as fabricantes), com notável participação de empresas muito pequenas, com até 10 técnicos.

Um primeiro elemento distintivo das mantenedoras multimas não-fabricantes, portanto, é a existência de proprietários facilmente identificáveis, isto é, alguns poucos sócios e não os acionistas dispersos que controlam as grandes fabricantes. Na maior parte dos casos, esses sócios participam ativamente do cotidiano da companhia, tendo nisso sua principal atividade profissional, isto é, trata-se de sócios que *trabalham* na empresa<sup>142</sup>, ainda que a natureza dessa participação varie. Nas mantenedoras de médio porte, é

---

<sup>142</sup> Uma exceção relativamente comum é que apareçam como sócios os familiares dessas pessoas, o que não muda fundamentalmente a questão.

comum que os sócios ocupem posições de gestão, apresentando-se como diretores executivos. Quando há envolvimento direto com a área técnica, o mais comum é que atuem como engenheiros<sup>143</sup>. Nessa categoria, portanto, os sócios costumam ocupar posições equiparáveis às funções de gestão e engenharia que, nas unidades das ETNs, são exercidas por funcionários próximos ao topo da pirâmide salarial.

Já nas empresas de pequeno porte, tarefas de direção, supervisão ou engenharia podem também ser atribuídas aos sócios, mas é muito mais comum que estes acumulem funções técnicas, sendo listados em funções como: técnico eletricista; técnico de chamado; técnico de campo; técnico de elevadores; operacional; mecânico eletricista etc. Trata-se de padrão similar ao identificado no setor de montagem, já que os sócios trabalham em tarefas operacionais típicas dos trabalhadores na base da hierarquia do setor. Numa empresa com 18 técnicos, por exemplo, o sócio da firma foi apresentado da seguinte maneira: “proprietário da empresa e atua em campo conjuntamente com o corpo técnico da empresa na função de mecânico de elevadores”. Em outra mantenedora, com 6 técnicos, o ‘sócio proprietário’ tem também a função de ‘técnico de manutenção’, a mesma designação de todos os outros funcionários da empresa, que cumprem jornadas de trabalho idênticas. Outro exemplo inclui dois sócios que trabalham como técnicos de manutenção: o primeiro, contratado com ‘carteira assinada’, aparece nos registros previdenciários da firma; no caso do segundo, porém, o documento justificou a ausência com uma declaração improvisada de que o sócio/trabalhador “não recolhe FGTS por não acreditar no sistema de aposentadoria do país”.

Assim como no caso das instaladoras, portanto, há permeabilidade entre as posições de sócio e de trabalhador e uma diversidade de arranjos possíveis. No todo, das 90 empresas de pequeno porte listadas, os sócios (ou familiares próximos) aparecem como técnicos, mecânicos ou funções similares em 55 delas. Em outras 7, exercem funções de supervisão técnica (cargos de supervisor, gerente e encarregado); em 10, aparecem como engenheiros. Convém dizer que os casos em que sócios exercem funções típicas da base estão concentrados nas firmas muito pequenas, com até 10 técnicos, em que 45 de 63 têm essa característica (70%). Nas que empregam entre 11 e 20 técnicos,

---

<sup>143</sup> Nesse grupo, em apenas um caso um sócio apareceu como ‘técnico de chamado’, função típica da base da hierarquia. Em outros dois casos, sócios apareceram como ‘consultor técnico’ e ‘supervisor técnico’.

são 12 de 27 (44%) e em 8 delas os sócios aparecem como engenheiros (30%), contra apenas 2 ocorrências em 63 (3%) nas muito pequenas.

Outra característica das empresas muito pequenas é a presença de membros da família dos sócios em atividades de suporte, como o atendimento ao público e tarefas administrativas. O atendimento telefônico é particularmente importante, já que é preciso manter plantões para chamados de emergência. Isso se mistura, por sua vez, com o uso de bens pessoais, que acabam por se tornar ferramentas de trabalho. Nos registros municipais das mantenedoras, a principal evidência em relação a isso são os veículos (usualmente carros, mas também motocicletas), parte da fórmula que determina o número máximo de elevadores autorizado a cada firma. Um artifício comum é o registro de contratos de locação de veículos, mas aparecem com frequência também contratos de comodato ou de cessão de uso, por meio dos quais veículos pessoais são cedidos à mantenedora. O mais comum é que esses bens sejam de propriedade dos sócios (que, como indicamos, costumam ser trabalhadores), mas às vezes a cessão parte de funcionários convencionais, que utilizam seus veículos para trabalhar. No que diz respeito à engenharia, as mantenedoras de pequeno porte quase sempre contratam engenheiros por meio de contratos de prestação de serviços que estipulam diferentes formas de remuneração – o pagamento de determinada porcentagem sobre todos os contratos assinados, por exemplo, ou uma remuneração fixa mensal. Relatos de trabalhadores indicam que muitas vezes o ‘carimbo’ de um engenheiro é visto como mera formalidade, mas esse tipo de relação complexifica ainda mais as formas de contratação do trabalho que atravessam a atividade.

Nas grandes fabricantes, a situação é bastante diferente, é claro. Na TKE, o atendimento está dividido entre 5 centrais de serviços, para diferentes regiões da cidade - a maior cobre a região Oeste, que concentra bairros nobres da capital. Há também uma central de atendimento 24 horas com plantonistas. Empresas médias e as fabricantes possuem frotas próprias, mas, como indicaremos mais à frente, utilizam também outras maneiras para transportar seus funcionários. Assim como suas concorrentes principais, a TKE conta com um corpo significativo de engenheiros e com uma estrutura administrativa mais ampla, o que, no caso da unidade de São Paulo, se mistura com a gestão de operações em âmbito nacional (outra parte da administração geral se concentra em Guaíba). Poderia se esperar que firmas de porte médio contassem com mais posições intermediárias de supervisão técnica atribuídas a trabalhadores que não fazem parte do

quadro societário (funções como a de encarregado e de supervisor técnico), mas não foi possível detectar padrões claros em relação a isso e, na prática, há bastante diversidade. Pode-se mencionar o caso de uma mantenedora de porte médio, com 49 técnicos, que apresenta estrutura bastante achatada – com exceção do proprietário da companhia, que atua como engenheiro, todos os profissionais da área técnica exercem formalmente o mesmo cargo (‘técnico de elevadores’, simplesmente). Empresas pequenas, por sua vez, podem se organizar com base em hierarquias bem definidas.

Chegamos, assim, ao ponto que nos interessa mais – os técnicos de elevadores propriamente ditos. No caso dos registros municipais, o vínculo com os técnicos é usualmente comprovado com base em comprovantes emitidos pelo sistema previdenciário, que se limitam (para além dos sócios) ao emprego convencional com ‘carteira assinada’. O trabalho informal, portanto, não aparece nesses registros. Não obstante, uma informação interessante contida nesses registros é a data de admissão dos trabalhadores, que indicam, em múltiplos casos, trabalhadores contratados pouco antes do pedido de concessão ou renovação do registro, o que sugere a existência de trabalhadores informais cuja formalização é promovida temporariamente para cumprir os requisitos exigidos pela fiscalização municipal. Essa hipótese é reforçada pelo fato de que, às vezes, os mesmos trabalhadores são listados em pedidos sucessivos de renovação, mas sempre com admissões recentes, o que indica que eles não foram de fato desligados nesse interim.

Em alguns casos, porém, o vínculo com os técnicos foi comprovado pelas firmas por meio de contratos individuais de prestação de serviços, o que permite discutir formas alternativas de contratação, ainda que apenas de forma ilustrativa porque, ao contrário do que acontece com os engenheiros, quando se trata dos técnicos, apenas raramente esse tipo de relação é reconhecida nos pedidos de habilitação. Uma mantenedora de pequeno porte (apenas 6 técnicos declarados), por exemplo, assinou em 2021 um ‘Contrato de Prestação de Serviços Técnicos em Elevadores’ com um de seus trabalhadores. O acordo cobre tanto a manutenção preventiva quanto a corretiva (isto é, as duas principais tarefas nesse tipo de atividade) e, como é praxe em acordos desse tipo, o contrato diz que a relação não estabelece “qualquer vínculo empregatício”. Os termos se afastam de uma relação trabalhista convencional, já que não é definida uma jornada de trabalho específica e o contratado assume responsabilidades como a garantia dos serviços executados pelo período de 90 dias. Noutra pequena mantenedora, todos os trabalhadores são contratados

de forma similar, por meio de contratos de ‘prestação de serviços técnicos de manutenção’. Neste caso, porém, a jornada (nos termos do próprio contrato, ‘horário laboral’) é definida em 50 horas semanais. Um desses trabalhadores é também sócio da empresa. Voltaremos mais à frente às diferentes modalidades de contratação e as impressões dos trabalhadores sobre isso.

O poder público municipal diz que os técnicos devem ter formação específica para trabalhar no setor, mas isso é definido de forma aberta, o que permite às pequenas mantenedoras o cumprimento desse requisito de diferentes maneiras. Em alguns casos, a formação é atestada por cursos tradicionais, como eletricitistas formados pelo SENAI. Nas grandes fabricantes, essa formação costuma ser uma exigência para a admissão e há, como já indicamos, estruturas internas de treinamento. Certificados relacionados a Normas Regulamentadoras (as NRs), no âmbito da segurança do trabalho, costumam também ser exigidos. As pequenas mantenedoras preferem recorrer a certificados de cursos de curta duração oferecidos por elas próprias ou por prestadoras especializadas. Numa firma de pequeno porte, por exemplo, trabalhadores passaram por “curso de formação de técnico de manutenção e conservação de elevadores”, com carga horária de 80 horas. Os certificados estampam o timbre da mantenedora, mas são assinados por um engenheiro prestador de serviços, documentos que foram utilizados para comprovar a qualificação de todos os funcionários da firma e inclusive a do sócio, que é listado também como técnico. Um método relativamente comum é ainda menos rigoroso e consiste numa declaração genérica assinada pelo engenheiro responsável pela operação atestando que todos os técnicos da firma possuem as habilidades técnicas necessárias. Em outros casos, o próprio trabalhador assina uma declaração afirmando possuir as qualificações necessárias. Na prática, é comum que os trabalhadores aprendam enquanto realizam os serviços, começando como ajudantes, por exemplo. Como argumentou um trabalhador do setor,

Existem muitas pessoas fazendo videoaulas, vendendo cursos online, prometendo que em 30 dias você pode sair consertando elevador. Eu considero isso um crime. Por quê? Imagina você aprender a dirigir um carro por vídeo... Não é assim que funciona. Tem várias etapas de segurança, várias normas que você tem que entender, pra que serve, por que foi criado, o que pode, o que não pode fazer. Por conta de algumas pessoas que acham que estão aptas a fazer o serviço, acaba ocasionando algum acidente. E também algumas empresas pequenas acabam contratando pessoas sem capacitação, não passam nem um mês explicando o funcionamento básico do equipamento e colocam eles em campo pra ser técnico em manutenção. Isso ocorre bastante. (Entrevista)

### *Deslocamentos no trabalho na manutenção de elevadores*

O desenho que fizemos das empresas dedicadas aos serviços de manutenção de elevadores em São Paulo sugere um quadro bastante diversificado. Não obstante, a divisão funcional entre os técnicos em elevadores é parecida em operações de diferentes portes, o que significa que, quando se candidata para uma vaga de emprego, um trabalhador com experiência no setor já sabe o que esperar em relação às tarefas que serão efetuadas. Nesse sentido, ainda que os nomes dos cargos e funções variem de empresa a empresa, tanto nas grandes fabricantes quanto em pequenas mantenedoras há duas funções principais: técnicos de manutenção preventiva e técnicos de chamado, conhecidos informalmente como ‘chamadeiros’. Os primeiros recebem uma ‘carteira’ de elevadores que devem ser visitados num determinado período (por semana ou no mês, por exemplo), distribuídos em rotas pré-determinadas. Os serviços podem ser relativamente simples e rápidos, como a inspeção geral das condições do equipamento, a limpeza e a troca de lubrificantes, por exemplo, ou demandar mais tempo, com a troca de peças com vida útil em vias de expirar. Já os técnicos de chamado respondem a emergências. Em geral, estes últimos são trabalhadores mais experientes e qualificados, que recebem salários mais altos, já que devem ser capazes não apenas de inspecionar os elevadores e realizar procedimentos de rotina, mas de consertar equipamentos com problemas, mas essas linhas divisórias nem sempre são tão claras. Um mesmo trabalhador pode atuar nas duas frentes, sobretudo em empresas menores, alternando as rotas de manutenção com uma escala de plantões de chamados de emergência, por exemplo. De acordo com um trabalhador,

Depende da empresa, em algumas você tem que atender chamado e fazer preventiva, tudo ao mesmo tempo, com metas e pressão fora da realidade. Outras é só chamado, mas querem que você atenda fora do expediente, até de madrugada. Você fica 24 horas compromissado com a empresa. A melhor condição é quando você fica só no chamado ou na manutenção. (Declaração motivada)

Há ainda serviços correlatos, como a modernização dos elevadores, o que, a depender do escopo da reforma, pode se aproximar dos serviços de instalação. Como apoio a essas atividades, pode haver técnicos destacados para fazer reparos específicos, trabalhando permanentemente nas oficinas. Estaremos interessados sobretudo pelos trabalhadores que atuam em atividades externas. Nesses casos, não há um único local de trabalho – tanto os técnicos de chamado quanto os de manutenção, assim como os montadores, efetuam o trabalho em edifícios distribuídos em determinada região. No caso



dos montadores, alojamentos temporários podem ser necessários e há relatos de trabalhadores que dormem nos canteiros de obra, por exemplo, situação usualmente encontrada na construção civil. Entre os técnicos de manutenção e chamado, por outro lado, a empresa permanece em alguma medida como uma referência física, um local de trabalho em sentido convencional, já que, tradicionalmente, antes de iniciar um dia de trabalho, esses trabalhadores se dirigem à firma, onde coletam as peças e equipamentos que necessários à prestação dos serviços, além de acessar o veículo utilizado para chegar aos elevadores distribuídos pela cidade. Em ambas as frentes, o deslocamento é parte do trabalho, o que significa que quase sempre se exige que os técnicos de campo sejam motoristas habilitados, já que o serviço é, em geral, realizado individualmente. Predomina o uso do carro, mas, ocasionalmente, as empresas incentivam o uso de alternativas como motocicletas e, mais raramente, bicicletas. Ao fim do dia, o funcionário retorna à firma para devolver esses itens. Nesse modelo, a presença do empregado no estabelecimento físico da empresa é utilizada para registrar o início e o fim da jornada de trabalho, isto é, ainda que atue em ambientes externos à empresa, o trabalhador ‘bate o ponto’ de maneira relativamente convencional.

Esse esquema ainda existe, mas é cada vez menos comum, tendo sido deslocado por novas práticas, sobretudo por arranjos em que o técnico não precisa se deslocar fisicamente até a empresa diariamente, o que tem sido facilitado pela digitalização do trabalho no setor. Com o uso da internet móvel e da geolocalização, instalada nos carros ou nos telefones celulares utilizados pelos técnicos, a frequência e a jornada de trabalho podem ser verificadas remotamente. Na TKE no Brasil, essa tendência se acelerou durante a pandemia e a companhia assinou acordos coletivos para a autorização do controle eletrônico do ponto. Segundo um dirigente sindical metalúrgico, que nessa fala discutia a TKE no âmbito da rede na TK:

Na nossa convenção coletiva, tem uma cláusula lá que abre para quem faz serviço de campo. Serviço de campo, no caso, são os técnicos de elevadores. Pra quem faz serviço de campo, dá pra fazer um acordo coletivo para que eles façam o famoso ponto por telefone [celular]. A Atlas também faz, todos fazem. Os trabalhadores vão na segunda-feira pegar o material e somem, eles não vão mais na empresa, e precisam ter registrado o ponto. É um ponto alternativo, a gente abre essa possibilidade apenas para o serviço de campo. (Notas de campo)

Alguns trabalhadores consideram essa prática vantajosa, já que o deslocamento até a sede física da companhia apenas para ‘bater o ponto’ é visto como desnecessário. Mas o uso dos aparelhos celulares no monitoramento do trabalho não se restringe a isso.

Uma reclamação frequente é que os trabalhadores se sentem vigiados durante todo o dia. Essa situação é agravada pela tendência de que as atividades dos técnicos passem a se integrar cada vez mais aos sistemas ‘inteligentes’ da companhia, de modo que os roteiros e os chamados são gerados na ‘nuvem’, de forma impessoal e, às vezes, automática: no caso das tecnologias mais recentes, uma vez que uma anormalidade seja detectada por um sensor, uma ordem de serviço pode ser criada automaticamente e enviada para o técnico mais próximo, que a recebe no telefone celular. Outra consequência é que as tarefas e os deslocamentos de cada trabalhador passam a ser monitorados de forma precisa, tanto em tempo real quanto em relatórios posteriores, o que permite uma gestão muito mais detalhada das atividades externas e uma aferição direta da produtividade individual. As informações sobre o técnico (dados pessoais, geolocalização, os serviços que serão realizados etc.) são disponibilizados não apenas para os chefes, mas também para os clientes (administradores ou síndicos de prédios comerciais ou residenciais, por exemplo), que têm acesso à plataforma com um aplicativo de celular e podem, ao final do serviço, fazer uma avaliação do trabalho realizado<sup>144</sup>. Globalmente, sobretudo na Europa, sindicatos que representam técnicos da TKE e de fabricantes similares têm discutido a questão da proteção dos dados pessoais dos trabalhadores, já que nem todos aceitam que as empresas são donas das informações acerca do deslocamento dos funcionários durante o trabalho.

Muito embora não possuam sistemas tão sofisticados quanto os das grandes fabricantes, mantenedoras de menor porte também têm digitalizado o controle do trabalho. No nível mais elementar, basta tirar proveito das tecnologias embutidas em aparelhos celulares, ainda que de maneira improvisada – há mantenedoras que monitoram o trajeto dos técnicos utilizando ferramentas de geolocalização oferecidas por aplicativos de uso geral, como o *Google Maps* ou o *WhatsApp*, por exemplo; outras recorrem a soluções ainda mais simples: segundo o relato de um trabalhador, há firmas que determinam que os técnicos registrem uma *selfie* (um autorretrato fotográfico feito com

---

<sup>144</sup> Ainda que a lógica da contratação nesse caso seja muito diferente, é difícil não associar esse tipo de plataforma com serviços como a *Uber*, aplicativo de transporte individual. No Brasil, não há por ora a tentativa de reproduzir esse tipo de modelo de forma direta nos serviços de manutenção de elevadores. Fora do país, porém, é possível encontrar *startups* com essa proposta. A *WeMaintain*, por exemplo, desenvolveu uma plataforma com o objetivo de conectar técnicos de manutenção e pequenas prestadoras diretamente aos clientes finais. Trata-se ainda de iniciativa relativamente tímida e há obstáculos importantes à uberização estrita do setor, como o domínio do mercado pelas grandes fabricantes, as exigências regulatórias e o fato de que os serviços são geralmente vinculados a contratos relativamente longos. A digitalização, porém, avança dentro das empresas já estabelecidas.

o celular) em frente aos edifícios na rota de manutenção preventiva, a fim de comprovar que as visitas técnicas foram mesmo realizadas. Destaca-se, ainda, a existência de diversas desenvolvedoras nacionais de *software* que criaram sistemas de gestão de equipes externas, que são então contratadas por mantenedoras de menor porte. Essas plataformas digitalizam diversos aspectos da operação, como o planejamento logístico das rotas e a distribuição das ordens de serviço; o controle de ponto e jornada de trabalho; o monitoramento em tempo real e a avaliação pelos clientes; reembolsos de gastos com combustíveis etc. Quase sempre, essas mesmas plataformas servem, com versões que se adequam às particularidades de cada atividade, a diferentes tipos de empresa que lidam com equipes externas, como aquelas dedicadas a assistência técnica em geral, segurança particular, dedetizadoras, desentupidoras, agências de promoção de vendas, comércio eletrônico, entre muitas outras, o que indica que a digitalização do trabalho tem impactado não apenas empresas de portes diversos, mas também diferentes ocupações ligadas a trabalhadores móveis urbanos.

Com a redução da centralidade do espaço físico da firma como base operacional, surgem problemas relacionados ao armazenamento e acesso às ferramentas (equipamentos de proteção, dispositivos de diagnóstico, o uniforme, o celular, o veículo) e materiais (o que inclui peças de reposição, cabos, insumos etc.). A utilização da residência do trabalhador é possível, mas pode ser problemática em determinadas situações, tanto pelo tamanho e peso de certos itens, quanto por questões de segurança e normas regulatórias, o que acontece no caso de produtos químicos, por exemplo. Empresas maiores, sobretudo em grandes cidades, contam com redes de postos de atendimentos espalhados ao longo das rotas, mas uma prática comum é que os trabalhadores solicitem, de maneira informal, para que zeladores de edifícios visitados autorizem o uso temporário das instalações. Nas palavras de um trabalhador,

O técnico da preventiva precisa montar uma mini-base em algum condomínio pra manter um estoque de material, óleo, pano, pequenas peças. Normalmente, ele pede autorização no local e consegue até usar a base como vestiário também. Tipo uma extensão da empresa. (Declaração motivada)

Mencionamos já que, em alguns casos, os técnicos utilizam seus veículos pessoais no trabalho. É difícil atestar até que ponto isso acontece, já que empresas de diferentes tamanhos mantêm ainda frotas próprias ou alugadas, mas evidentemente os deslocamentos em tela se coadunam com esse tipo de prática, que são relatadas mesmo em grandes empresas. Na TKE, encontramos relatos pontuais do uso de veículos

particulares, mas prevaleceu nos casos com que tivemos contato o uso da frota da empresa. Não obstante, isso não significa necessariamente uma preservação integral do modelo anterior – numa unidade verificada pela pesquisa, os trabalhadores estacionam os veículos fora do horário de serviço em suas garagens residenciais. Outra tendência notável entre as grandes fabricantes é a utilização de serviços de transporte individual, como o *Uber*, para fazer o deslocamento dos técnicos, principalmente nos chamados de emergência, em que as rotas são menos previsíveis. Um trabalhador, nessa linha, relatou: “Agora estão adotando o *Uber* para atendimento de chamado. Não estão dando o carro. ThyssenKrupp e Schindler já estão nesse estilo. Chamadeiro fica sem carro e vai de *Uber* pro chamado” (Entrevista). Encontra-se, assim, uma terceirização do trabalho peculiar. Não se trata da substituição integral do técnico, mas de um redesenho das tarefas. Uma responsabilidade específica – o ato de dirigir até o local da emergência – é retirada do rol de atribuições e transferida aos ‘motoristas de aplicativos’. Na superfície, lidamos com uma transação comercial, isto é, a contratação de um serviço, mas há na realidade uma reorganização relevante do processo de trabalho, de modo que trabalhadores da *Uber* e serviços similares passam a ser utilizados diretamente na operação dessas ETNs. Não por acaso, essas plataformas oferecem ferramentas para integrar diretamente os sistemas logísticos ‘inteligentes’ utilizados pelas companhias aos serviços de transporte por elas ofertados.

De fato, elementos encontrados no caso dos técnicos de elevadores são notavelmente similares aos identificados em outra categoria de trabalhadores que percorrem ‘roteiros’ urbanos – os promotores de vendas que circulam por diferentes estabelecimentos comerciais (por excelência, supermercados) a serviço de grandes marcas<sup>145</sup>. Esse modelo é menos prevalente entre os técnicos de elevadores, mas em alguns casos foi possível atestar práticas muito similares, inclusive com o uso dos mesmos termos, uma indicação de que há uma difusão mais geral das práticas de gestão de trabalhadores móveis urbanos e ‘equipes externas’. Por exemplo, em ambos os casos há tentativas de dar um verniz de legalidade à utilização dos veículos automotores de propriedade de funcionários. Em pequenas mantenedoras, além de contratos de locação entre empregadoras e empregados, foram encontrados acordos de diversos tipos, como

---

<sup>145</sup> Podemos mencionar outras convergências. Por exemplo, as grandes marcas do setor alimentício têm recorrido também aos serviços de motoristas de aplicativos para transportar promotores de vendas em suas rotas.

num caso em que um ‘termo de cessão’ estabeleceu que o automóvel de um funcionário seria colocado “à disposição do cessionário para uso diário” sem qualquer contrapartida formal, e de comodato, como numa firma em que o uso de motocicleta de propriedade de um mecânico de chamado custava 200 reais mensais à empresa.

Trabalhadores que utilizam veículos particulares no trabalho assumem também outros custos, como a depreciação e os gastos relacionados à manutenção. Quando não há contratos de aluguel do carro ou arranjos similares, o costume é que seja pago um benefício suplementar, em geral a título de ‘ajuda de custo’, nomenclatura cuja generalidade se compatibiliza com a indeterminação dos gastos que podem recair sobre esses trabalhadores. Usualmente, isso não se aplica ao combustível, o gasto imediato mais relevante nesse tipo de arranjo. Nesse caso, o mais comum é o pagamento por quilômetro rodado, mas há empresas que oferecem um valor fixo, o que significa que o trabalhador pode acabar pagando pelos insumos mais do que recebe como contrapartida. De fato, essa é uma possibilidade mesmo no reembolso por distância percorrida, já que os valores são definidos de forma mais ou menos arbitrária. Tendencialmente, aprofunda-se a dificuldade de aferir a remuneração final com precisão e variações nos preços dos combustíveis podem, em alguns casos, impactar diretamente os ganhos finais dos trabalhadores.

No todo, as tendências da organização do trabalho no setor indicam que a digitalização perturba as práticas tradicionalmente estabelecidas. São relevantes, é claro, os efeitos sobre o ritmo de trabalho, sobretudo no caso das grandes companhias, que se tornam capazes de medir detalhadamente os tempos de realização das tarefas e dos deslocamentos de cada trabalhador individual, mas o que nem sempre se percebe é que essa ampliação das possibilidades da gestão do trabalho para além dos muros da empresa faz com que as fronteiras entre o trabalho e a vida privada sejam deslocadas. Essa questão foi muito discutida durante a pandemia, quando lares se tornaram locais de trabalho improvisados em diferentes setores de atividade (CRAIG & CHURCHILL, 2020), o que prejudicou desproporcionalmente as mulheres. O caso em tela revela uma situação similar. Quando o espaço físico da firma perde relevância, além dos elementos já apresentados, o trabalhador e sua família, sobretudo as mulheres, passam a se responsabilizar pela limpeza de resíduos advindos do trabalho e dos próprios uniformes, o que tradicionalmente foi uma responsabilidade da companhia. Entre os técnicos de elevadores, são comuns as brincadeiras sobre encontrar parafusos e outras pequenas peças

na máquina de lavar, por exemplo. Pelas beiradas, assim, amplia-se o escopo do trabalho reprodutivo não-comoditizado, que passa a se integrar de forma mais direta às operações ‘produtivas’.

Outra questão discutida em relação à digitalização do trabalho é a compatibilidade desse modelo com novas formas de socialização em rede. As redes sociais permitem criar espaços voltados a públicos específicos, o que pode impelir a formação de identidades coletivas e servir à organização política de categorias profissionais, tema ao qual voltaremos no próximo capítulo. No caso dos técnicos em elevadores, porém, a troca de informações *online* assume um caráter particular, servindo à cooperação em rede num âmbito propriamente técnico-operacional. Isso é especialmente relevante nos serviços multimarca, em que a diversidade de modelos que podem ser encontrados faz com que seja difícil para o trabalhador individual conhecer as minúcias de todos os equipamentos. Na TKE, mencionamos já os centros ITS, que formam uma rede global especializada em elevadores de diferentes fabricantes. Com isso, a empresa promete uma ‘presença local e suporte global’, de modo que especialistas nos centros globais atuam como consultores dos técnicos da companhia em diferentes localidades, sendo acionados em casos que não puderam ser resolvidos de imediato. Uma tecnologia muito propagandeada pela companhia é o *HoloLens*, óculos de ‘realidade aumentada’ cuja aplicação no setor de elevadores foi desenvolvida em parceria com a *Microsoft*. O dispositivo conta com uma câmera embutida e, segundo a empresa, “reflete virtualmente a visão exata do técnico de serviço, permitindo que o especialista no ITS forneça instruções concretas sobre como consertar um produto” (TKE, 2022d). Identificado o problema, o dispositivo é capaz de ‘desenhar’ virtualmente, no campo de visão do técnico, esquemas e informações que se sobrepõem à realidade. Pelo menos no Brasil, essa tecnologia não é usual, mas o suporte técnico remoto acontece pelo celular de maneira convencional, com o envio de fotografias, por exemplo.

Esses recursos, é claro, estão indisponíveis para as pequenas mantenedoras em suas versões mais avançadas. Mas as redes sociais e aplicativos de troca de mensagens têm viabilizado o aparecimento de alternativas abertas, que são alimentadas cotidianamente por milhares de trabalhadores. Por meio dessas redes, os trabalhadores construíram de maneira cooperativa acervos que reúnem manuais técnicos de diferentes marcas e modelos. Eles também prestam suporte uns aos outros, em tempo real, quando encontram dificuldades para resolver problemas em campo. Há múltiplas iniciativas desse

tipo em diferentes aplicativos de troca de mensagens, como o *WhatsApp* e o *Telegram*. No maior grupo desse tipo, solicitações de ajuda são enviadas e respondidas voluntariamente por técnicos de diferentes locais do país e, ocasionalmente, do exterior<sup>146</sup>. Por exemplo, numa troca de mensagens nesse grupo, um funcionário de uma mantenedora no Maranhão escreveu: “Boa tarde, companheiros. Estou com um defeito em um Thyssen MCP2, dá o erro E99”<sup>147</sup>. Poucos minutos depois, um técnico de Minas Gerais enviou um arquivo PDF com a lista de erros do modelo. Centenas de mensagens como essa são trocadas semanalmente. Em casos mais complicados, os trabalhadores enviam fotos e vídeos, até que o problema seja resolvido. De acordo com um trabalhador, isso passou a ser fundamental porque “antigamente não havia tantos equipamentos e modelos como hoje”. Outro técnico, nessa linha, contou que no passado “usava uma mochila com esquemas, pedia ajuda ao supervisor pelo orelhão, pelo ‘bip’ [pager]. Tinha que esperar, era muito lento. Hoje temos tudo na palma das mãos e muita gente para ajudar” (Notas de campo).

Elemento interessante é que, ainda que essas redes tenham objetivos prioritariamente técnicos, elas se baseiam em princípios distintos dos que norteiam as redes de suporte das principais fabricantes, sendo construídas por meio de uma cooperação coletiva, aberta e voluntária. Algumas empresas podem ver nisso uma ameaça e há tentativas de assegurar a propriedade intelectual sobre manuais técnicos, por exemplo<sup>148</sup>. Essa possibilidade causou problemas para um grupo brasileiro de técnicos em elevadores, que fez uma campanha para arrecadar fundos destinados à defesa jurídica da iniciativa. Assim, as práticas em tela conectam trabalhadores geograficamente dispersos e desafiam o monopólio técnico das grandes ETNs, mas pressupõem também uma lógica alternativa baseada na solidariedade. Um administrador de um grupo desse tipo, por exemplo, considerou:

---

<sup>146</sup> Embora formalmente o grupo seja voltado a trabalhadores brasileiros, a única barreira é a língua. Há muitos trabalhadores portugueses e em grupos como esse é comum a presença de trabalhadores de outros países lusófonos. Ocasionalmente, aparecem também mensagens em espanhol, já que os modelos dos elevadores utilizados em diferentes países são frequentemente os mesmos.

<sup>147</sup> A mensagem foi adaptada e os códigos trocados.

<sup>148</sup> Esse não é um fenômeno exclusivo à área de elevadores. A Toshiba, por exemplo, foi criticada por derrubar na justiça o site *Future Proof*, que reunia manuais técnicos de computadores, ação que foi vista como “sintomática de uma tática corporativa muito mais ampla para reprimir a manutenção independente” (WIENS, 2013). No caso dos elevadores, a questão é ainda mais polêmica porque a restrição ao acesso dos manuais pode criar riscos de segurança para trabalhadores e passageiros.

Há a necessidade dessa troca de informação, dessa troca de experiência. Geralmente, os que são mais antigos, né? No ramo de elevadores, tem pessoas com 30 anos, 35 anos, 40 anos que nós chamamos, que são os dinossauros. São aquelas pessoas que pegaram os elevadores quando eram ainda muito antigos, que alguns tinha até geradores e tal. Então, essas pessoas têm um conhecimento muito grande, não é? E outra coisa que é bacana que muitas dessas pessoas que estão muito tempo acabaram levando os filhos a trabalharem com elevadores, então o conhecimento acabou passando de pai para filho. Onde mantiveram a qualidade de serviço, é levar a fundo o que aprenderam. Alguns se propõem a querer fazer essa troca de informação. É muito difícil você achar uma pessoa que passe todo o conhecimento que ela tem. Primeiro que é muita informação. Segundo que hoje há uma grande desunião. Algumas empresas até proibem de um técnico conversar com outro técnico, de outra empresa. Alguns ameaçam com demissão e tudo mais. O que acontece muito é que hoje, vamos supor, se eu aprendi uma coisa diferente, se eu consigo tirar aquele defeito, claro, naquela peça, manter na qualidade o funcionamento, né? Achei um paliativo que funcione 100% e não fuja da norma, que não seja a famosa gambiarra, né? Mas que seja um paliativo. Ao invés de algumas pessoas repassarem esse conhecimento, querem vender essa informação. Eu acho isso errado. Você passar seu conhecimento adiante, não está criando concorrência. Você está criando admiração, você está criando companheirismo, uma parceria. (Entrevista)

### ***Os técnicos em elevadores e suas divisões***

A incorporação e organização do trabalho nas atividades de instalação e manutenção de elevadores indica a coexistência entre arranjos diversos, cujas configurações passam pela posição dominante das grandes fabricantes, pela imbricação entre a produção e mercado e por múltiplas formas de comoditização do trabalho, o que estabelece divisões ‘estruturais’ entre os trabalhadores, a mais marcante delas entre os técnicos de manutenção e montadores, que não apenas realizam tarefas diferentes, mas que são também incorporados de maneiras distintas à operação das grandes empresas e ao mercado de trabalho do setor em geral. Essas divisões, por sua vez, são relevantes para discutir as questões que nos aproximam do tema do próximo capítulo, que tratará das formas de organização coletiva, como a formação de demandas ‘corporativistas’ de categoria e as relações entre empregados e empregadores, o que envolve também diferentes percepções acerca das ETNs. Apesar dessa aparente fragmentação, persiste em algum grau uma identidade coletiva comum, o que se evidencia, por exemplo, na participação de trabalhadores de diferentes perfis nos mesmos grupos virtuais de ‘técnicos em elevadores’.



O que galvaniza esses grupos é o compartilhamento de uma cultura geral associada ao trabalho com elevadores<sup>149</sup>, uma unidade que não deriva do reconhecimento institucional da existência de uma única categoria ou da organização coletiva em sentido estrito. Sob o risco de certo reducionismo teleológico, pode-se dizer que há uma identificação profissional que independe de demandas específicas (embora não exclua essa possibilidade) e que não se orienta pelos enquadramentos sindicais estabelecidos, emergindo de forma mais ou menos espontânea das experiências compartilhadas no setor. De fato, paradoxalmente, essa unidade parece ser possibilitada justamente pela ausência de determinações normativas claras, o que, combinado com a precariedade das relações de trabalho nessas atividades, faz com que os trabalhadores transitem entre tarefas diversas em empregos sucessivos, concomitantes ou mesmo dentro de um mesmo emprego – como argumentou um trabalhador, às vezes se espera que um mesmo profissional seja “técnico de manutenção, técnico de chamado, reparo, montador, mecânico, motoboy” (Notas de campo).

A expressão mais visível dessa indeterminação são as múltiplas formas de contratação do trabalho. Ainda que isso seja mais comum na montagem, também na manutenção o trabalho assalariado, tanto formal quanto informal, convive com o trabalho ‘freelance’<sup>150</sup> e com o pagamento por empreitada. Em ambos os casos, ademais, aparece a figura do sócio de uma pequena empresa que continua a trabalhar em tarefas típicas da base da hierarquia ou próximas disso. Há certa permeabilidade entre esses enquadramentos, isto é, não prevalece na experiência da categoria uma divisão rígida entre o trabalho assalariado convencional e outras formas de contratação. Isso fica evidente em situações em que a contratação no modelo CLT ou PJ, ou ainda acordos informais diversos, são vistas como intercambiáveis. Algumas contratantes, nessa linha, permitem que os trabalhadores optem por um ou outro modelo, com variações nos salários. Muito embora do ponto de vista coletivo as proteções sociais da CLT sejam preferíveis, num cenário de baixas remunerações é comum que trabalhadores fiquem tentados a optar por um vínculo que garanta uma renda mais elevada de imediato. De fato, a vantagem mais comumente associada à ‘carteira assinada’ pelos trabalhadores do setor não são os benefícios previdenciários, mas o fato de que esse registro é mais facilmente

---

<sup>149</sup> Há também, por exemplo, canais na plataforma de vídeos *YouTube* dedicados a profissionais do setor, igualmente acessados por um público relativamente amplo.

<sup>150</sup> Expressão utilizada entre os trabalhadores para designar o trabalho casual.

aceito como comprovação de experiência profissional na busca por recolocação no mercado de trabalho.

Há uma correspondência tendencial entre a informalidade e práticas ‘atípicas’, o que explica por que esse tipo de situação é mais comum nas pequenas montadoras e mantenedoras, mas o trabalho assalariado formal não está alheio às tendências identificadas. A formalização contratual do uso de veículos particulares, por exemplo, busca justamente compatibilizar esses dois mundos e, a despeito da validade jurídica duvidosa de algumas das cláusulas contratuais improvisadas com esse fim, na prática elas continuam a funcionar até que sejam contestadas. Mais amplamente, a desfiguração das fronteiras entre a esfera do trabalho e a vida privada pressiona pela intensificação dessa lógica. Nos anúncios de emprego para montadores, há quem pergunte se é preciso levar as ferramentas ou se elas serão fornecidas pela contratante, o que mostra como o trabalhador possuidor de ferramentas é visto como algo natural. Nas vagas para técnicos de manutenção, além do carro, as empresas que oferecem condições melhores destacam o ‘celular corporativo’ como um benefício relevante, já que usualmente se espera que o trabalhador possua um dispositivo compatível com os aplicativos utilizados para monitorá-los. Isto ainda é incomum entre os técnicos em elevadores (com exceção dos casos em que eles são também proprietários de pequenas empresas, em que isso acontece com certa frequência), mas em outras categorias ligadas ao que chamamos de ‘trabalhadores móveis urbanos’, o rol de ferramentas exigidas por processos de admissão inclui até mesmo equipamentos de proteção individual.

Outra característica do setor, comum a trabalhadores que se dedicam prioritariamente às duas principais tarefas, é o envolvimento de trabalhadores com serviços paralelos, a fim de complementar a renda. Como resumiu um trabalhador, “se não fizer bico, o técnico de elevador morre de fome” (Notas de campo). Outros se queixam de que as empregadoras coíbem a prática, mas não pagam o suficiente aos empregados. Essa não é a situação de todos, é claro, mas além da realização de serviços ‘freelance’ para montadoras e mantenedoras, uma atividade muito comum é a venda de peças usadas ou recondicionadas, como componentes que não são mais fabricados e que ficam sem uso depois da realização de serviços de modernização, por exemplo. O anúncio desse tipo de produto é comum nos grupos virtuais do setor de elevadores e há também grupos dedicados especificamente a isso – por exemplo, grupos chamados ‘feira do rolo do elevador’ e ‘peças usadas de elevador’, em que são anunciados motores, inversores,

displays, botões e outros componentes compatíveis com modelos de diferentes marcas. É comum também a importação e revenda de peças novas fornecidas por fabricantes chinesas. Alguns técnicos do setor passam aos poucos a se especializar nesse tipo de negócio, virando pequenos comerciantes, mas outros combinam ambas as atividades.

No todo, mais do que demandas específicas de categoria, prevalece a impressão de que as condições de trabalho no setor como um todo são precárias e, sobretudo, de que a remuneração é baixa. Esse é um tema constante nos debates entre os trabalhadores do setor: “trabalhar no ramo de elevadores está muito ruim, paga muito mal”; “não temos para onde correr: na instalação o salário é baixo, na manutenção também e dão mais de 100 elevadores para tomar conta”; “está complicado, querem pagar pouco e exigir muito, outras áreas não têm o mesmo risco e pagam mais”; “trabalhei por anos, depois da terceirização não tem como trabalhar, é só exploração”; “o ramo desvalorizou muito. O salário não paga nem o velório do técnico que morre numa moto atendendo chamados na chuva” (Notas de campo). Nas palavras de um trabalhador entrevistado, “o que ocorre muito hoje é a desvalorização da mão-de-obra. Um funcionário que ele não está bem remunerado, tem algumas empresas pequenas nacionais, que pagam melhor que algumas empresas multinacionais” (Entrevista).

Poderíamos citar muitas outras declarações desse tipo, mas, para além de um sentimento difuso de que a profissão deveria ser mais valorizada, os diagnósticos acerca das razões por trás desses problemas variam consideravelmente entre os trabalhadores, assim como as opiniões sobre as vantagens e desvantagens de diferentes situações. O que é melhor: ser empregado direto de uma grande fabricante, buscar emprego numa pequena empresa ou criar o próprio negócio? Ao fazer perguntas como essa, encontramos respostas muito divergentes. Isso não significa que não existam respostas objetivas para essas questões. Quando tratamos da montagem e da manutenção separadamente, recorremos a bases de dados e outras fontes para preencher essa lacuna<sup>151</sup>. Não obstante, isso é insuficiente para caracterizar a experiência do trabalho no setor que, como indicamos, comporta diversidade considerável. Assim, a disparidade entre os relatos encontrados representa um desafio para a análise. Para lidar com essa dificuldade, em vez de arbitrar se uma ou outra posição é mais precisa ou prevalente, decidimos buscar no

---

<sup>151</sup> Concluímos ali que o trabalho direto em grandes fabricantes é mais bem remunerado, sobretudo na manutenção, mas reforçamos que as bases utilizadas tratam apenas do trabalho formal e excluem os ganhos dos trabalhadores que são também sócios de pequenas empresas, por exemplo.

dissenso os elementos de tensão que decorrem das divisões apresentadas e as ilustram de maneira mais próxima à experiência vivida por esses trabalhadores.

Nesse sentido, podemos começar por uma clivagem bem conhecida – aparece com frequência a opinião de que as empresas pagam pouco aos empregados, com o objetivo de aumentar seus próprios lucros, o que se combina com críticas sobre a falta de valorização dos trabalhadores, pressão pelo cumprimento de metas e excesso de serviço, problemas de saúde decorrentes do trabalho, entre outras questões trabalhistas típicas, ainda que, em alguns casos, elas estejam disfarçadas pela formalidade das relações entre firmas distintas. Um montador terceirizado, por exemplo, argumentou: “As multinacionais dizem pagar muito, mas nós montamos e o nome é sempre da empresa. Se dá problema, eles vêm para cima de quem montou e tiram o dela da reta. Somos sempre desvalorizados, números insignificantes”. No caso dos técnicos, o excesso de trabalho e as cobranças são citadas com frequência. Nessa linha, um trabalhador declarou que “empresa grande paga pouco e quer cobrar o técnico, só falta colocar uma arma na cabeça do peão”. Um técnico de manutenção, este se referindo ao trabalho assalariado convencional, considerou que “só quem enriquecem são os patrões” (Notas de campo). Encontramos aqui o conflito entre o capital e o trabalho num sentido convencional, isto é, o reconhecimento de que há interesses divergentes entre empregadores e empregados, exploradores e explorados. Dadas as particularidades da organização econômica do setor, porém, há outros elementos relevantes nas impressões dos trabalhadores sobre as condições de trabalho nesse tipo de atividade.

Uma preocupação comum é a competição com outros trabalhadores que, por aceitarem salários mais baixos, prejudicariam os profissionais já estabelecidos. Um montador, assim, considerou que “o problema são os próprios montadores, se você quer ser valorizado, não pode deixar ninguém dizer o preço do serviço, você é que tem que dizer o valor”. Outro trabalhador, por sua vez, afirmou: “Está cada vez pior. Uns meia-boca estão aceitando salários baixos, isso está acabando com o mercado. Depois que inventaram o zap<sup>152</sup>, acabou a profissão”. O alvo da crítica nesse caso são os grupos de suporte técnico que mencionamos anteriormente, em que trabalhadores ajudam uns aos outros de forma voluntária. Prevaecem as opiniões elogiosas a essas iniciativas, mas há também críticas ao que se percebe como um facilitador da entrada no mercado de trabalho

---

<sup>152</sup> WhatsApp, aplicativo de troca de mensagens.

de técnicos pouco experientes e sem qualificação. O mesmo tipo de crítica aparece em relação às formas internas de suporte das empresas, que colocam “qualquer um para atender chamado”. Nesse sentido, um trabalhador há mais de uma década no setor considerou: “Onde moro, parece que qualquer um faz nossos serviços. Estou desistindo de uma profissão que amo” (Notas de campo). Outro alvo de críticas são as ‘biscateiras’, nome pejorativo dado a firmas pequenas que aceitam contratos com valores considerados muito baixos. Nas tarefas de montagem, isso se mistura com a questão da terceirização, de modo que a competição entre os trabalhadores e a exploração por parte das grandes fabricantes aparecem conjuntamente. Um montador, nesse sentido, considerou:

O problema foi nós mesmos, terceirizados, que passamos a competir entre nós, aceitar qualquer coisa para se firmar e nunca houve união, agora piorou porque qualquer se acha montador. As grandes empresas adoram essa competição entre as terceirizadas. Estamos todos quebrados e os gestores todos bem. (Notas de campo)

Na manutenção, por outro lado, as ‘biscateiras’ concorrem com as multinacionais e são frequentemente acusadas de rebaixar as condições da categoria como um todo. Nesse sentido, um trabalhador afirmou: “O grande problema é que tem muita empresa. Precisam sobreviver e fecham serviço por qualquer valor para pagar as contas. Cobram 200 reais por elevador”. Outro criticou “empresas de fundo de quintal que desvalorizam a mão de obra, para remunerar os funcionários com um salário que envergonha a categoria”. Um terceiro opinou que a medida mais eficiente para melhorar as condições de trabalho seria “tirar as biscateiras do mercado”. Esse tipo de proposta, porém, não é recebida da mesma maneira por todos os trabalhadores, não por menos porque posições como essa frequentemente se combinam com críticas à incorporação de trabalhadores menos qualificados que, na opinião de um trabalhador mais bem estabelecido, “não querem trabalhar, não estudam, não se qualificam” (Notas de campo).

Do ponto de vista de trabalhadores satisfeitos com a posição alcançada em grandes ETNs, portanto, as ‘biscateiras’, que fariam uso de trabalhadores com qualificação técnica insuficiente, são em geral vistas como a principal razão do rebaixamento das condições de trabalho da categoria. Para outros, porém, a criação de uma pequena mantenedora é a solução para a precariedade do trabalho, ‘conquistando os próprios clientes e decidindo o próprio salário’. Não raramente, isso é motivado pela insatisfação com a trajetória individual em grandes fabricantes. Como apontou um trabalhador, as empresas de ‘fundo de quintal’ resultam de “ex-funcionários de grandes empresas que abrem microempresas

para sobreviver”. Por exemplo, um técnico, hoje dono de uma pequena mantenedora, declarou que trabalhou 12 anos numa grande empresa que dizia oferecer bons benefícios, mas que como funcionário “nunca tinha dinheiro para nada”. Uma trabalhadora, na mesma linha, disse que “trabalhava em multinacional e me demitiram, hoje estou muito melhor na minha empresa com o meu marido, ganharam um concorrente!”. Isso ajuda a explicar por que encontramos relatos tão divergentes acerca da atratividade do emprego em grandes multinacionais. Enquanto muitos consideram que os salários e benefícios são melhores nas grandes fabricantes, um trabalhador diz que “multinacional é furada, quem trabalha em empresa menor ganha o dobro e a ‘incomodação’ é menor, sem metas para cumprir, sem uma faca no pescoço nas multinacionais”. Outros dizem que tanto as grandes quanto as pequenas são ‘biscateiras’ – desse ponto de vista, todas as companhias remuneram mal e oferecem condições insatisfatórias aos trabalhadores do setor (Notas de campo).

Se por um lado a incorporação de trabalhadores que possuem ferramentas é utilizada como uma forma de diminuir os custos mesmo por grandes ETNs, por outro os trabalhadores podem ver nisso uma oportunidade de contestar o domínio dessas empresas e, num cenário de baixas remunerações em geral, de escapar de um ambiente em que a pressão pela produtividade se manifesta de forma mais pessoal e hierárquica quando há chefes imediatos capazes de exercer a autoridade concedida pela grande empresa. Dessa maneira, a disputa por contratos de manutenção aparece às vezes como uma forma de ‘lutar’ contra as multinacionais. Começamos a entender, assim, o que há por trás das situações em que trabalhadores, frequentemente os mais precarizados do setor, passam a enxergar a defesa do mercado e do empreendedorismo como uma maneira de se contrapor ao grande capital transnacional. Ilustrativamente, numa publicação em que se pedia ‘cuidado’ com os valores dos contratos assinados por pequenas empresas e os salários aceitos pelos técnicos, o perfil de uma pequena mantenedora de elevadores respondeu: “Não temos que ter cuidado! Precisamos sobreviver! O que ferra a gente são as multinacionais!” (Notas de campo). A própria precariedade passa a ser vista como uma forma de resistência, um sacrifício temporário para não se dar por vencido numa luta desigual.

De fato, aparece com certa frequência a opinião de que o tratamento em pequenas empresas é mais ‘humanizado’ do que nas grandes fabricantes, o que permite um ritmo de trabalho menos intenso, uma pressão menor pela produtividade. Não seria prudente

fazer qualquer generalização a esse respeito porque, para além de relatos muitas vezes contraditórios ou ambivalentes, as evidências encontradas indicam que a situação tende a ser mais precária em firmas pequenas, e nelas há também frustrações e conflitos entre empregadores e empregados. Não obstante, podemos atestar que, na experiência de muitos trabalhadores, a impessoalidade dos critérios adotados pelas ETNs – a exigência de qualificação formal, as metas, o controle e o monitoramento digital do trabalho – é vista como insuportável, o que é substituído, ainda que em certos casos por imposição das circunstâncias, por uma ‘autopressão’ que idealiza a liberdade do mercado como espaço de autonomia, o que no caso da manutenção de elevadores transforma a precariedade e o excesso de trabalho em atos heroicos de sobrevivência.

Um fator na difusão desse tipo de perspectiva são as companhias de porte médio que, mais bem organizadas, constituem associações que defendem os benefícios da ‘nacionalização’ dos elevadores e de um mercado aberto de manutenção e instalação, propostas que capturam a imaginação de parte dos trabalhadores (que podem ser simultaneamente pequenos proprietários). Trata-se, é claro, de uma convergência parcial e mesmo contraditória, já que essas associações criticam o oligopólio das três grandes fabricantes, mas defendem também regulações que impeçam a entrada no mercado de empresas muito pequenas, com a exceção notável de medidas que beneficiem diretamente os assalariados<sup>153</sup>. Ademais, os riscos desse tipo de caminho não passam despercebidos. É comum que trabalhadores que abriram pequenas empresas manifestem frustrações com os desfechos disso, sobretudo no caso da montagem, em que esse arranjo é mais facilmente percebido como uma artimanha das grandes ETNs. Um trabalhador, nessa linha, declarou: “Voltei a ser funcionário e hoje estou muito mais tranquilo”. Outro, um montador, considerou o seguinte: “É muito fácil abrir firma, faz um contrato e acha que vai ganhar muito dinheiro. Quando passa a régua e vê o quanto gastou, percebe que está pagando para trabalhar de domingo a domingo, com toda a responsabilidade, sem férias. Se tiver funcionários, a carga é maior, décimo terceiro, todos os direitos” (Notas de campo).

---

<sup>153</sup> As empresas de médio porte combatem o oligopólio das grandes fabricantes, mas defendem manter restrições que impeçam a entrada no mercado de empresas muito pequenas, e se colocam contra também demandas trabalhistas – a ABEEL, por exemplo, propõe um marco regulatório do setor que inclui o veto ao pagamento de adicional de periculosidade aos técnicos.

Persistem, porém, as figuras do sócio/trabalhador e a do ‘microempreendedor individual’, o que cria as condições para que o fascínio com o ‘empreendedorismo’ encontre eco na base da categoria. Não raramente, todos os trabalhadores de uma companhia são sócios, operações que, todavia, não são tratadas como cooperativas e sim como empresas em termos relativamente usais: nada impede que ajudantes sejam contratados como assalariados convencionais caso isso seja possível ou necessário, por exemplo. Na prática, uma parcela considerável dos trabalhadores na linha de frente das atividades do setor, precisamente aquela que é mais crítica às grandes ETNs, nutre sentimentos de aversão ao Estado, aos impostos e à corrupção (o que pode se relacionar com insatisfações relacionadas aos preços dos combustíveis e outros insumos, por exemplo), aos sindicatos (já que a negociação coletiva faz pouco sentido em muitas das situações) e aos encargos trabalhistas (uma vez que um trabalhador pode se tornar ou ter sido antes um empregador).

Dessa maneira, a relação entre o capital e o trabalho, entre empregadores e empregados, é atravessada por outras divisões e as fronteiras entre esses papéis podem se confundir. Concretamente, isso se manifesta às vezes como um conflito entre sócios de pequenas firmas e trabalhadores insatisfeitos com as grandes ETNs (ou excluídos delas), de um lado, e trabalhadores que se orgulham de trabalhar em grandes empresas, de outro. Um técnico, nesse sentido, considerou: “Nossa classe é muito desunida, tem técnico de multinacional que se acha melhor que o de multimas. Você passa perto dos caras de multinacional e até viram a cara, pensam que são melhores do que nós”. Outro, na mesma linha, declarou que técnicos “não são achados em cursinho do SENAI”, enquanto um último lamentou que, embora concordasse com a opinião, nas empresas os chefes davam preferência a quem “tem um pedaço de papel de alguma universidade” (Notas de campo).

Uma expressão ilustrativa dessas tensões apareceu numa discussão sobre o uso de bicicletas por uma grande fabricante, motivada por uma publicação num grupo virtual de técnicos em elevadores, que se referia mais especificamente a um modelo adaptado, que se assemelha a um triciclo acoplado a um compartimento relativamente grande para armazenar peças e materiais, concebido como uma alternativa à frota de carros tradicionalmente oferecida aos trabalhadores. Um trabalhador criticou duramente a prática e declarou: “Muitos ainda pensam como funcionários de multinacional, não adianta ser multinacional se só explora o funcionário. Um idiota inventa isso para economizar gasolina, mesma coisa de trabalhar de moto. Só pensam no dinheiro, não na



segurança do trabalhador”. Um funcionário da empresa em questão, porém, divergiu e declarou que não tinha grandes reclamações, que “no comparativo com o mercado é uma empresa muito boa” e que estava se formando engenheiro com apoio da companhia, para então concluir que “dizer que multinacional só explora não faz muito sentido”. Outros trabalhadores fizeram piadas com a novidade, comparando o veículo aos utilizados por entregadores por aplicativos e vendedores de picolé, insinuando que a situação era humilhante. Ofendido, o trabalhador da companhia retrucou: “Vamos vender picolé, com plano de saúde, odontológico, PLR, bolsa de estudo”. O participante que criticava a medida, então, reagiu: “Mas ganhando 1500 reais por mês. Você fica com as suas vantagens vendendo picolé, eu com dinheiro no bolso” (Notas de campo).

Nesse debate, foram dezenas de reações, muitas delas críticas às multinacionais do setor, enquanto outros se disseram satisfeitos: “Ao contrário dos comentários, faço parte da família [da empresa] e me sinto orgulhoso, valorizado”, considerou um empregado de uma grande fabricante. Apesar dessas rivalidades, a discussão terminou em termos relativamente amistosos. Há muitos outros exemplos desse tipo de tensão, decorrente da diversidade das formas de incorporação do trabalho dos técnicos em elevadores à produção. É notável, porém, que esses debates continuem a se dar num campo comum. Trata-se, em última instância, de percepções divergentes acerca das opções e trajetórias possíveis para um *mesmo grupo de trabalhadores*, ainda que esse grupo seja atravessado por divisões. Técnicos em elevadores posicionados de maneiras muito diversos continuam espontaneamente a debater as soluções e medidas que julgam necessárias para melhorar as condições da ‘categoria’. As divisões identificadas, porém, criam desafios para a organização coletiva e a representação sindical, temas do próximo capítulo.

## **Capítulo 5 - Ação coletiva na ‘indústria de serviços’ de elevadores**

Este capítulo trata das limitações e possibilidades da ação coletiva na indústria de elevadores. A primeira seção discutirá iniciativas do sindicalismo global, especificamente a criação de uma rede global de empresa na TKE no âmbito da IndustriALL e uma iniciativa correspondente, em âmbito nacional, no Brasil. As novidades identificadas nessas experiências tensionam o modelo usual de rede sindical metalúrgica, mas as redes permanecem presas às limitações estruturais de que tratamos anteriormente. A partir da segunda seção, então, ampliaremos o escopo da análise com um mapeamento da representação sindical da categoria no país, que em alguns casos se afasta do que acontece na TKE e mesmo da categoria dos metalúrgicos. Enfim, à luz das divisões entre os técnicos em elevadores no Brasil, apresentadas no capítulo anterior, discutiremos as possibilidades da organização coletiva na categoria, por dentro e por fora dos sindicatos. Para isso, utilizaremos fontes já apresentadas em capítulos anteriores, como documentos e entrevistas, mas foi particularmente relevante que tenhamos tido a oportunidade de participar como observadores dos primeiros passos da organização de redes na TKE em âmbito nacional e global.

### ***O sindicalismo global na indústria de elevadores***

Pela maior parte do trabalho de pesquisa, as evidências sobre o sindicalismo global entre os técnicos em elevadores indicavam uma insuficiência que beirava a ausência completa de organização sindical, com a exceção de iniciativas vacilantes que se aproximavam das tentativas de adaptar as redes sindicais para a realidade de outros setores. Como complemento a um estudo das limitações da representação sindical estabelecida no setor de elevadores, então, planejamos preencher essa lacuna com uma análise de experiências em outras atividades, que oferecem exemplos interessantes de como a organização sindical translocal pode ser construída em contextos não-fábris. A partir de meados de 2021, porém, algo novo começou a surgir. Uma vez que a TKE se tornou uma companhia independente sem qualquer relação administrativa direta com o conglomerado anterior, foi preciso discutir o que fazer com as articulações sindicais até então estabelecidas. Em âmbito nacional, isso fez com que o debate sobre os técnicos em elevadores voltasse à pauta do dia na rede na TK, o que culminou, em seguida, na criação

de uma rede específica para a TKE. Simultaneamente, a IndustriALL promoveu uma série de encontros internacionais via teleconferência para discutir a organização sindical na nova empresa, o que deu origem à primeira rede sindical global numa companhia dedicada exclusivamente ao setor de elevadores. Ambas as iniciativas partiram das bases sindicais anteriormente existentes. No caso brasileiro, isso implicou um viés fabril, mas, não obstante, os sindicatos envolvidos se viram obrigados a refletir sobre a organização de trabalhadores não-fabris. Globalmente, a IndustriALL discutiu também essa questão, e viu nas particularidades do setor uma oportunidade para ampliar as possibilidades de seu sindicalismo global. Trata-se de experiências muito recentes e ainda em desenvolvimento, mas que permitiram vislumbrar caminhos possíveis para a organização sindical nesse tipo de atividade, do local ao global.

O sindicalismo global se fez presente na indústria de elevadores de forma relativamente tardia, depois da fundação da IndustriALL. Uma política sindical global voltada especificamente para a área de elevadores começa a se desenhar a partir de outubro de 2013, quando a IndustriALL realizou em Genebra uma primeira reunião global do setor de ‘elevadores e escadas rolantes’, que contou com a participação de representantes sindicais das ‘quatro grandes’ em 11 países. Naquela ocasião, destacou-se a intenção de criar redes de empresa nas ETNs do setor e foi aprovada uma resolução com cinco demandas principais, que foram em seguida enviadas à administração central da TK, Otis, Kone e Schindler: proteção contra a intensificação e supervisão ‘orwelliana’ do trabalho, no que se criticou a digitalização do controle; reversão de medidas de emprego precário – “condições iguais de trabalho para trabalhos iguais”, “chega de empurrar os colegas para o (falso) trabalho autônomo!”; segurança no trabalho e proteção contra acidentes; padrões comuns para os serviços e manutenção em todo o mundo; treinamento e proteção profissional para os trabalhadores<sup>154</sup>. Condenou-se, ainda, situações específicas na companhia, como demissões na TK na França.

Cerca de um ano mais tarde, em novembro de 2014, evento similar foi organizado na Áustria, quando se produziu o que ficou conhecido como ‘Declaração de Viena’, documento que estabeleceu demandas mais diretas:

---

<sup>154</sup> Resolução, 2013.

Demandamos que os empregadores implementem medidas para atender às crescentes cargas de trabalho e stress relacionado ao trabalho. Esperamos um diálogo social aberto sobre esse tema.

Demandamos uma mitigação efetiva ou pelo menos a regulação da subcontratação, e iremos em conjunto lutar contra o trabalho precário, em linha com o princípio: mesmo trabalho, mesmas condições.

Opomo-nos a qualquer vigilância/rastreamento por GPS dos empregados, o que aumenta a pressão sobre os funcionários e é uma ameaça direta à sua segurança. Adicionalmente, essa forma de vigilância dos empregados é uma violação grosseira de sua privacidade.

Demandamos iniciativas conjuntas para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável para os trabalhadores do setor.

Estipulamos regras e padrões vinculantes e uma diretiva comum (europeia) para regular a subcontratação, bem como contratos de manutenção (no que diz respeito ao escopo, conteúdo e frequência). (*Vienna Declaration, 2014*)

Formou-se assim, pela primeira vez, ainda que de forma ainda muito embrionária, um movimento global de trabalhadores em atividades de manutenção e instalação de elevadores, com pautas ligadas especificamente à experiência da categoria. Os signatários da carta, apresentada como produto da articulação entre “representantes sindicais em quatro corporações multinacionais” (as ‘quatro grandes’ fabricantes de elevadores em âmbito mundial), se comprometeram a fortalecer as redes sindicais de empresa, integrar essas redes aos conselhos de empresa europeus, designar ‘pessoas de contato’ para as quatro grandes companhias e passar a trocar informações de forma regular, além de apoiar iniciativas de organização sindical direta “quando solicitado por sindicatos filiados”.

No ano seguinte, a IndustriALL realizou sua primeira conferência global do setor de engenharia mecânica, categoria herdada da FITIM. Na internacional metalúrgica (que havia organizado a última conferência global no setor em 2011), essa frente havia sido reconhecidamente negligenciada e reunia num mesmo guarda-chuva uma série de atividades que não encontravam guarida em outras divisões da entidade – sobretudo fabricantes de maquinário industrial e outros produtos especializados, como turbinas, mas também o ‘subsetor’ de elevadores e escadas rolantes. Na IndustriALL, esse recorte foi mantido e a organização nas fabricantes de elevadores foi priorizada, o que resultou na organização de atividades globais dedicadas a essa indústria e à TKE em particular. Os mencionados, assim, voltaram a ser discutidos na conferência global da área de engenharia mecânica, que ocorreu em Berna, na Suíça, em novembro de 2015.

Nesse espaço, foi reconhecida a diversidade dos trabalhadores ali representados, que incluíam atividades fabris de tipos variados, além dos ‘técnicos de serviço’ que “estão trabalhando sob condições totalmente distintas e enfrentam desafios e riscos diferentes daqueles enfrentados por colegas que trabalham em plantas ‘tradicionais’”. Como política geral, porém, a abordagem proposta pela conferência seguiu a linha geral da IndustriALL: defendeu-se ser “crucial construir poder sindical para confrontar o capital global (multinacionais) e defender os direitos dos trabalhadores”, com destaque para a necessidade de “lutar contra o trabalho precário porque muitas multinacionais usam o trabalho precário para minar a legislação trabalhista e o poder dos sindicatos”. Nesse sentido, propôs-se a criação de redes de empresa e a assinatura de acordos globais nos marcos do ‘diálogo social’. Especificamente, foi sugerida uma estratégia em ‘três etapas’: 1) a criação de redes sindicais globais para a troca de informação e organização de ações solidárias e outras atividades relacionadas à empresa-alvo; 2) a busca por um ‘diálogo social aberto’ com a companhia; 3) a assinatura de um Acordo Marco Global. Não obstante, argumentou-se que esse ciclo pode ocorrer também no sentido inverso, de modo que a assinatura de um acordo global facilitaria a criação de uma rede. O objetivo geral, então, seria “criar uma caixa de ferramentas para os esforços de organização dos nossos afiliados para apoiá-los em seu trabalho cotidiano” (INDUSTRIALL, 2015, p. 14). Trata-se da abordagem usualmente adotada pela IndustriALL, isto é, pelo menos no que diz respeito ao setor da engenharia mecânica em geral, não se concebeu uma nova estratégia.

Mas a conferência foi também uma oportunidade para que os ‘subsetores’ discutissem questões específicas. No caso do segmento de elevadores e escadas rolantes, adotou-se uma resolução preocupada sobretudo com a regulação da atividade em âmbito europeu, no que se criticou uma legislação considerada ultrapassada, que seria permissiva com a subcontratação dos serviços de instalação e manutenção, além de não adotar medidas para proteger a segurança dos trabalhadores e usuários em geral, como a limitação do número máximo de equipamentos mantidos por cada técnico. Fundamentalmente, defendeu-se a criação de padrões regulatórios mínimos, em particular no que diz respeito à limitação do trabalho ‘freelance’ e outras formas de subcontratação – a proposta mais concreta foi autorizar a operação apenas de companhias devidamente habilitadas e que empreguem trabalhadores com qualificação técnica formal comprovada. Cerca de um ano mais tarde, em julho de 2016, esse documento foi anexado a cartas assinadas pelo Secretário Geral da IndustriALL e endereçadas aos CEOs das ‘quatro

grandes' fabricantes de elevadores. Na ocasião, a IndustriALL divulgou que o sindicato global havia lançado um desafio às grandes ETNs do setor no tema da segurança<sup>155</sup>. Na prática, foi feito um chamado para que cada empresa se comprometesse com “um diálogo social para proteger as condições de trabalho e a segurança dos clientes em suas operações ao redor do mundo” (Carta, 2016).

Essas cartas não foram capazes de sensibilizar as companhias. Depois desse impulso inicial de articulação global no setor de elevadores – que foi de 2013 a 2016 – o movimento arrefeceu nos anos seguintes. Quando a IndustriALL realizou sua segunda conferência global do setor de engenharia mecânica, em setembro de 2019, o balanço das atividades no segmento se encerrava com o chamado ao diálogo social direcionado às ‘quatro grandes’ em 2016, com a exceção do apoio posterior a lutas locais, como uma greve de trabalhadores noruegueses na *Orona*, fabricante espanhola de elevadores. O evento aprofundou, porém, a discussão de temas que haviam aparecido de forma marginal em momentos anteriores, como os desafios associado à Indústria 4.0, a automação nos serviços e métodos mais avançados de digitalização do trabalho via ‘internet-das-coisas’. Foram adotadas, além disso, resoluções mais políticas, num contexto em que o nacionalismo de direita avançava em diferentes regiões. No que diz respeito às ETNs, porém, o caminho indicado foi semelhante ao que havia sido definido quatro anos antes e, de fato, a abordagem do diálogo social foi associada de forma mais direta e detalhada à esfera da governança privada, no que se destacou que “as multinacionais estão sob a supervisão de acionistas institucionais como fundos de pensão e agências de avaliação” e o impacto potencial da utilização de critérios ‘não-econômicos’ ligados à responsabilidade social corporativa (TK, 2019).

Em fevereiro de 2021, ainda em meio às restrições da pandemia da Covid-19, a IndustriALL promoveu uma reunião do segmento de elevadores. Em virtude do formato virtual adotado, o evento contou com mais participantes, reunindo representantes sindicais de 20 países, o que deu continuidade aos debates sobre as transformações do setor. Desta vez, porém, a articulação serviu também para começar a articular uma tentativa de colocar efetivamente em prática a estratégia proposta pelo sindicato global para interpelar as grandes ETNs no setor – a empresa escolhida foi justamente a TKE,

---

<sup>155</sup> ‘IndustriALL has laid down the gauntlet to four of the world’s biggest lifts and escalators companies demanding better safety in the sector’.

recém-separada da TK. Como indicamos anteriormente, em âmbito europeu, sobretudo na Alemanha, os sindicatos se mobilizaram para influenciar o destino da divisão em meio à venda do negócio, o que passou por declarações de abertura ao diálogo por parte do consórcio que havia comprado a empresa. A IndustriALL, o IG Metall e o conselho de empresa viram no desfecho desse processo, considerado positivo diante das alternativas em disputa, uma oportunidade para tentar estabelecer pela primeira vez um diálogo social global no âmbito de uma grande transnacional dedicada exclusivamente ao setor de elevadores.

### ***O sindicalismo global na TKE***

Em 2019, enquanto se discutia ainda a venda da divisão de elevadores, a estratégia da IndustriALL e dos sindicalistas alemães para a companhia era preservar no interior do que seria a TKE as estruturas anteriormente estabelecidas na TK. Do ponto de vista do sindicato global, como adiantado no terceiro capítulo, o acordo global assinado com a companhia era tratado como o primeiro de uma ‘nova geração’ de AMGs. Nesse sentido, a organização considerou:

Por enquanto, a ideia é “espelhar” todos os meios de co-determinação e representação hoje existentes, nas duas futuras companhias. Isso significa que pode haver dois comitês internacionais separados e dois Acordos Marco Internacionais idênticos. A IndustriALL fará tudo o que puder para garantir a representação em ambos os órgãos e para garantir o futuro desse acordo pioneiro (INDUSTRIALL, 2019).

Em janeiro de 2021, cerca de um ano depois da TKE se tornar uma empresa independente, a IndustriALL assinou um acordo global com a companhia, o único entre as ‘quatro grandes’ da indústria de elevadores. O conteúdo do acordo é parecido com o que existe na TK e, assim como naquele caso, o documento conta com assinaturas de representantes do IG Metall e do conselho de empresa europeu, além, é claro, da IndustriALL e da TKE. Notavelmente, porém, o acordo fortaleceu o comitê internacional, que apesar de ter essencialmente a mesma composição e atribuições, prevê reuniões mais frequentes e estabeleceu o direito à constituição de comitês locais de saúde e segurança no trabalho. Dessa maneira, o acordo com a TKE foi tratado pela IndustriALL como mais um passo na consolidação de AMGs de ‘segunda geração’.

Convém detalhar as particularidades desses acordos porque, como apresentaremos em seguida, o modelo por eles inaugurado foi um elemento de tensão nos primeiros passos

da rede global na TKE. Já indicamos que, convencionalmente, os AMGs se baseiam em compromissos voluntários e têm eficácia duvidosa. No acordo assinado com a TKE (que aprofunda inovações introduzidas pelo acordo com a TK), há uma cláusula que trata da ‘execução e implementação’. Na prática, foi criada uma plataforma virtual de denúncias, que podem ser feitas anonimamente caso o denunciante assim deseje. No caso da TK, o sistema é baseado no *BKMS*, uma plataforma de *whistleblowing* corporativo que se compatibiliza com a lógica do *compliance*. Na TKE, as denúncias são recebidas por e-mail (o que também aconteceu nos primeiros anos de funcionamento do acordo na TK), mas a lógica é a mesma. Nesse sentido,

Em caso de conflito, as pessoas afetadas devem, antes de mais, entrar em contacto com a pessoa responsável no local (em particular o superior hierárquico, o representante do departamento de RH, o representante dos colaboradores competente e, eventualmente, o Compliance Manager). Se uma situação não for esclarecida pelas pessoas de contacto locais responsáveis, as partes afetadas podem reportar informações sobre possíveis infrações contra as disposições deste Acordo-Quadro através de um canal de comunicação estritamente confidencial interno da empresa. As pessoas que denunciam infrações não podem ser prejudicadas. (Acordo Marco TKE)

Define-se, então, que “para todas as queixas não esclarecidas a nível local” será instaurado um processo de denúncia “que será tratado de forma estritamente confidencial e exclusivamente através da função empresarial *Legal, Compliance & Labor Relations*”. Dessa maneira, a cláusula diz que “a responsabilidade pela implementação é da Direção Central e das direções das filiais”, o que afirma a autoridade privada da corporação nessa seara<sup>156</sup>, mas prevê também que “os representantes dos trabalhadores são incluídos neste processo”. Para isso, a cláusula seguinte estabelece um Comitê Internacional “para efeitos de controlo adicional e para facilitar a troca regular de informação sobre a observância e a implementação” do acordo.

A despeito do nome, a composição do órgão é relativamente restrita. Fazem parte dele o presidente e os dois vice-presidentes do comitê de empresa alemão na companhia; o presidente do conselho de empresa europeu; um representante da IG Metall; um representante da IndustriALL. Há, portanto, amplo predomínio europeu e alemão na

---

<sup>156</sup> De fato, preocupou-se em reforçar o caráter extrajudicial do acordo, que se encerra dizendo o seguinte: “Este Acordo-Quadro não serve de base a nenhuma reclamação por parte de indivíduos ou terceiros. O mesmo aplica-se também às partes signatárias do Acordo-Quadro, ou seja, o Acordo-Quadro não produz efeitos jurídicos entre as partes signatárias do Acordo-Quadro”.



estrutura. Outros participantes podem ser ‘consultados’ como convidados, desde que com autorização da companhia. Esse comitê se reúne três vezes por ano (com a previsão de uma quarta reunião caso seja necessário) com um representante da ‘Direção Central’ da TKE. O comitê é informado regularmente sobre a implementação do acordo e sobre denúncias que não puderam ser resolvidas localmente, sendo consultado nos processos de resolução desses conflitos. Finalmente, o comitê pode, “em coordenação com o membro da Direção Central responsável pelos Recursos Humanos, visitar anualmente as unidades de produção/estabelecimentos de uma ou mais empresas do Grupo numa região de um país”. A TKE é responsável por financiar todas essas atividades.

As inovações contidas nos acordos globais da TK e da TKE sugerem que a institucionalização de mecanismos de solução de conflitos ao estilo do *compliance* corporativo não está fora do escopo do sindicalismo global. Destaca-se, neste ponto, que o acordo na TKE adotou uma redação mais firme em relação a fornecedores e empresas subcontratadas. Enquanto o AMG assinado com a TK dizia que a companhia ‘encoraja’ (na versão em inglês, *encourages*) os fornecedores a respeitarem os princípios estabelecidos, o acordo mais recente diz que a companhia ‘obriga’ (*obligates*) eles a tal:

A TK Elevator assegura que os seus fornecedores são adequadamente informados sobre estes princípios fundamentais. A TKE obriga os seus fornecedores a observar estes fundamentos na sua própria política de empresa. Futuras leis de cadeias de fornecimento entre a TKE e os seus fornecedores serão cumpridas.<sup>157</sup>

Essas mudanças respondem a críticas comuns aos AMGs – as de que eles não dispõem de mecanismos efetivos de execução e são pouco efetivos em relação às redes de fornecedores, por exemplo. Com a sofisticação dos mecanismos de responsabilidade social corporativa e ESG<sup>158</sup>, que se aproximam às vezes de uma ‘quasi-internalização’ (VAN ASSCHE & NARULA, 2022) por meio da qual grandes ETNs supervisionam de forma mais direta os aspectos trabalhistas, sociais e ambientais de seus fornecedores, o sindicalismo global não esteve indiferente à busca por um lugar para os sindicatos nesses arranjos, que correspondem, efetivamente, a uma ampliação do alcance da autoridade privada, que passa a incorporar mais e mais funções ‘tipicamente públicas’, com seus

---

<sup>157</sup> A tradução oficial para a língua portuguesa é desajeitada neste último ponto. A ideia no original é que futuras leis deverão ser respeitadas ‘entre a TK e suas fornecedoras’.

<sup>158</sup> *Environmental, social, and corporate governance*. Ver Waas (2021).

*compliance officers* fazendo as vezes de auditores do trabalho e da fiscalização ambiental, por exemplo.

Trouxemos à baila anteriormente o argumento de que os AMGs podem ser vistos como ferramentas organizativas, isto é, para além da regulação do trabalho nos marcos da autoridade privada, o comitê internacional estabelecido na TKE poderia oferecer um caminho para que o sindicalismo global alcance trabalhadores descobertos pelos sindicatos filiados à entidade, para uma articulação mais intensa com sindicatos já estabelecidos, ou como incentivo para que esses sindicatos intensifiquem seus esforços de organização entre trabalhadores tradicionalmente relegados ao segundo plano. Um problema em relação a isso, porém, é que uma institucionalização inspirada nos modelos de *compliance* corporativo – afiançado, naturalmente, por vínculos de parceria social na Alemanha – acaba por colocar em dúvida a natureza propriamente sindical desse tipo de iniciativa, já que a solução de conflitos se dá nos termos da governança corporativa, de uma supervisão estabelecida de cima para baixo.

Evidência disso é que o caráter anônimo, interno e ‘corporativo’ do processo de denúncia faz com que mesmo os sindicatos locais tenham dificuldade para obter informações detalhadas sobre os casos. Sabemos que o sistema foi acionado para denunciar violações no Brasil, Uruguai, México, Suécia, Portugal e França sobre temas de saúde e segurança, condições de trabalho, assédio sexual, discriminação (inclusive em relação à remuneração) e pressão psicológica e que, em alguns desses casos, houve desfechos positivos, como a negociação de acordos salariais considerados mais justos, mas não foi possível ir muito além disso. Um relato especialmente positivo sobre a eficácia dessa plataforma no setor de elevadores, mas que se deu ainda no âmbito da TK, antes da venda da divisão, veio do sindicalismo português, em que uma denúncia (que não foi feita de maneira anônima) levou, segundo os sindicalistas, a trocas na direção local e a melhorias consideráveis nas relações de trabalho. Adiante, porém, mostraremos que mesmo nesse caso apareceram impressões negativas sobre a ferramenta, o que foi reforçado pela desconfiança de outros sindicatos acerca da utilidade desse tipo de mecanismo.

Evidentemente, a existência do comitê internacional não implica que a ação sindical internacional na TKE deva se restringir a ele. De fato, a organização no setor de elevadores e a proposta de uma rede sindical global na TKE foram vistos como uma oportunidade para explorar as possibilidades aprofundar as conquistas recentes do

sindicalismo global, ampliando suas prerrogativas, enraizamento e alcance por meio da criação de novas estruturas e formas de organização. Mais especificamente, as grandes diferenças entre as condições encontradas em diferentes países foram vistas como um desafio que, caso seja superado, poderá desarmar algumas das críticas mais comuns às insuficiências do sindicalismo global. Nas palavras de um dirigente da IndustriALL,

Por exemplo, na Noruega. 98% de todos os funcionários de elevadores e escadas rolantes são sindicalizados, então quando uma concorrente da TKE tentou introduzir um sistema guiado por GPS para controlar o trabalho, eles resistiram, e até mesmo uma empresa multinacional teve que recuar e dizer: Ok, vamos conversar com vocês. Mas temos outros países onde esse não é o caso e, portanto, temos que ocupar esse vácuo. (Entrevista)

Indicamos que a interlocução com os sindicatos durante o processo de venda da companhia facilitou a assinatura de um AMG com a TKE. Cumprido esse passo, a IndustriALL se movimentou para articular uma rede global na companhia, o que foi feito com apoio do *Friedrich Ebert Stiftung* (FES), instituto de cooperação ligado à social-democracia alemã que financiou um projeto dedicado especificamente à articulação global na TKE. O primeiro resultado prático foi a realização de um encontro global entre representantes sindicais na TKE, evento organizado por videoconferência ao longo de dois dias na última semana de outubro de 2021. Na ocasião, reuniram-se cerca de 50 representantes sindicais da Alemanha, Bélgica, Brasil, Chile, Estados Unidos, França, Indonésia, Itália, Coreia do Sul, Luxemburgo, Noruega, Espanha, Portugal, Suécia, Tailândia e Turquia<sup>159</sup>. Uma equipe de intérpretes fez a tradução simultânea para o alemão, coreano, espanhol, inglês e português.

O cronograma proposto para o encontro seguiu um modelo muito similar ao adotado pelas redes de empresa no Brasil. Não é irrelevante, porém, que isso tenha ocorrido em âmbito global, o que não acontecia na TK. No primeiro dia, foram programadas apresentações de representantes da IndustriALL sobre a estratégia da entidade, seguidas por relatos de representantes do comitê internacional (e do conselho de empresa alemão) na TKE sobre o acordo global e o sistema de denúncias, com um tempo reservado para perguntas dos participantes. A segunda metade do primeiro dia foi dedicada à apresentação dos representantes e à exposição de problemas locais, em

---

<sup>159</sup> Trabalhadores do Canadá estavam também representados, já que o sindicato norte-americano presente abarcava também funcionários da TKE no país. Participaram como convidados, ainda, representantes da IndustriALL nos escritórios da entidade no Uruguai e na Suíça.

preparação para o segundo dia, quando um executivo da TKE fez uma apresentação geral sobre a situação da companhia e respondeu a questionamentos dos participantes, no espírito das rodadas de ‘diálogo social’ discutidas, em nível nacional, no terceiro capítulo. Nas horas finais do encontro, seriam discutidos os próximos passos para a rede. De partida, foi adotada a abordagem que já apresentamos: a assinatura do AMG e a formação da rede deveriam levar ao estabelecimento de um ‘diálogo social global’ com a empresa (uma das apresentações iniciais tinha como título ‘Do AMG ao Diálogo Social’), uma tentativa de tirar proveito dos arranjos de parceria social estabelecidos na Alemanha para criar algum tipo de interlocução com a companhia em âmbito global.

Os participantes se depararam, portanto, com um acordo já assinado, um roteiro mais ou menos pré-definido para a abordagem a ser adotada pela rede e estruturas dominadas pelo sindicalismo alemão, o que motivou questionamentos. Não obstante, a proposta de criar uma rede global foi bem recebida e elogiou-se também o conteúdo do AMG, a despeito do fato de que a negociação tenha ficado restrita à Europa. Uma manifestação ilustrativa do espírito que prevaleceu nesse primeiro encontro apareceu logo na primeira rodada de perguntas. Uma sindicalista sul-coreana enalteceu os esforços e o compromisso internacionalista dos principais envolvidos com a iniciativa (o conselho de empresa alemão e o europeu, além da IndustriALL), destacando os resultados na redação final do acordo global, considerada melhor do que a alcançada na TK. Mas a representante afirmou também que era esperado um diálogo social mais sólido com outras regiões durante o processo de venda da empresa, notando que, assim como o comitê internacional, a participação sindical nesse processo esteve limitada à Europa, e indagou sobre a possibilidade de ampliar esses processos para incluir representantes de outros países. Um sindicalista da Espanha foi mais direto e perguntou, simplesmente, quem eram os representantes no comitê internacional e de quais países eles vinham. Na sequência, um sindicalista francês declarou concordar com as manifestações anteriores – elogiou os avanços no acordo global, mas cobrou maior participação global e repetiu o questionamento sobre a composição do comitê internacional.

Em resposta, a representante do conselho de trabalhadores alemão na TKE considerou que a influência no processo de venda decorreu da participação dos trabalhadores alemães no conselho de administração da empresa, garantida pela legislação nacional de cogestão. Ela acrescentou que o comitê internacional não está restrito à Europa, já que o órgão tem responsabilidades globais. Ela não ignorou, porém,

que o questionamento dizia respeito à nacionalidade dos representantes no comitê e sugeriu que o diálogo social global poderia ser um caminho para aumentar a representatividade na interlocução com a empresa. Nessa linha, o representante da IndustriALL argumentou que o comitê internacional era, na realidade, apenas um ‘comitê de reclamações’ no âmbito da plataforma de denúncias e que a estruturação do diálogo social global com a companhia dependeria do que fosse discutido naquele espaço, que estava aberto à participação de todos. O dirigente da internacional pontuou, ainda, que enquanto na Europa os sindicatos têm ferramentas para pressionar a direção central da companhia, isso não acontece em outras regiões. Dessa perspectiva, a ‘ideia central’ do diálogo social seria fazer chegar à administração global da companhia a voz de representantes de outras regiões, mais um elemento que se aproxima da lógica das redes de empresa estabelecidas no Brasil. Não obstante, o líder da IndustriALL insistiu, ao longo do encontro, no argumento de que não caberia ao sindicato global determinar o modo de funcionamento da rede, cujas características dependeriam das escolhas feitas pelos sindicatos ali reunidos. Esse sentimento foi ecoado pela representante alemã do conselho de empresa, que considerou que os representantes presentes, independentemente da anuência ou não da empregadora, poderiam fortalecer a rede para interpelar a companhia em melhores condições.

O momento reservado para os relatos dos representantes dos países presentes revelou a existência de preocupações similares em diferentes regiões: a digitalização do trabalho, o monitoramento por GPS e o excesso de trabalho; a subcontratação e a utilização de trabalhadores não-sindicalizados ou sem qualificações adequadas; riscos de segurança e acidentes de trabalho; assédio aos trabalhadores e práticas antissindicaais; ausência de diálogo social em âmbito local. Evidentemente, os problemas não se apresentam com a mesma gravidade em todas as unidades representadas, e houve também relatos positivos acerca da relação com a empresa na Alemanha e em alguns outros países da Europa, além de avanços em países como os Estados Unidos, mas o pressuposto fundamental do ‘transnacionalismo enraizado’ se fez presente – a experiência do trabalho e a lógica da organização sindical em diferentes localidades carrega elementos comuns que fazem com que conflitos locais sejam facilmente compreendidos e causem indignação em representantes de outras localidades. Em geral, os relatos se concentraram em experiências ligadas aos técnicos de instalação e manutenção, mas menções a dificuldades enfrentadas nas fábricas foram também importantes. Em menor grau, foram

mencionados os trabalhadores de ‘colarinho branco’, cuja representação por sindicatos filiados à IndustriALL costuma depender das demarcações ocupacionais localmente estabelecidas. Mais amplamente, apareceram preocupações relacionadas à aquisição da companhia por fundos de investimento, o que carrega sempre o risco de processos de reestruturação que levem a demissões e à degradação dos arranjos estabelecidos de relações trabalhistas, ou mesmo ao desmonte da companhia e a venda das operações ‘aos pedaços’ para concorrentes.

Esse debate se deu em preparação para o segundo dia do encontro, que contou com a participação de um executivo da empresa, o diretor global de Recursos Humanos da TKE, responsável pelas relações trabalhistas na companhia. Uma figura simpática e que naquele momento havia acabado de assumir o cargo, o diretor primeiro fez uma apresentação geral sobre a situação e os planos da TKE. Muito embora os *slides* que acompanharam a exposição tenham sido marcados com uma tarja que dizia ‘estritamente confidencial’, não foram apresentadas informações realmente sensíveis. Para além disso, o executivo manifestou princípios amplos que tenderiam a ser bem recebidos por representantes trabalhistas: o corte de custos não é o único caminho para o crescimento de uma empresa; a preocupação com a segurança dos trabalhadores e poucos acidentes de trabalho são características de companhias bem-sucedidas; a importância para o mercado de capitais não apenas de medidas econômicas da lucratividade, mas também de avaliações sociais, trabalhistas e ambientais; a ideia de que para que mudanças de política e a adoção de novas tecnologias sejam exitosas é preciso que os trabalhadores sejam ouvidos durante o processo<sup>160</sup>; um compromisso com o diálogo social e a manutenção de boas relações com os representantes sindicais. Em linhas gerais, desse ponto de vista não haveria contradição entre os lucros e um ambiente acolhedor para trabalhadores e sindicatos. Mais especificamente, o diretor valorizou o AMG assinado com a IndustriALL, descrito como ‘vinculante’ para a atuação dos gestores da companhia em todos os graus hierárquicos, e se comprometeu com a construção de um diálogo social global para que ‘sejam ouvidas as vozes dos trabalhadores de todo o mundo’ (Notas de campo).

---

<sup>160</sup> Em resposta às falas de trabalhadores em seguida, por exemplo, o executivo diria que a ‘jornada para a digitalização’, tema que reconheceu ‘assustar’ os funcionários da companhia, não poderia se dar de cima para baixo, sem considerar as opiniões dos trabalhadores.

Encerrada essa apresentação inicial, o moderador da IndustriALL declarou, de forma bem-humorada, que com o tom de sua fala o executivo soava ‘quase como um sindicalista’, afirmando que esperava que fosse mesmo possível trabalhar naqueles termos. Para entender essa situação, contudo, é preciso considerar as camadas de poder envolvidas nos processos de tomada de decisão em uma grande empresa. Estava claro para os participantes sindicais que, ainda que os executivos da TKE manifestassem publicamente a confiança de que os investidores que haviam adquirido a companhia não cogitavam o desmonte da operação ou uma alteração radical nas práticas trabalhistas anteriormente existentes, o que talvez fosse uma opinião sincera, não era possível dar qualquer garantia acerca disso, já que que a direção executiva da empresa não necessariamente seria informada dos planos desses fundos de antemão. Nesse sentido, o diretor de RH se posicionou como um defensor de boas práticas trabalhistas dentro da companhia, como alguém que ‘brigaria’ por essas pautas nos debates da alta administração da TKE, isto é, mais como um aliado do que como um antagonista. Em última instância, porém, o poder corporativo em sentido estrito, isto é, a autoridade concedida aos executivos globais, não esgota o poder do capital, que está sempre um passo além – o chefe na fábrica obedece à direção nacional, esta se dirige à direção regional, que por sua vez se subordina a executivos globais que, chefiados por um CEO, estão à mercê de acionistas que aparecem, no caso em tela, na forma de fundos de investimento cujos desígnios são supostamente externos e inescrutáveis.

As questões direcionadas em seguida ao executivo, portanto, devem ser entendidas dentro desse contexto e, nesse primeiro encontro, foram relativamente amistosas – foram repetidos os temas já mencionados e apresentadas questões locais mais particulares, como denúncias de violação do acordo global, a demanda pela constituição de um comitê de empresa em âmbito local, críticas ao tratamento dado a um acidente fatal no Chile e questões relacionadas à negociação coletiva nos Estados Unidos, por exemplo. O executivo, por sua vez, agradeceu aos representantes pelas manifestações, declarou sua surpresa e descontentamento com algumas das situações relatadas e prometeu se movimentar para sanar os problemas, mas ponderou que em alguns casos precisaria de mais detalhes para responder a questões específicas. Uma vez que o tempo disponível para esse tipo de interlocução durante o encontro era relativamente curto, a plataforma de denúncias de violações ao AMG foi apontada como o caminho natural para a resolução desses conflitos, mas o representante da IndustriALL pontuou também que a entidade

estava à disposição dos sindicatos para articular os contatos necessários para fazer chegar à direção da companhia as demandas apresentadas.

A última etapa do encontro reuniu em plenária os sindicatos e convidados para discutir os ‘caminhos e objetivos da rede rumo ao diálogo global’. Em geral, prevaleceu nesse primeiro encontro, apesar de algumas críticas pontuais, uma cooperação amistosa entre sindicatos de diferentes regiões, que buscavam preservar suas conquistas históricas em meio à transição para a nova companhia ou trazer para contextos locais tradicionalmente excluídos desses arranjos as melhores práticas encontradas na Europa. A representante do conselho de empresa na Alemanha sugeriu a ‘padronização do sistema na linha alemã’, mas a proposta de um ‘diálogo social global’ apareceu de maneira mais ou menos abstrata, já que as particularidades do segmento de elevadores e da TKE exigiriam a concepção de novas estruturas pela rede, no que não houve, naquele momento, oposição pública da parte dos sindicatos envolvidos. O evento se encerrou, enfim, com os encaminhamentos práticos para a realização de um segundo encontro no ano seguinte.

A rede global na TKE voltou a se reunir cerca de 8 meses depois, em junho de 2022. Além dos países representados anteriormente, esse segundo encontro contou com a participação de sindicalistas da Argentina, Austrália, Áustria, Croácia e Vietnã, além de organizadores da IndustriALL na Índia e na Malásia. O formato foi parecido com o adotado no encontro anterior e o primeiro dia se iniciou com apresentações de representantes da IndustriALL, da FES, do conselho de empresa alemão na TKE e do comitê internacional na companhia. As apresentações trataram de temas como o diálogo social global, o AMG e as atividades do comitê no âmbito das denúncias feitas pelo processo descrito anteriormente. Houve também uma apresentação sobre a convenção 190 da OIT, que trata da violência de gênero.

Acontecimentos no intervalo relativamente curto entre o primeiro e o segundo encontro, porém, motivaram uma mudança na postura de alguns dos sindicatos participantes. Poucos dias após o primeiro encontro, a TKE havia anunciado o fechamento de uma planta em Angers, na França, com o deslocamento da produção para a Espanha. Pouco depois, houve também uma greve dos técnicos de manutenção de elevadores na TKE na França. Representantes da *Confédération Générale du Travail* (CGT) demonstraram grande insatisfação com o tratamento dado pela companhia a essas questões e com o que percebiam como uma ineficácia dos mecanismos de diálogo social



existentes durante as tentativas de chegar a uma saída negociada com a empresa. Em maio de 2022, foi anunciado um novo CEO, oriundo da *Eaton*, transnacional norte-americana do setor de energia, mudança que não foi informada de antemão aos sindicatos. Um representante espanhol lamentou que em mais de duas décadas de relações com a empresa em âmbito local, pela primeira vez o CEO havia visitado a unidade sem reservar um momento para conversar com os representantes dos trabalhadores, o que foi visto como um sinal de que o diálogo não seria mais uma prioridade. Além disso, a resolução de alguns dos conflitos que haviam sido levantados no encontro anterior não havia avançado, o que colocou em dúvida a eficácia do diálogo social prometido pela TKE.

Houve, além disso, dois novos relatos no encontro, manifestações que causaram grande indignação entre os presentes. O primeiro veio da Índia, que não contava com um sindicato participante propriamente dito, mas onde a IndustriALL havia recentemente estabelecido um escritório local a fim de fortalecer a organização sindical na região, por meio do contato direto com trabalhadores e em cooperação com organizações sindicais locais. Um dos conflitos encontrados pelo enviado do sindicato global decorreu da demissão de 170 trabalhadores da TKE que haviam tentado criar um sindicato. Alguns desses trabalhadores continuavam a lutar contra a medida na justiça, mas esse era um processo lento, de modo que muitos outros haviam desistido. O representante, assim, denunciou práticas antissindicais e de terceirização por parte da TKE no país e descreveu um receio por parte dos trabalhadores em buscar novamente a sindicalização. Pelo menos até aquele momento, portanto, a garantia da liberdade sindical e de associação prevista no AMG não havia sido capaz de proteger esses trabalhadores.

Outra evidência de práticas inaceitáveis da TKE e da ineficiência dos mecanismos de denúncia estabelecidos apareceu durante a apresentação do trabalho do comitê internacional vinculado ao AMG. Em mais de 2 anos de trabalho (o que incluiu denúncias feitas por meio do sistema da TK, mas que passaram ao âmbito da TKE depois da venda da divisão), somente 10 casos chegaram ao comitê e apenas 4 foram concluídos. Desses, 6 eram do Brasil (5 ainda abertos) – todos envolviam discriminação e metade deles incluía denúncias de assédio sexual. A manifestação de uma representante brasileira no encontro, sindicalista metalúrgica na fábrica de Guaíba, desenhou uma situação ainda mais grave: além de manifestar surpresa com a existência de casos de utilização do acordo no Brasil, já que os sindicatos locais não haviam sido informados, relatou ter sido ela própria vítima de assédio, tendo evitado a demissão apenas porque se tornou dirigente sindical, e

acrescentou que trabalhadoras que haviam tentado utilizar o sistema de denúncias interno da companhia para resolver casos similares acabavam sendo demitidas. Ela considerou que o caráter anônimo desse tipo de processo era enganoso, já que a investigação inevitavelmente envolvia os chefes locais, que protegiam uns aos outros e perseguiram as denunciantes. No caso do relato brasileiro, as denúncias haviam sido feitas não por meio do sistema ligado ao comitê internacional e ao AMG, mas pelo canal interno de *compliance* da companhia. Seja como for, a confusão entre as ferramentas é compreensível, já que na prática esses sistemas têm lógicas parecidas e, ainda que não de forma integral, também no primeiro caso a direção corporativa têm ampla discricionariedade para conduzir os processos de investigação e solução de conflitos instaurados pela plataforma.

Efetivamente, tanto o representante indiano vinculado à IndustriALL quanto a sindicalista de Guaíba apenas descreveram as circunstâncias locais – o primeiro, evidentemente, não pretendia contrariar a linha política da entidade; a representante brasileira, em sintonia com as inclinações da CUT nessa seara, declarou ver com bons olhos a possibilidade de se envolver com os trabalhos do comitê internacional. Entre os críticos europeus, no entanto, essas falas foram entendidas como uma confirmação dos defeitos do sistema desenhado pelos alemães. Na melhor das hipóteses, a plataforma estabelecida pelo acordo global era pouco conhecida e insuficiente; na pior, seria uma armadilha incapaz de proteger os trabalhadores que o utilizassem de represálias dos chefes locais. Tudo isso fez com que no segundo encontro aparecessem críticas muito mais explícitas à abordagem do diálogo social e aos métodos privilegiados pela IndustriALL e pelos representantes alemães.

Os franceses da CGT fizeram as falas mais incisivas, cobrando diretamente a representante do conselho de empresa alemão por mais solidariedade com os trabalhadores e sindicalistas perseguidos pela empresa em outros países, o que tinha como pano de fundo um apoio considerado insuficiente por parte do sindicalismo alemão durante os conflitos recentes na França. A direção da IndustriALL foi também questionada publicamente. A opinião era que o diálogo social na TKE era uma ficção e que não existia concretamente em âmbito local, tendo sido desrespeitado repetidamente pela companhia. Enfim, os franceses defenderam que, em vez de discutir um diálogo social global, a rede deveria tratar da construção de solidariedade internacional entre os sindicatos participantes e fazer com que essa articulação fortalecesse as lutas locais.

Como indicamos, os espanhóis concordaram com o diagnóstico acerca da degradação do diálogo social na TKE, mas não criticaram tão diretamente a abordagem da IndustriALL, ainda que tenham feito críticas à lógica do comitê internacional, por exemplo, e destacaram sobretudo uma mudança nas práticas da companhia. Um representante do país opinou que os novos proprietários da companhia estavam tentando desmontar o paradigma de relações trabalhistas tradicionalmente adotado pela TK, diluindo a influência dos sindicatos.

O descontentamento com a política do diálogo social na rede, portanto, envolveu duas dinâmicas. Havia, pontualmente, uma indisposição entre sindicalistas franceses e alemães (disputa que transbordava para a IndustriALL), o que criou uma rixa entre esses polos e levou, em determinado momento, à elevação do tom na discussão, com acusações de parte a parte. O formato virtual do encontro não favoreceu a resolução dessas tensões, já que o tempo disponível para as falas era relativamente curto, o que era reforçado pela dificuldade de estabelecer conversas paralelas para resolver mal-entendidos. Mas apareceu também uma insatisfação mais geral com os resultados obtidos até ali, uma desconfiança ou hesitação acerca da eficácia dos métodos privilegiados pelo sindicalismo global, e do ‘modelo alemão’ em particular, para lidar com uma companhia em transformação que, embora defendesse publicamente o diálogo, na prática endurecia sua postura em relação aos sindicatos. Não se tratava exatamente, portanto, de uma oposição ao diálogo social por princípio, mas da percepção de que, dadas as condições em transformação, essa estratégia poderia ser inadequada para fortalecer os sindicatos na TKE.

A plataforma de denúncias, especialmente, foi criticada como ‘tecnocrática’ e impermeável à pressão sindical. Eis por que mencionamos há pouco que essa esfera pode limitar uma ação propriamente sindical em seu interior. O representante de um sindicato português, de resto muito engajado no conselho europeu da empresa e que valorizou o apoio dos alemães, por exemplo, argumentou que o caráter sigiloso dos processos no comitê internacional colocava os sindicalistas numa posição ingrata, já que eles apresentavam a ferramenta aos trabalhadores, mas depois ficavam ‘às cegas’, sem poder antecipar ou prevenir possíveis retaliações. Nessa mesma linha, um representante espanhol considerou que o sistema é ‘muito burocrático, muito fechado’. Ele destacou que os trabalhadores têm medo das consequências de utilizá-lo, que as soluções chegam tardiamente e com pouco resultado e que o caráter sigiloso faz com que os processos

sejam impermeáveis à mobilização propriamente dita. Enfim, ele concluiu que o mecanismo é uma ferramenta ‘bonita no papel e como publicidade’, mas pouco útil na prática.

Naturalmente, o clima de insatisfação se estendeu às perguntas direcionadas ao representante da companhia, que novamente fez uma apresentação geral e respondeu a questionamentos dos sindicatos no segundo dia do evento. Bombardeado por críticas muito mais duras do que as apresentadas no evento anterior, vindas de participantes de diferentes regiões, ele adotou uma postura defensiva, mas repetiu os princípios declarados anteriormente e novamente ponderou que precisaria de detalhes para responder a situações específicas. A única resposta mais direta foi dirigida à CGT – o executivo rejeitou as acusações de indisposição ao diálogo por parte da companhia e disse que esse tipo de relação exige boa vontade de ambas as partes, deixando no ar uma possível incompatibilidade entre a postura adotada pelos sindicatos franceses e o paradigma de relações trabalhistas buscado pela empresa.

Restava, enfim, discutir entre os sindicatos presentes o futuro da rede. O representante da IndustriALL fez uma apresentação sobre as relações de trabalho nos diferentes países que participavam da iniciativa naquele momento. O desafio seria ‘costurar’ essas estruturas num arranjo global até então inédito. A proposta apresentada pelo sindicato global previa a assinatura de um acordo de diálogo social global com a TKE, o que introduziria avanços consideráveis em relação aos AMGs existentes hoje, inclusive os de ‘nova geração’. A institucionalização do diálogo social envolveria quatro pilares principais: mecanismos de saúde e segurança no trabalho, o direito à informação e consulta em decisões estratégicas, a co-determinação em temas específicos e a inclusão da cadeia produtiva. Os contornos exatos disso teriam que ser negociados com a direção da empresa. Caso um acordo desse tipo fosse assinado, seria preciso desenhar mecanismos de representação dos trabalhadores de todo o mundo nesses processos.

Havia consenso sobre as limitações do modelo utilizado no ‘comitê internacional’ e a IndustriALL sugeriu em caráter preliminar duas possibilidades. A primeira era estabelecer em âmbito global uma lógica similar à adotada nos conselhos europeus de empresa, em que a representação trabalhista é composta por delegações cujos tamanhos refletem o número de trabalhadores diretamente empregados pela empresa-alvo em diferentes países. Nesse arranjo, chamado provisoriamente de ‘Conselho Mundial de Empresa’ (*World Works Council*), estariam habilitados a participar apenas os

funcionários da TKE e seus representantes diretos em comitês de empresa, por exemplo, de acordo com as legislações dos diferentes países. Uma alternativa seria um ‘modelo misto’, chamado de ‘Conselho Sindical Mundial’ (*World Union Council*). Nesse caso, ao lado da representação prevista no modelo anterior, estariam presentes ‘especialistas’ ou ‘delegados sindicais’ indicados por entidades de países nos quais a representação direta de trabalhadores ao nível da empresa não é praticada (em tese, isso facilitaria também a representação de trabalhadores terceirizados, por exemplo, mas esses detalhes não foram discutidos diretamente).

Os desentendimentos que marcaram o encontro se fizeram sentir nesse debate – tamanha era a desconfiança dos representantes franceses com um diálogo ao estilo alemão que um deles entendeu que os ‘especialistas’ no segundo modelo proposto pela IndustriALL seriam agentes externos, possivelmente vinculados a empresas de consultoria. A ideia, na realidade, era possibilitar a participação de representantes sindicais não vinculados diretamente à companhia, já que estruturas de representação no local de trabalho não existem em todos os países (no caso brasileiro, por exemplo, isso possibilitaria a participação de dirigentes de sindicatos locais, ainda que eles não integrem uma comissão de fábrica na TK). Essa confusão foi logo esclarecida, mas os franceses defenderam a necessidade de fortalecer a rede e ouvir melhor os representantes de diferentes países antes da assinatura de um acordo. Outros sindicatos que se manifestaram sobre a questão declararam a preferência pelo modelo misto.

O desafio fundamental, porém, é que independentemente do modelo adotado, persistiriam as limitações estruturais do sindicalismo global. A viabilização de um ‘conselho sindical global’ ou de algo parecido dependeria da assinatura de um acordo com a TKE não por mera preferência pela abordagem da parceria social, embora a influência disso não fosse irrelevante, tampouco resultava apenas da necessidade de uma interlocutora para dar sentido à iniciativa, ainda que esse fosse o caminho preferencial, mas passava também por uma contingência material – a necessidade de que a companhia financiasse as atividades da rede ou das novas estruturas que seriam criadas, pelo menos parcialmente<sup>161</sup>. Até ali, os encontros haviam sido custeados por meio do projeto financiado pela FES, mas a ideia, como de costume, era que a partir de determinado

---

<sup>161</sup> No modelo misto do ‘Conselho Sindical Mundial’, a TKE financiaria somente a participação dos representantes incorporados pela lógica dos comitês de empresa, o que exigiria o autofinanciamento dos outros participantes ou a obtenção de recursos por outros meios.

momento a rede ‘andasse com as próprias pernas’. Notavelmente, esse pressuposto (o financiamento por parte da TKE) não foi questionado por nenhum dos sindicatos presentes, nem mesmo pelos mais críticos à abordagem do diálogo social. De fato, havia certa urgência em garantir essa fonte de financiamento por meio da assinatura de um acordo com a empresa porque o projeto dispunha de recursos para a realização de apenas mais um encontro.

Uma vez que outra forma de financiamento sequer foi cogitada, a ‘política da solidariedade’ evocada abstratamente como alternativa à ‘política do diálogo’ significaria, na prática, um recuo na tentativa de institucionalizar estruturas globais de interlocução com a empresa. Convém dizer que, do ponto de vista dos promotores da iniciativa, não há contradição entre a solidariedade, o conflito e a institucionalização do diálogo social, inclusive no que diz respeito ao financiamento corporativo de atividades. Contudo, uma política baseada apenas no conflito, ainda que seja uma possibilidade considerada aceitável a depender das circunstâncias, seria incompatível com os objetivos buscados pela rede. Os sindicatos de outras regiões do mundo, então, se viram no fogo cruzado de um debate majoritariamente europeu. De um lado, os detratores europeus do diálogo social argumentavam que as violações detectadas no Brasil, na Índia e no Uruguai, por exemplo, provavam que a TKE não estava disposta ao diálogo honesto com os sindicatos, o que indicaria o equívoco da abordagem adotada até ali. De outro, a IndustriALL e os sindicatos alinhados com suas propostas defendiam que essas questões só estavam sendo discutidas porque eles haviam tomado a iniciativa de organizar aquele espaço.

Desse ponto de vista, o argumento mais forte em defesa da rede foi o seguinte: enquanto na Europa há mecanismos legalmente previstos de direito à informação e representação internacional nas ETNs, o que fazia com que a criação de um ‘conselho mundial’ oferecesse pouco aos sindicatos europeus (os representantes alemães destacavam, por exemplo, que para eles o arranjo atual já era excelente), para os sindicatos de outras regiões o diálogo social global poderia trazer avanços consideráveis. Para estes últimos, se não há sempre entusiasmo com as promessas de diálogo por parte da empresa, um caminho para exercer pressão sobre a direção central da companhia é em geral visto com bons olhos. Em suma, se a ausência de uma base legal coercitiva e a dependência de um compromisso voluntário da empresa cria dúvidas justificáveis acerca da efetividade prática desse tipo de arranjo, é preciso considerar que as propostas levadas

pela IndustriALL à rede global na TKE buscaram atacar as limitações dos AMGs e das redes de empresa tal como estabelecidas até aqui.

O segundo encontro terminou sem uma definição e, por ora, houve apenas uma ampliação mais ou menos informal do comitê internacional ligado ao AMG, cujas reuniões virtuais passaram a contar com a participação de representantes de diferentes países. Pelo Brasil, esse papel é exercido hoje pela CNM-CUT, que passou a ser informada sobre denúncias originadas no país. O acesso aos detalhes dos processos continua restrito aos membros ‘oficiais’ do comitê, mas esses contatos fortaleceram a cooperação sindical internacional no interior da empresa. No caso das denúncias de assédio no Brasil, depois do segundo encontro o comitê internacional foi mais ativo e passou a se articular mais diretamente com a representante sindical de Guaíba, que foi indicada pela CNM para compor o comitê internacional ampliado. A pressão da Alemanha sobre a direção corporativa brasileira levou a modificações no sistema interno de compliance, que continua a operar paralelamente ao sistema global vinculado ao acordo assinado pela IndustriALL, mas conta agora com a presença de representantes dos trabalhadores.

Mais amplamente, os esforços para consolidar uma rede global na TKE, que passam pelas tratativas com a companhia para a assinatura de um acordo global de diálogo social mais sólido do que os AMGs, continuam a se desenvolver. Não é possível, portanto, afirmar definitivamente os contornos que essas relações assumirão no futuro, se é que um novo arranjo será mesmo estabelecido. Dito isso, a despeito dos desentendimentos internos que marcaram o segundo encontro global, mesmo entre representantes que se posicionaram de forma crítica ao diálogo social na TKE e ao comitê internacional tal como estabelecido até então prevaleceram a ponderação de que não era preciso reconstruir tudo de cima a baixo e que a experiência acumulada pela IndustriALL deveria servir como ponto de partida e a disposição para construir um inédito conselho sindical mundial na TKE. Um encontro presencial com o objetivo de formalizar a assinatura de um acordo que viabilize essa estrutura está previsto para acontecer em julho de 2023, na Espanha<sup>162</sup>.

---

<sup>162</sup> Nota da Versão Corrigida: depois de finalizada a versão original da Tese, o encontro de fato aconteceu, em formato híbrido. Ele avançou no debate sobre a criação de um Conselho Sindical Global e definiu a mobilização de um dia de ‘ação global’ na TKE, o que sugere uma tentativa de sintetizar as preocupações manifestadas no encontro anterior. Trata-se, assim, de uma experiência ainda em desenvolvimento.

Um elemento especialmente interessante desse processo é a tentativa de criar uma estrutura capaz de alcançar trabalhadores não-sindicalizados ou cuja representação sindical é relativamente frágil. No caso da Índia, isso apareceu por meio da presença direta de um representante do sindicato global numa região descoberta. A atuação da IndustriALL no país não se limitou à TKE ou ao setor de elevadores, mas a perspectiva de utilizar a rede para viabilizar a organização dos trabalhadores na companhia, o que alimenta uma luta mais geral pela criação e fortalecimento dos sindicatos no país, mostra como essas frentes podem ser combinadas. Discutiremos essa possibilidade mais à frente, mas trata-se, pelo menos por enquanto, de situação excepcional. Quase sempre, a rede continua a depender das estruturas de representação sindical previamente estabelecidas. Nesse campo, o desafio colocado a uma articulação global é também considerável – antes de realizar os encontros, a IndustriALL enviou cerca de 900 convites para todo o mundo, mas conseguiu fazer com que participassem apenas cerca de 50 representantes. Retornamos, assim, à dependência do sindicalismo global em relação aos sindicatos estabelecidos, de modo que o sucesso de iniciativas como a rede global na TKE depende, para além de arranjos muito limitados de governança corporativa, da capacidade de ‘provocar’ essas estruturas.

#### *A rede sindical na TKE no Brasil*

Como adiantamos no terceiro capítulo, na rede sindical na TK em âmbito nacional, apenas um sindicato costuma ser escolhido para representar os técnicos em elevadores na empresa, trabalhadores que estão distribuídos por todo o país. Trata-se de uma representação simbólica, uma vez que, efetivamente, o sindicato local que exerce esse papel representa apenas os trabalhadores de sua própria base territorial. No encontro da rede realizado em Minas Gerais, em 2019, o representante do Sindicato dos Metalúrgicos de Brasília e Região, que exercia esse papel na ocasião, criticou o fato de que a despeito de existirem milhares de trabalhadores em dezenas de localidades, apenas um sindicato deveria falar por todos eles. O sindicalista acrescentou que na base territorial em que atuava havia poucas fábricas, algo relativamente raro quando se trata de sindicatos metalúrgicos, o que havia impellido a entidade a buscar abordagens capazes de organizar os trabalhadores do que ele chamou de ‘indústria de serviços’, expressão que, naquele contexto, se referia não exatamente ao setor terciário, mas a atividades em que o trabalho técnico industrial e a prestação de serviços se misturam, o que acontece no caso dos



serviços em elevadores. Já naquele momento, portanto, reconhecia-se que a rede deveria ser capaz de ir além das fábricas para organizar trabalhadores com outro tipo de experiência.

Argumentamos anteriormente, porém, que as redes metalúrgicas são redes de sindicatos locais, um modelo em que o enraizamento depende da capacidade dos sindicatos envolvidos em estabelecer contatos com os trabalhadores no chão de fábrica. Uma vez que no caso dos técnicos em elevadores não há fábricas, aparece já uma dificuldade para os sindicatos metalúrgicos, mais acostumados, em geral, a organizar trabalhadores fabris. Além disso, a lógica de ‘um sindicato, um local de trabalho, um representante’, que viabiliza operacionalmente os encontros da rede, exigiria uma ampliação considerável do tamanho das reuniões caso todas as localidades em que há prestação de serviços fosse representada. Nesse ponto, a distribuição geográfica dos técnicos em elevadores se aproxima mais do que acontece com outras categorias que adaptaram a estratégia de redes sindicais, como os comerciários e os bancários, espalhados em estabelecimentos e agências pulverizadas pelo país. Detalharemos mais à frente as soluções propostas pelo movimento sindical para lidar com esse tipo de dificuldade, mas é importante notar que, mesmo que se conseguisse enraizar a rede entre os técnicos em elevadores da TK (e iniciativas similares em outras empresas), haveria ainda o problema de que os técnicos diretamente empregados representam apenas uma parcela dos trabalhadores do setor, como mostramos no capítulo anterior. Enfim, ainda que não houvesse oposição dos sindicatos organizados em rede na TK no Brasil à expansão do alcance da iniciativa, o modelo de rede sindical adotado, que avançou pela ‘linha de menor resistência’, acomodando-se ao espaço de diálogo social reconhecido pela empresa, além das limitações dos próprios sindicatos locais, fez com que uma ampliação fosse pouco provável no âmbito da rede sindical na TK.

A articulação em rede na TKE no Brasil foi diretamente motivada pelo chamado feito pela IndustriALL, o que mostra que, pelo menos em alguma medida, o sindicalismo global pode despertar um movimento que estabeleça as estruturas das quais depende para se enraizar. Sugerida a criação de uma rede global na nova empresa de elevadores, os sindicatos que participavam da rede brasileira na TK começaram a discutir a separação do negócio de elevadores. Assim como a articulação global, portanto, a rede brasileira na TKE partiu das estruturas anteriormente estabelecidas na TK – os primeiros participantes da nova rede foram em sua maioria sindicatos metalúrgicos em localidades que,

coincidentalmente, reuniam tanto unidades produtivas da TK (com exceção da fábrica de Guaíba, em outros segmentos) quanto unidades de prestação de serviços em elevadores. De partida, a única exceção foi o sindicato destacado para representar em âmbito nacional os trabalhadores não-fabris do setor de elevadores na rede anterior – o sindicato dos metalúrgicos de Natal, no Rio Grande do Norte. Pouco depois, foi integrado outro sindicato que havia exercido esse papel no período anterior, o sindicato dos metalúrgicos de Brasília e região.

A despeito de que na prática tenha se mantido uma hegemonia da experiência fabril entre os representantes articulados na rede, formalmente houve uma inversão relevante: enquanto na estrutura anterior quase todos os sindicatos representavam trabalhadores fabris, agora esses mesmos representantes falavam em nome dos técnicos empregados pela TKE na prestação de serviços em suas bases territoriais, com a exceção do sindicato de Porto Alegre e região, que cobria também uma fábrica. Além das implicações dessa nova situação, a rede se deparou com duas tarefas imediatas: organizar a representação brasileira nos encontros globais organizados pela IndustriALL e ampliar o alcance da articulação para outros sindicatos no país. Participaram dos encontros globais o sindicato de Porto Alegre, filiado à CUT e responsável pela fábrica de Guaíba, e o sindicato dos metalúrgicos de Curitiba, ligado à Força Sindical. A CNM-CUT, que também acompanhou os encontros, teve um papel importante na interlocução com a IndustriALL. Essa representação seguiu as linhas definidas anteriormente na TK, que previa um coordenador vinculado a cada uma das maiores centrais na rede, mas a ideia era que ela falasse pela rede brasileira como um todo, ainda que naquele momento fossem poucos os sindicatos envolvidos. Antes do encontro global, então, foram realizadas reuniões por teleconferência para discutir as pautas das localidades. De início isso se deu dentro da rede ampliada na TK, isto é, com a presença de sindicatos sem trabalhadores vinculados à TKE na base, mas depois foram organizados espaços voltados para a TKE em específico.

Os debates nesse processo passaram por algumas das questões já apresentadas, como a digitalização do trabalho, o controle eletrônico de ponto, o uso dos carros particulares dos funcionários pela TKE e os casos de assédio denunciados no encontro global, e também por questões mais especificamente sindicais, como a inclusão ou não da chamada ‘taxa negocial’ nos acordos coletivos assinados com a empresa, mas foram notáveis, sobretudo, os relatos de diferentes representantes sindicais sobre as dificuldades

para organizar os técnicos de campo no setor de elevadores, muitas vezes o único grupo de trabalhadores não ligados às fábricas nas bases dos sindicatos metalúrgicos envolvidos.

Essas dificuldades remetem tanto à falta de familiaridade com a organização desses trabalhadores quanto à falta de uma tradição de negociação coletiva no setor no Brasil. Um dirigente de um sindicato de Minas Gerais, nesse sentido, considerou numa reunião da rede: “Na TKE, a gente tem uma dificuldade enorme de relação com os trabalhadores, porque os caras vão lá na segunda e depois ficam 15 dias sem ir lá, eles já pegam a ordem de serviço”. Ele relatou ter contato apenas com alguns poucos técnicos na TKE, por meio de aplicativos de troca de mensagens. Já um dirigente metalúrgico em uma cidade do interior do sul do país declarou que o sindicato tem associados e entrega o jornal do sindicato na empresa, mas que não é possível ir muito além disso porque a TKE não negocia diretamente com o sindicato. O representante de uma capital na mesma região também lamentou que o sindicato não havia ainda conseguido assinar acordos com a TKE. Ele contrastou a relação com os técnicos em elevadores com a que o sindicato estabelece com trabalhadores na fábrica de autopeças da TK na localidade, que pouco antes haviam feito uma greve que rapidamente conquistou termos mais favoráveis no acordo de PLR: “Pra chegar nesse ponto, foi preciso mobilizar os trabalhadores. É diferente nas plantas a postura dos trabalhadores”. Nessa linha, ele continuou:

Não consegue ter uma mobilização dos trabalhadores. Nós temos dificuldade inclusive pra entregar o [boletim] informativo. Na pandemia ficou pior ainda, porque estamos fazendo os informativos de forma digital e claro, se a gente não tem contato dos trabalhadores, não tem nem como a gente encaminhar. (Notas de campo)

O representante acrescentou, ainda, que:

O sindicato é o mesmo. Inclusive, a base de elevadores está sob a minha responsabilidade e eu não consigo negociar nada ali. Então não teria por que o sindicato agir diferente. A diferença está na postura dos trabalhadores. Onde os trabalhadores estão mobilizados, onde a gente consegue conversar com os trabalhadores, a gente consegue avançar. O número de sindicalizados nos elevadores é mínimo, deve ter um ou outro sindicalizado lá, mas no setor de autopeças nós temos mais de 60%, 70% são sindicalizados. (Notas de campo)

O sindicato que se responsabilizava simbolicamente na rede anterior pelos técnicos em elevadores levou ao espaço questões específicas da categoria, como o ponto eletrônico, mas mesmo essa entidade reconheceu as dificuldades para organizar esses trabalhadores localmente:

Aqui em Natal, são só serviços e manutenções [na TK], mas é difícil reunir os trabalhadores primeiramente por causa das metas que precisam atingir nos PLRs ou PPPs, segundo o ponto de jornada *flex*, que o trabalhador já vai direto para o local do chamado para atender os clientes, geralmente nos reunimos no período de negociação da convenção e quando estamos negociando algum tipo de acordo. (Entrevista)

Há, todavia, contraexemplos possíveis. O sindicato dos metalúrgicos do Distrito Federal, filiado à Força Sindical e que havia representado o setor de elevadores na rede da TK no período anterior aos debates apresentados acima, e que foi integrado à rede na TKE algum tempo depois, chegou a organizar uma greve simultânea nas três grandes empresas de elevadores em 2009. Recentemente, ocorreu uma greve na Atlas-Schindler em São José dos Campos, mobilização liderada pelo sindicato dos metalúrgicos da localidade, ligado à Conlutas, central sindical mais à esquerda e que não costuma se envolver com as redes sindicais.

Não há, portanto, incompatibilidade necessária entre o sindicalismo metalúrgico e a organização desses trabalhadores. Afinal, os sindicatos envolvidos com os primeiros passos de uma possível rede brasileira na TKE utilizaram esse espaço justamente para refletir sobre as limitações da situação atual e discutir alternativas para superá-las. Não obstante, a estruturação local da representação sindical estabelecida prejudica a probabilidade de que esse tipo de ampliação seja priorizado. Evidentemente, esta não é uma determinação absoluta e as escolhas dos sindicatos são relevantes nessa seara, mas, num plano geral, do ponto de vista de um sindicato metalúrgico local usual a justificativa mais imediata para o relativo desinteresse pelos técnicos em elevadores é simplesmente que eles representam uma parcela pequena da base de trabalhadores representados. O número de técnicos pode ser relevante em âmbito nacional dentro da TKE (e de outras fabricantes), mas tende a ser relativamente pequeno dentro de cada localidade, já que as bases metalúrgicas locais frequentemente incluem fábricas que empregam centenas ou mesmo milhares de trabalhadores num mesmo espaço físico, locais de trabalho que, naturalmente, são priorizados pelos sindicatos metalúrgicos locais.

Enfim, ainda que os representantes brasileiros destacados para participar do encontro global organizado pela IndustriALL para tratar da TKE tenham levado pautas relativas aos técnicos em elevadores, isso se baseou em vínculos relativamente frágeis com essa base – não por acaso, o principal tema discutido na ocasião em relação ao país diziam respeito à fábrica da TKE no Rio Grande do Sul e à estrutura administrativa a ela

vinculada. Essa representação era também parcial, já que faltava alcançar muitos outros sindicatos que, embora representassem trabalhadores da TKE, jamais haviam sido convidados para participar da rede na TK, isto é, outros sindicatos em localidades com presença de técnicos da TKE, mas não de fábricas.

De fato, a rede sequer sabia quais eram todos os sindicatos responsáveis pela representação dos técnicos em elevadores empregados pela companhia no país. De partida, então, o sindicato dos metalúrgicos atuante na fábrica de Guaíba solicitou ao departamento de Recursos Humanos da TKE uma lista das entidades sindicais responsáveis pelos trabalhadores nas diferentes unidades de serviços da TKE no Brasil, o que foi atendido no início de 2022. A lista dos sindicatos revelou que a TKE enquadrava todos os técnicos em elevadores no país em sindicatos metalúrgicos, o que, como discutiremos adiante, nem sempre é o caso na categoria. Essa foi uma boa notícia para a rede na TKE porque, caso a situação fosse outra, seria preciso tratar com sindicatos oriundos de outros setores e, possivelmente, enfrentar divergências acerca da legalidade de um enquadramento diverso. Não obstante, o desafio para a difusão da articulação em âmbito nacional continua a ser considerável. O documento fornecido pela empresa lista 68 unidades, cujos trabalhadores são representados por 49 sindicatos. Em alguns casos, há possíveis incongruências entre as localidades listadas e as bases de representação dos sindicatos indicados, mas, a não ser que isso seja contestado, prevalece o enquadramento dado pela companhia. A figura abaixo mostra a distribuição geográfica desses sindicatos.

**Figura 8 – Sindicatos na TKE no Brasil**



Elaboração própria.

Com base nos dados do Cadastro Nacional de Entidades Sindicais (CNES), que têm algumas limitações<sup>163</sup>, é possível descrever a base potencial da rede. Entre os sindicatos listados, 19 estão filiados à Força Sindical, 19 à CUT, 6 à Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil (CTB), 2 à Conlutas, 1 à Nova Central Sindical de Trabalhadores (NCST) e 1 à Intersindical. Há ainda 2 sindicatos não filiados, mas que se alinham à esquerda. Há diversidade considerável entre esses sindicatos. O Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo e Mogi das Cruzes – que já integrava a rede na TK – declara mais de 20 mil filiados, enquanto o menor sindicato da lista declarou apenas 66

---

<sup>163</sup> Esses dados são declarados pelos próprios sindicatos e, em alguns casos, aparecem números arredondados ou pouco críveis, que não parecem seguir sempre os mesmos critérios. Seja como for, no todo, eles oferecem indicações gerais acerca das características de diferentes sindicatos locais.

filiados. 25 sindicatos, pouco mais da metade do total, declararam ter menos de 1000 filiados.

Diante dessa situação, o ‘translocalismo enraizado’ tal como entendido pelas redes sindicais metalúrgicas no Brasil, baseado na lógica de ‘uma fábrica, um sindicato’, encontrou dificuldades na TKE. De partida, cogitou-se adotar a abordagem usual, convidando um a um os sindicatos listados para fazer parte da rede, mas tendencialmente esses sindicatos sofrem ainda mais com a dificuldade para organizar os técnicos em elevadores do que os sindicatos já participantes que, mesmo que de forma marginal, já vinha discutindo a experiência desses trabalhadores no interior da rede. Assim como o ‘conselho sindical’ proposto pela IndustriALL desenhou um critério misto para cobrir situações em que a representação direta no local de trabalho é difícil, a rede brasileira na TKE se viu obrigada a explorar alternativas. Fortuitamente, havia na companhia um precedente importante: a TK Elevadores foi a primeira empresa a assinar um acordo coletivo nacional no setor metalúrgico, resultado de um processo de negociação liderado pela CNM-CUT e que se deu pela primeira vez em 2014 e, pela última, em 2022, já no âmbito da TKE. Antes de perseguir a criação de uma rede nacional no modelo descrito, então, decidiu-se priorizar o fortalecimento desse processo, que deveria estabelecer os contatos necessários à articulação de uma rede nacional mais abrangente na TKE.

À primeira vista, a existência de um acordo nacional na companhia parece colidir com as conclusões apresentadas no terceiro capítulo, quando destacamos as dificuldades da rede na TK para ‘nacionalizar’ suas pautas. Encontramos aqui, pelo contrário, uma aparente concretização do objetivo mais ambicioso das redes de empresa metalúrgicas no país: a assinatura de um contrato coletivo nacional. De fato, essa negociação foi apresentada como uma continuação da luta pelo contrato nacional metalúrgico e a CUT noticiou o acontecimento da seguinte maneira:

Bandeira defendida pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT (CNM/CUT) desde a sua fundação, há 22 anos, foi assinado na tarde desta quarta-feira (16), o primeiro acordo nacional que beneficiará trabalhadores de uma mesma empresa em todas as unidades da base cutista no país.

A mesma notícia registrou uma declaração do então presidente da CNM: “A Confederação nasceu com esse propósito, de unificar os direitos dos trabalhadores e não ter regiões com empregados subvalorizados. Se eles exercem as mesmas funções, devem ter os mesmos direitos” (CUT, 2014). Recentemente, a CNM descreveu positivamente a

experiência da organização em rede na TKE, tanto em âmbito global quanto nacional, para ilustrar “as possibilidades de quebra de paradigmas na estrutura organizacional oficial brasileira que a política de redes permite”. Tudo isso, além do acordo nacional na TKE em particular, foi associado à “própria razão da existência da CNM-CUT que é contribuir para o processo de criação do Contrato Coletivo Nacional de Trabalho (CCNT)” (CUT, 2023, p. 51). Em outra publicação recente, o acordo assinado com a TKE foi novamente destacado como o grande exemplo de que é possível avançar nesse sentido, o que foi vinculado a uma luta mais ampla:

A CNM/CUT tem como uma das suas principais bandeiras de luta a conquista do Contrato Coletivo Nacional de Trabalho (CCNT) para toda a categoria metalúrgica em solo brasileiro. A ideia é ter um acordo estabelecido entre a representação nacional dos/as trabalhadores/as e os empresários, a partir de um patamar mínimo de trabalho decente, baseado em uma pauta nacional. (CNM, 2023a)

Convém, no entanto, detalhar as limitações desse acordo. Em primeiro lugar, ele trata de uma questão específica – o programa de PLR, que passou a ser regido pelos mesmos critérios para todos os técnicos em elevadores cobertos por ele. No que nos interessa mais de perto, mais relevante é que embora a questão tenha sido debatida ocasionalmente pela rede na TK, a articulação com os sindicatos envolvidos e a negociação propriamente dita foi feita pela CNM, por fora da rede. Não por acaso, o acordo valeu apenas para os sindicatos cutistas. Em 2014, a assinatura se deu em São Bernardo do Campo e a confederação afirmou que o acordo cobriria cerca de 27 sindicatos e 2 mil metalúrgicos em 9 estados. Em 2022, o processo aconteceu em Guaíba, com participação decisiva do sindicato de Porto Alegre, e foram listados 13 sindicatos cobertos. Esses processos de negociação não resultaram, porém, na participação de novos sindicatos na rede sindical. Fundamentalmente, enquanto o ápice da luta pelo contrato nacional metalúrgico foi marcado por um ambicioso ‘festival de greves’ enraizado nas fábricas, a conquista do acordo nacional de PLR na TK veio de uma pressão ‘por cima’, muito mais no campo das relações sindicais do que da organização e mobilização de trabalhadores.

De fato, não se tratou nem mesmo de articular nacionalmente as pautas locais dos sindicatos envolvidos, mas, pelo contrário, de estabelecer um processo nacional de negociação que ocupa o vácuo deixado pelo sindicalismo metalúrgico no que diz respeito aos técnicos em elevadores. Paradoxalmente, portanto, o que facilitou a assinatura do



acordo nacional foi a fragilidade dos vínculos dos sindicatos locais com essa base, seja por desinteresse ou por dificuldades outras: nesse caso, a tentativa da confederação de arrogar para si a prerrogativa de ‘sindicato nacional’ propriamente dito, negociando e assinando um acordo coletivo, representou uma ameaça muito menor às prerrogativas dos sindicatos locais do que aconteceria no caso da assinatura de um contrato nacional na indústria automotiva.

Mesmo assim, houve oposições pontuais. No último acordo nacional com a TKE, a questão da ‘taxa negocial’ e mecanismos similares foi controversa, já que os sindicatos locais adotam políticas e valores variados. Essa foi também a razão apresentada por alguns sindicatos ligados à Força Sindical para não assinar um acordo de PLR em âmbito local: uma vez que a TKE se recusava a aceitar a inclusão do desconto em prol do sindicato, um acordo não era assinado, já que isso poderia estabelecer um ‘precedente negativo’ para outras empresas. Isso, por sua vez, dificultava a organização desses trabalhadores, já que a negociação coletiva é o foco principal da atuação desses sindicatos. No último acordo nacional assinado pela CNM, essa questão foi deixada em aberto, de modo que os valores e os critérios do programa de PLR foram nacionalmente unificados na base da CUT, mas os sindicatos locais foram liberados para negociar localmente esse desconto.

O uso de acordos de PLR para estabelecer processos nacionais de negociação coletiva sob a tutela de confederações nacionais aparece também em outros setores, destacadamente entre os comerciários, em que confederações ligadas a diferentes centrais adotaram essa estratégia em grandes varejistas. No caso da CUT, isso se deu paralelamente à construção de redes sindicais ao estilo do projeto CUT-Multi, o que se combinou, em alguns casos, com campanhas de mobilização e sindicalização articuladas por sindicatos globais. Onde a influência dos sindicatos locais é menos estabelecida, isso pode acontecer de forma direta, mas usualmente sindicalistas locais estão envolvidos. No caso da TKE, a expectativa dos defensores da ‘nacionalização’ da ação sindical é que o acordo nacional sirva como plataforma para fortalecer também a organização local desses trabalhadores. Até aqui, isso aconteceu apenas de forma pontual – alguns sindicatos locais, por exemplo, passaram a buscar contatos mais diretos com os trabalhadores na TKE depois de apresentados à proposta de um acordo nacional.

Na esteira da articulação global na companhia, a CNM-CUT tem articulado com a CNTM, confederação metalúrgica no campo da Força Sindical, um acordo nacional de

PLR na TKE válido para todas as unidades do país. Esse processo envolve também os sindicatos locais filiados a essas entidades, mas a expectativa é que se estabeleça, já no próximo ciclo, um processo efetivamente nacional de negociação coletiva, isto é, que o acordo negociado em âmbito nacional seja o mesmo para todos os trabalhadores metalúrgicos da empresa no Brasil<sup>164</sup>. Para além do fortalecimento gradual da negociação coletiva em âmbito nacional, isso tem sido visto como um caminho para enraizar a articulação nacional na TKE. Estabelecida uma negociação nacional de PLR mais abrangente, a criação do Conselho Sindical Mundial poderá servir como pretexto para sugerir aos sindicatos envolvidos a articulação de uma rede sindical propriamente dita. Neste ponto, a pesquisa encontrou um processo incompleto e ainda em desenvolvimento.

### *A representação coletiva dos técnicos em elevadores*

Antes de avançar na articulação global na TKE, a IndustriALL elaborou um programa geral para a categoria profissional dos técnicos em elevadores, o que incluiu pautas relacionadas à digitalização do trabalho, normas de segurança e princípios para a regulação dos serviços de instalação e manutenção como um todo. O debate no sindicato global teve como referência principal o contexto europeu, mas há outros países em que os técnicos de campo são reconhecidos como uma categoria bem-organizada, com representação própria e demandas típicas. Na descrição de um dirigente da IndustriALL, “em geral, no setor, a densidade sindical é muito boa, há uma força de trabalho qualificada, uma força de trabalho bem-organizada, e isso em princípio vale tanto para a produção quanto para a manutenção” (Entrevista, 2021). No que diz respeito às tarefas de instalação e manutenção, esse não é o caso do Brasil. No capítulo anterior, mostramos que pautas comuns aparecem espontaneamente entre os técnicos, mas isso não chegou a se converter, pelo menos no polo trabalhista, em um programa propriamente dito. Um elemento que dificulta a emergência de um programa da categoria no país é a ausência de espaços institucionais de articulação política e representação sindical adequados. Os primeiros passos da rede brasileira na TKE mostraram como questões ligadas à

---

<sup>164</sup> Naturalmente, isso poderá ser questionado por sindicatos locais dentro e fora dessas confederações, mas dois fatores facilitam a proposta. O primeiro é a relativa fragilidade da organização sindical nessa base, o que diminui a preocupação local com interferências externas. O segundo é que os sindicatos mais fortes dentro dessas confederações, que poderiam se opor mais diretamente ao acordo, há muito estabelecem boas relações dentro da rede na TK, na TKE e em outras empresas, laços que favorecem a superação de divergências.

experiência dos técnicos de elevadores podem ser tratadas pelo sindicalismo metalúrgico, mas até o presente momento isso acontece apenas de forma superficial. Um acontecimento interessante, porém, foi a assinatura de um acordo nacional na Otis em abril de 2023, o segundo do tipo assinado pela CNM, que dessa maneira estendeu o alcance da estratégia inicialmente desenhada na TKE. Também nesse caso, o acordo foi visto como “um passo rumo ao Contrato Coletivo Nacional” (CNM, 2023b). Isso sugere que o setor de elevadores tem se consolidado como um campo privilegiado para a ‘nacionalização’ do sindicalismo metalúrgico no Brasil, o que pode favorecer no futuro próximo a elaboração de uma pauta nacional de categoria propriamente dita. Trata-se por ora, todavia, de um ensaio muito incipiente.

Um complicador adicional desse processo é que mesmo que os sindicatos metalúrgicos elaborem um programa unificado para os técnicos em elevadores, eles não seriam imediatamente reconhecidos como representantes de todos esses trabalhadores. Uma exclusão evidente são os trabalhadores informais ou enquadrados como ‘pequenos empreendedores’, cujas formas de incorporação à produção se compatibilizam mal com a sindicalização tal como institucionalmente reconhecida no país. Mas ainda que se considere apenas os assalariados formais, o alcance do sindicalismo metalúrgico continua a ser parcial, o que decorre de uma peculiaridade da representação sindical da categoria no Brasil: parte dos técnicos estão vinculados a sindicatos industriais, usualmente metalúrgicos, mas outra parte é representada por sindicatos no setor de comércio e serviços, em geral entidades orientadas pelas federações e confederações do setor de turismo e hospitalidade.

Para explicar essa divisão, é preciso dizer algumas palavras sobre a demarcação da representação sindical no âmbito da unicidade sindical adotada no Brasil, que estabelece que um único sindicato deve representar determinada categoria de trabalhadores (classificados em termos ocupacionais ou setoriais) numa mesma base territorial. Para orientar o enquadramento sindical de empregadores e trabalhadores, desde 1943 o artigo 577 da CLT faz referência a um ‘quadro de atividades e profissões’, usualmente chamado de ‘quadro anexo’. De um lado, o quadro lista diversas confederações patronais – a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Confederação Nacional do Comércio (CNC), por exemplo. Correspondem a elas, como contrapartes, confederações de trabalhadores, como a Confederação Nacional dos Trabalhadores na

Indústria<sup>165</sup>. Dentro destes guarda-chuvas, há grupos que listam em paralelo, do lado patronal e trabalhista, respectivamente, ‘atividades ou categorias econômicas’ e ‘categorias profissionais’. Em tese, a cada sindicato patronal deveria corresponder um sindicato de trabalhadores.

Por muito tempo, as cartas sindicais outorgadas pelo Estado seguiram essa classificação, que era periodicamente atualizada pelo Ministério do Trabalho. Com a Constituição de 1988, entendeu-se que os trabalhadores estavam livres para formar sindicatos da maneira que melhor lhes aprouvesse, mas não foi suprimido o princípio da unicidade, de modo que caso mais de uma entidade sindical reivindique a representação de um mesmo grupo de trabalhadores, a questão é decidida pela Justiça do Trabalho. O Superior Tribunal Federal, em decisão de 1991, concluiu que o ‘quadro anexo’ poderia continuar a ser utilizado como diretriz geral, mas não absoluta. Dessa maneira, as linhas que demarcam a representação sindical de diferentes categorias profissionais podem ser deslocadas aos poucos, mas os contornos tradicionais, estabelecidos pelo Estado, são ainda a referência fundamental, não por menos porque nem sempre é fácil desalojar os sindicatos que se estabeleceram em períodos anteriores.

Em alguns casos, o enquadramento tradicional deixa pouca margem para dúvidas – dificilmente se contestaria a filiação de operários fabris na produção de autopeças a sindicatos metalúrgicos, por exemplo –, mas nem sempre é isso o que acontece. Há poucos estudos sobre esse processo e mesmo as mudanças formais de enquadramento são difíceis de rastrear, mas o fundamental é que essas linhas demarcatórias expressam a sedimentação histórica de fronteiras institucionais estabelecidas pelo Estado brasileiro sob pressão de interesses diversos. Quando há ambiguidades, as empresas decidem o enquadramento que preferem dar a seus empregados, o que só pode ser contestado na Justiça do Trabalho. No caso dos técnicos em elevadores, o enquadramento mais tradicional é o que os vincula aos sindicatos metalúrgicos. No quadro de profissões da CLT, um único grupo engloba as indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico, o que inclui a indústria de máquinas (e, de forma correspondente, os trabalhadores em oficinas mecânicas) e a de aparelhos elétricos. Essa classificação continua a ser adotada por muitas empregadoras, a exemplo da TKE.

---

<sup>165</sup> Foi prevista também a Confederação Nacional de Profissões Liberais, em que não há divisão entre empregadores e empregados.

Há muito, porém, há tentativas de modificar esse enquadramento. Em 1964, por exemplo, o Sindicato dos Oficiais Eletricistas e Trabalhadores na Indústria de Instalações Elétricas, Gás, Hidráulicas e Sanitárias de Recife solicitou que os empregados da Otis, da Atlas e da Schindler fossem reconhecidos como parte de sua base. A Comissão do Enquadramento Sindical, em votação dividida, decidiu pela manutenção da representação desses trabalhadores no sindicato metalúrgico da localidade. Decisão parecida ocorreu em 1979, quando o sindicato dos marceneiros de São Paulo demandou a inclusão dos trabalhadores da seção de carpintaria da Elevadores Villares. No plano industrial, portanto, acabou por prevalecer um critério setorial, isto é, a atividade econômica das fabricantes, mas o enquadramento dos técnicos como eletricitas ou mesmo em sindicatos da construção civil não está fora de cogitação, sobretudo no caso dos montadores, já que o grupo ligado ao setor da construção e mobiliário no ‘quadro anexo’ incluiu em certo momento os ‘oficiais eletricitas e trabalhadores na indústria de instalações elétricas, gás, hidráulicas e sanitárias’.

A divisão mais relevante entre os técnicos em elevadores se afirmou no início de 1980, quando se tornou possível o enquadramento desses trabalhadores em sindicatos do plano da Confederação Nacional do Comércio. Ainda na década anterior, a Associação Profissional das Empresas de Elevadores do Estado da Guanabara (que até 1975 correspondia ao território da cidade do Rio de Janeiro) solicitou registro no Departamento Regional do Trabalho, propondo-se a “coordenar, estudar e defender os interesses das empresas conservadoras e instaladoras de elevadores”<sup>166</sup>. Uma vez que essas empresas se dedicavam prioritariamente aos serviços de instalação e manutenção, a CNI se manifestou pela vinculação da associação à confederação patronal do Comércio. Esta, por sua vez, consultou a Federação de Turismo e Hospitalidade do Estado da Guanabara e concordou com o novo enquadramento. Em 1978, enfim, a Comissão do Enquadramento Sindical considerou que “a denominação empresas de elevadores pode suscitar dúvidas quanto à vinculação sindical nos planos industrial e comercial” e sugeriu a criação da categoria econômica das “empresas de conservação de elevadores” no grupo de Turismo e Hospitalidade. A única justificativa aparente para essa escolha é o fato de que esse grupo acomodava já as empresas de ‘asseio e conservação’, ainda que a afinidade entre esse tipo de serviço (em geral, realizado por empresas terceirizadas de limpeza) e o setor de

---

<sup>166</sup> Diário Oficial da União (DOU), 10 de dezembro de 1979.

elevadores seja discutível. Em março de 1980, uma portaria do Ministério do Trabalho acatou a decisão<sup>167</sup>.

Pode não ter sido uma coincidência que a criação da nova categoria, cujo efeito prático foi permitir a desvinculação dos técnicos em elevadores da categoria dos metalúrgicos, tenha se dado no contexto de importantes agitações operárias lideradas por metalúrgicos naquele período, mas esbarramos nesse ponto na falta de documentação sobre esses processos. O que está claro é que o novo enquadramento passou a se difundir desde então. Por exemplo, em 1982 a *Monciel*, mantenedora multimarcas que ainda opera em São Paulo, solicitou ao Ministério do Trabalho esclarecimentos acerca do enquadramento sindical que deveria adotar. O órgão confirmou a filiação inventada no Rio de Janeiro, decidindo pelo enquadramento da conservadora no grupo do Turismo e Hospitalidade, no âmbito da CNC. Naquele mesmo ano, a Otis fez uma solicitação similar e a Comissão do Enquadramento Sindical argumentou que “a empresa desenvolve duas atividades distintas e independentes entre si, tais como a venda do produto industrializado e a manutenção e conservação de elevadores”, concluindo que ela deveria se vincular simultaneamente ao plano da CNI, no âmbito Indústrias de Máquinas (parte das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico), e ao plano da CNC, no grupo de Turismo e Hospitalidade<sup>168</sup>. Estabelecido o precedente, portanto, mesmo as grandes fabricantes puderam cogitar o reenquadramento dos trabalhadores dedicados aos serviços de manutenção e instalação de elevadores.

A desvinculação dos técnicos em elevadores do enquadramento fabril/industrial em prol das atividades de serviços/comerciais foi, portanto, deliberada, mas essa situação geral controversas que ainda não foram superadas. A associação das empresas de elevadores da Guanabara, mencionada há pouco, atuou algum tempo dentro da Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro até que, em 1991, as empresas participantes decidiram criar o Sindicato das Empresas de Conservação, Manutenção e Instalação de Elevadores no Estado do Rio de Janeiro (SECMIERJ). Convém lembrar que, no Brasil, associações de empregadores usam também o nome ‘sindicato’, de modo que não se trata de um sindicato de trabalhadores, mas de uma entidade patronal. Até 2015, o SECMIERJ negociou convenções coletivas com a Federação dos Empregados em Turismo e

---

<sup>167</sup> DOU, 25 de março de 1980.

<sup>168</sup> DOU, 11 de maio de 1982.

Hospitalidade do Estado do Rio de Janeiro, entidade que durante esse tempo, portanto, atuou como o sindicato de trabalhadores de parte dos técnicos em elevadores no estado, o que foi possibilitado pela demarcação estabelecida pela demanda patronal décadas antes.

Em algum momento entre 1980 e 2015, porém, o quadro anexo à CLT foi alterado e suprimiu a menção aos empregados de empresas de conservação de elevadores do grupo Turismo e Hospitalidade. A representatividade do SECMIERJ continuou a ser aceita por força de costume, mas em 2016 foi instituído um sistema informatizado de homologação de acordos e convenções coletivas. Com a plataforma, passou-se a exigir a comprovação legal da base de representação das entidades. Como o quadro que justificava a vinculação dos técnicos em elevadores ao grupo de Turismo e Hospitalidade não era mais encontrado na legislação vigente, o órgão público considerou que o SECMIERJ não havia sido capaz de comprovar a legitimidade de sua representação nos processos de negociação coletiva com a federação de empregados do setor. Em 2019, a entidade processou a União, criticando o fato de que uma prerrogativa exercida há 35 anos havia sido reexaminada por acaso em decorrência da implantação do sistema digital, demanda que contou com o apoio da Federação dos Empregados em Turismo e Hospitalidade. Em primeiro grau, a Justiça do Trabalho concluiu que o costume não poderia ser evocado para comprovar a representatividade de entidade sindical e decidiu contra o SECMIERJ. A decisão foi mantida em segundo grau em 2021, mas há ainda recursos à espera de julgamento.

A despeito dessa decisão, que vetou o enquadramento dos técnicos em elevadores no plano do comércio justamente na localidade em que essa possibilidade havia sido originalmente concebida, muitos sindicatos orientados pelo grupo do Turismo e Hospitalidade continuam a negociar em nome dos técnicos em elevadores, de maneira que há duas ‘linhas genealógicas’ entre os sindicatos que organizam (ou, pelo menos, representam) a categoria. A consequência é que numa mesma base territorial, para utilizar um exemplo ilustrativo, alguns técnicos em manutenção de elevadores estão vinculados ao ‘*Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgica, Mecânica, de Material Elétrico, Informática, Siderurgia, Estamparia de Metais, Construção e Reparos de Plataforma de Petróleo, Marítimas, Construção e Reparos de Off Shore e On Shore, Manutenção e Reparos de Veículos e Acessórios, **Manutenção e Conservação de Elevadores e Refrigeração***’ (STIMMENT) e outros ao ‘*Sindicato dos Trabalhadores em Asseio, **Conservação, Instalação e Manutenção de Elevadores, de Casa de***

*Diversões, Empresa de Compra, Venda, Locação de Administração de Imóveis, de Barbearias, de Instituto de Beleza e Cabeleireiros de Senhora e Limpeza Urbana*’ (SINTACLUNS).

Os nomes dos sindicatos nem sempre são tão extensos (embora em alguns casos sejam ainda maiores), mas é comum que nos registros do Ministério do Trabalho as bases de representação sejam definidas de forma bastante detalhada. Essa demarcação expansiva das categorias, que tende a aumentar gradualmente ao longo do tempo, decorre usualmente da preocupação em estabelecer uma justificativa legal para representar diferentes grupos de trabalhadores, o que impactava, até recentemente, o valor recebido do montante coletado pelo chamado ‘imposto sindical’. A jogada, então, consistia em incorporar o maior número possível de categorias profissionais sem que fosse desrespeitada a unicidade. No caso de conflitos ou sobreposições, a palavra final é da Justiça do Trabalho. Nessas disputas jurídicas, diferentes versões do quadro anexo à CLT costumam servir de referência. Para dar outro exemplo de como categorias muito diversas podem ser associadas aos técnicos em elevadores, um sindicato no plano do comércio define sua base de representação da seguinte maneira:

Trabalhadores em Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares, e aglutinando os demais Trabalhadores do 4º grupo, empregados em turismo e hospitalidade, com a seguinte formação: empregados em empresas de turismo, intérpretes e guias de turismo, empregados em casa de diversões, oficiais barbeiros (inclusive aprendizes), manicures e empregados nos salões de cabeleireiros para homens, empregados em institutos de beleza e cabeleireiro de senhores, empregados de empresas de compra, venda, locação e administração de imóveis residenciais e comerciais, inclusive empregados de edifícios: zeladores, porteiros, cabineiros, vigias, faxineiros, serventes, lustradores de calçados, empregados de empresas de asseio e conservação, empregados em instituição beneficentes, religiosas e filantrópicas, empregados em lavanderias, **empregados em empresas de conservação de elevadores**, empregados no comércio hoteleiro tais como: empregados em hotéis, motéis e apart-hotéis, restaurantes, bares, churrascarias, pizzarias, casas de chá, sorveterias, confeitarias, cafés, leiterias, botequins, bombonieres, pensões, campings e lanchonetes.<sup>169</sup>

Uma alternativa a essa colcha de retalhos é a desagregação das categorias e a criação de sindicatos específicos, o que costuma esbarrar em dificuldades burocráticas e no entrincheiramento dos sindicatos locais. Entre os técnicos em elevadores, isso

---

<sup>169</sup> Esse exemplo foi escolhido porque preserva alguma legibilidade, há casos ainda mais confusos e extensos, em que a listagem das categorias representadas ocuparia mais de uma página.



aconteceu num único caso – o Sindicato dos Empregados nas Empresas de Conservação, Manutenção e Assistência Técnica de Elevadores e Similares do Estado de São Paulo (SEECMATESP). A entidade foi criada em 1995 e está filiada à Federação dos Empregados em Turismo e Hospitalidade do Estado de São Paulo. Representa, portanto, uma desagregação no interior do plano do comércio. A entidade negocia convenções com a SECIESP, associação patronal das empresas de elevadores no estado de São Paulo que, em bases territoriais não cobertas pelo SEECMATESP, assina acordos com outros sindicatos, mas sempre no plano do comércio (turismo e hospitalidade, asseio e conservação etc.). O sindicato de trabalhadores chegou a formular pautas específicas para a categoria, como a luta pelo chamado ‘adicional de periculosidade’. Até 2018, o SEECMATESP publicava um boletim chamado ‘Sobe e Desce’, em alusão ao deslocamento típico dos elevadores (e, metaforicamente, dos próprios técnicos) e realizou campanhas salariais, inclusive com assembleias em mantenedoras de elevadores na capital. Nos últimos anos, porém, esse movimento parece ter arrefecido<sup>170</sup>.

Numa tentativa de mapear os sindicatos de trabalhadores responsáveis pelos técnicos em elevadores no país, identificamos (entre os mais de 10 mil existentes no país) 60 sindicatos que listam explicitamente a categoria dos técnicos em elevadores em sua base de representação ou que negociaram acordos ou convenções válidas para trabalhadores em funções técnicas em empresas de instalação ou manutenção de elevadores. Desses, 49 se orientam pelo plano do comércio, no grupo de Turismo e Hospitalidade e, nos casos em que há desagregação, nas atividades de ‘asseio e conservação’ ou ‘edifícios e condomínios’ (neste último caso, presumivelmente pela associação da categoria com os ascensoristas e cabineiros de elevadores, o que é ainda mais questionável). Há, finalmente, o SEECMATESP, dedicado especificamente ao setor de elevadores. No plano industrial, o enquadramento metalúrgico independe de menção explícita e, assim, a categoria pode se diluir em quadros mais amplos, como os ‘eletricistas’ ou ‘empregados na indústria de máquinas’, ou mesmo ser entendida simplesmente como parte da indústria metalúrgica em sentido amplo. De qualquer modo,

---

<sup>170</sup> O último boletim que encontramos lamentava o fim do imposto sindical que, provavelmente, representava uma fonte de financiamento importante para a entidade. Entramos em contato com um assessor do sindicato nesse período, mas os contatos deixaram de ser respondidos antes que as informações que solicitamos fossem obtidas. A entidade continua ativa e em 2021 uma eleição com 27 votantes renovou o mandato da diretoria por 5 anos, mas o site do sindicato contém apenas um *link* para que empresas façam o pagamento dos boletos bancários referentes a taxas acordadas em negociação coletiva.

10 sindicatos metalúrgicos especificam a categoria em suas bases profissionais. Na prática, sindicatos tanto no plano do comércio quanto na indústria (em geral sindicatos metalúrgicos, mas ocasionalmente sindicatos ligados à construção civil e às instalações elétricas e montagens industriais) assinam acordos e convenções em nome dos técnicos em elevadores mesmo que a categoria não seja especificada, o que significa que o número de entidades que estão de alguma forma vinculadas a esses trabalhadores é provavelmente muito maior.

Em suma, a representação sindical dos técnicos em elevadores foi influenciada por um recorte deliberado entre o plano industrial e o comercial, divisão estabelecida durante um período autoritário em resposta a uma demanda patronal. Tendencialmente, essa classificação reforça a divisão entre trabalhadores empregados diretamente por grandes fabricantes (que, em geral, são enquadrados como metalúrgicos) e os contratados por pequenas instaladoras e mantenedoras (que se concentram no plano do comércio e, às vezes, em sindicatos de montagens industriais e construção civil). Mas essas linhas não são absolutas e continuam a ser contestadas, às vezes de maneira inusitada. Em 2016, por exemplo, o Sindicato dos Trabalhadores em Montagens Industriais em Geral no Estado do Ceará tentou arrogar para si, por meio da Justiça do Trabalho, a representação dos trabalhadores de uma pequena mantenedora de elevadores em sua base territorial, até então vinculados ao sindicato metalúrgico em sua localidade. O pedido foi negado porque, formalmente, a empresa havia registrado como atividade econômica preponderante a fabricação de elevadores (ignorou-se que o nome da firma indicava explicitamente que a manutenção de elevadores era o negócio a que se dedicava). Curiosamente, porém, a mesma entidade obteve sucesso em pedido similar, mas relativo à Atlas-Schindler que, a despeito de ser uma conhecida fabricante, havia declarado como atividade principal a manutenção, instalação e reparação de elevadores na localidade. Dessa maneira, prevaleceu nessas decisões a atividade formalmente declarada pela empresa nos registros oficiais, ainda que elas não correspondessem à realidade.

Há também disputas que transbordam o âmbito jurídico-burocrático – em 2013, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo e Mogi das Cruzes mobilizou os trabalhadores de uma pequena fabricante (que também atuava como mantenedora na capital) numa luta para ‘continuar sendo metalúrgicos’, denunciando uma manobra da empresa e da associação patronal, acusadas de fecharem um acordo com o sindicato paulista dedicado especificamente ao setor de elevadores, apresentado há pouco, para desvincular esses

trabalhadores da categoria dos metalúrgicos. No geral, a representação sindical dos técnicos em elevadores é confusa e fragmentada e os trabalhadores do setor frequentemente têm dificuldades para saber quem são seus representantes.

Diante disso, podemos retornar aos grupos virtuais em que as pautas da categoria são discutidas de forma mais ou menos espontânea. Como indicamos no capítulo anterior, uma característica desses espaços, que decorre das múltiplas formas de incorporação e contratação do trabalho no setor de elevadores, o que passa pelas ambiguidades possíveis entre as posições de trabalhador e de pequeno empreendedor, é a existência de certa diversidade entre os perfis dos participantes. De fato, não é possível garantir que participem desses espaços apenas trabalhadores, e empresas de pequeno ou mesmo médio porte são ativas em alguns deles. Na maior parte dos grupos isso não é causa de preocupação explícita, mas as tensões criadas por essa composição se revelam quando trabalhadores que criticam firmas específicas são alertados de que ali há também empregadores, que poderiam ver com maus olhos esse tipo de manifestação, situação que presenciamos algumas vezes. Em geral, quando as discussões avançam para questões ‘de categoria’, o conflito capital-trabalho é reconhecido – ou, pelo menos, intuído –, mas é atravessado por outras clivagens.

Nesse ponto, é relevante notar que os trabalhadores de empresas menores frequentemente nutrem impressões negativas das grandes fabricantes, seja porque a essas companhias se atribui a exploração excessiva do trabalho (no caso das instaladoras), seja porque as ‘multinacionais’ usam de artifícios considerados injustos na disputa por contratos (no caso das mantenedoras). Assim, é comum que os ‘chefes’, isto é, os empregadores imediatos, sejam vistos como dignos de solidariedade, como agentes também pressionados pelas grandes companhias, ou mesmo como trabalhadores. Quando perguntamos sobre as greves num grupo de troca de mensagens (este explicitamente voltado apenas para os técnicos e com administradores simpáticos a pautas trabalhistas), por exemplo, as respostas foram muito variadas, mas um trabalhador relatou que, certa vez, chegou a cogitar uma greve numa pequena mantenedora, mas que tudo acabou sendo resolvido ‘sem alarde’, já que o empregador havia sido antes um trabalhador e que os empregados, igualmente, entendiam as dificuldades de concorrer com as grandes fabricantes (Notas de campo).

Nota-se, assim, que as possibilidades de organização coletiva são influenciadas pelas divisões indicadas no capítulo anterior, como a estabelecida entre trabalhadores de

pequenas mantenedoras e os empregados de grandes fabricantes. Um aspecto adicional é que a representação sindical no setor é muito confusa, de modo que os ‘sindicatos’ mais visíveis entre os trabalhadores do setor são as associações patronais, frequentemente confundidas pelos técnicos com sindicatos propriamente ditos. Essas entidades promovem um programa geral de ‘valorização do setor’ e, em particular, de defesa das pequenas e médias empresas. Nas entrelinhas, esse programa se opõe a pautas trabalhistas (como o ‘adicional de periculosidade’) e defende limitações à entrada no mercado firmas muito pequenas, mas, na ausência de espaços institucionais capazes de formular um programa propriamente trabalhista, o ideal de empreendedorismo defendido por essas associações encontra eco entre os trabalhadores do setor, o que não raramente passa por uma opinião negativa sobre os sindicatos trabalhistas.

Por outro lado, é interessante que, apesar disso tudo, o imaginário da ação sindical continua a aparecer. Num grupo de troca de mensagens, uma fotografia de uma greve numa grande fabricante de elevadores em Portugal foi entendida como um acontecimento no Brasil, o que motivou diversas manifestações de aprovação. De fato, é notável que as greves sejam, em geral, muito mais bem-vistas do que os sindicatos que as organizam. Nesse sentido, em publicações que tratam de reclamações sobre os salários e condições de trabalho, é comum que relatos de diversas localidades do país apareçam, o que às vezes leva ao próximo passo – o que fazer? Em linha com o ambiente descrito acima, há sempre sugestões de saídas individuais, como a criação da própria empresa, a busca por qualificação etc. Mas aparecem também chamados por ações coletivamente organizadas. Numa manifestação ilustrativa, um trabalhador considerou: “Se não valorizarmos nossa mão de obra, os donos das empresas pequenas vão ganhar dinheiro nas nossas costas. Não sou a favor de sindicato, mas já faz tempo que a profissão deveria ter um sindicato para nos reger!”. Encontramos muitas vezes este tipo de argumento: ‘não gosto dos sindicatos, mas...’. Também aqui é preciso advertir que as opiniões são variadas, e há trabalhadores que defendem abertamente os sindicatos. Outra resposta na mesma publicação, assim, argumentou: “Só há uma solução: fazer greve. Na minha época, íamos ao sindicato, faziam reunião e paravam todos, aí eles aumentavam o salário da categoria. Se não, eles ganham muito no lombo do peão” (Notas de campo). Numa situação interessante, um interlocutor da pesquisa nos perguntou diretamente sobre os passos necessários para criar um sindicato, o que foi proposto por ele também em grupos de discussão voltados à

categoria. A burocracia envolvida no processo, porém, fez com que ele logo desistisse da ideia.

Naturalmente, o sindicato não é a única maneira de organizar esse tipo de ação. Numa publicação recente, um trabalhador propôs uma ação mais direta: “Precisamos mobilizar mais técnicos a fim de criar um dia de mobilização nacional em defesa da classe. Estamos abandonados. Não estou falando de criar sindicato não, paralisar as atividades por 24 horas para mostrar nossa força de trabalho!” (Notas de campo). Encontramos, no decorrer da pesquisa, menção a uma única tentativa de criar algo que se aproximaria de um movimento propriamente dito, algo como uma ‘União dos Técnicos em Elevadores’<sup>171</sup>. A iniciativa teve como ponto de partida uma crítica ao sindicato dos técnicos em elevadores de São Paulo, criticado por ser pouco ativo na defesa da categoria (um membro do sindicato, porém, se defendeu dizendo que havia uma confusão entre a entidade e o sindicato patronal). Não se chegou, contudo, a consolidar um movimento, e a experiência serviu na prática como mais um espaço de discussão, hoje desmobilizado.

É plausível a perspectiva de que, assim como acontece com outros grupos de trabalhadores móveis urbanos, como os motoristas e entregadores de aplicativos, os contatos virtuais entre os técnicos em elevadores possam levar à organização de movimentos grevistas e campanhas trabalhistas na categoria. Por ora, não obstante, isso não se materializou. Para além da ausência de uma liderança capaz de amalgamar um movimento comum, nossas conclusões indicam outras razões para explicar essa dificuldade – a diversidade das formas de incorporação do trabalho, as ambiguidades entre os papéis de trabalhador e de empregador, o alcance limitado e fragmentado da negociação coletiva e da representação sindical ‘oficial’, a dificuldade em identificar antagonistas compartilhados por toda a categoria (já que as grandes e pequenas empresas são frequentemente vistas de formas diferentes) e de demandas concretas capazes de dar conta dessa diversidade.

A aproximação do sindicalismo metalúrgico brasileiro com um programa global voltado para a experiência dos técnicos em elevadores é uma novidade que pode oferecer um caminho para que essa inquietação vinda de baixo se encontre com espaços capazes de alimentar e fortalecer o debate sobre uma pauta efetivamente trabalhista para a

---

<sup>171</sup> Uma vez que a articulação se desmobilizou e os responsáveis pela iniciativa não retornaram nossos contatos, utilizamos aqui um nome adaptado.

categoria em âmbito nacional. Dizemos ‘alimentar e fortalecer’ e não ‘liderar’ ou ‘incorporar’ porque não há razão para que se presuma que os sindicatos metalúrgicos tal como hoje estabelecidos sejam o melhor ou o único caminho para um movimento desse tipo. Talvez eles sejam hoje os candidatos mais promissores, mas a realização dessa ambição dependeria de uma transformação importante em suas práticas, ainda muito restritas às fábricas. É interessante, porém, que assim como aconteceu na IndustriALL, certos dirigentes metalúrgicos brasileiros se entusiasmam com a experiência do trabalho dos técnicos em elevadores justamente porque ela permite explorar tendências usualmente distantes da realidade fabril. Um interlocutor da CNM, quando questionado sobre as divisões que existem entre esses trabalhadores, sugeriu nessa linha que os técnicos de manutenção poderiam ser vistos como trabalhadoras em plataformas digitais, tema que tem motivado debates importantes.

Mais uma vez, é preciso ressaltar que esse tipo de inclinação aparece apenas sugestivamente. Pelo menos por enquanto, a aproximação dos metalúrgicos com o setor de elevadores está muito concentrada em grandes ETNs (sobretudo na TKE), orientada pelo debate europeu e vinculada ao duvidoso campo da governança corporativa, nos termos do ‘diálogo social’. Mesmo no que diz respeito à luta pelo contrato nacional de trabalho, a negociação se limita aos programas de PLR negociados separadamente, até aqui em apenas duas empresas. Por outro lado, a ‘indústria de serviços’ em elevadores reúne situações que se afastam da experiência metalúrgica fabril clássica, o que significa que qualquer tentativa de avançar mais nessa seara exigirá uma reconsideração dos métodos usuais do sindicalismo metalúrgico no país. Nesse terreno, é menos provável que uma ligação direta com uma autoridade privada global seja capaz de produzir respostas efetivas, mesmo que parcialmente, para as preocupações localmente enraizadas, o que pode significar, ainda que isto seja em alguma medida um exercício de otimismo, uma ruptura tendencial com o paradigma do diálogo social (em sua versão mais diretamente inspirada pela parceria social), abordagem que, mesmo nos contextos em que a originaram, dá sinais de esgotamento.

## Considerações finais

No capítulo introdutório, destacamos três níveis ou dimensões que preocuparam centralmente à pesquisa: a dimensão que vai da organização da produção aos conflitos enraizados nesse terreno; a que vai dos conflitos às lutas e à organização coletiva; a que se estende das lutas sociais aos processos de acomodação e negociação. Ao longo da exposição, esses momentos se combinaram em alguma medida, já que assim se dispõem concretamente. Convém assim, à guisa de conclusão, sintetizar algumas ideias acerca de cada um deles.

### *A incorporação do trabalho à produção*

Na primeira dimensão, enfatizamos a diversidade das formas de incorporação do trabalho à produção, o que envolve diferentes modalidades de contratação e comoditização do trabalho. Em busca de superar a dicotomia conceitual entre a excepcionalidade da experiência da produção e a suposta universalidade da experiência da comoditização, mostramos como os mercados (inclusive mercados de trabalho) podem ser desenhados para, de acordo com as necessidades da acumulação na produção, demarcar diferentes formas de comoditização e incorporação do trabalho, o que estabelece divisões relevantes entre diferentes grupos de trabalhadores. Não se trata apenas de postular abstratamente que a exploração e a comoditização estão sempre imbricadas nas experiências analisadas, mas de reconhecer que múltiplas formas de incorporação do trabalho à produção, que combinam de diferentes modos esses dois momentos, são ativamente produzidas, o que nos casos analisados passou pelas estratégias das grandes ETNs.

Apresentamos, assim, o ‘descolamento’ que caracterizou pela maior parte do tempo a incorporação do trabalho à produção de autopeças em Campo Limpo Paulista. Pelo menos até o desmonte que se sugeriu nos últimos anos, isso se baseou na separação parcial de um conjunto de trabalhadores do mercado de trabalho local, oferecendo, desde os processos de seleção e admissão dos trabalhadores, uma formação especializada que permitiria acessar salários, benefícios e estabilidade melhores do que os oferecidos para outros conjuntos de trabalhadores com características similares. Enquanto esse arranjo funcionou, a comoditização do trabalho apareceu principalmente como ameaça implícita,

isto é, como reconhecimento de que, caso as relações estabelecidas com a empresa fossem rompidas, os trabalhadores poderiam ser lançados de volta ao mercado de trabalho convencional. Os motivos de insatisfação, as demandas do sindicato, enfim, as ‘questões’ emanadas da experiência do trabalho na localidade, além de pautas mais diretamente ligadas à experiência da produção, estiveram voltadas para as particularidades de um mercado de trabalho específico, acessado de maneira especial.

Nas tarefas de instalação e manutenção de elevadores, encontramos outra situação. Também nesse caso, porém, a demarcação de fronteiras operada pela companhia foi fundamental, ainda que tenha resultado em arranjos mais claramente desfavoráveis aos trabalhadores. Não convém, portanto, estabelecer uma divisão muito rígida entre a experiência da produção e do mercado, já que nesse caso as grandes ETNs, que na prática constituem um oligopólio, efetivamente *criam* os mercados e suas regras em plena sincronia com as estratégias produtivas adotadas, o que nem sempre implica uma renúncia à gestão direta do trabalho. A demarcação de fronteiras, assim, opera por meio da combinação de diversos artifícios produtivos, técnicos e comerciais, desde a produção dos elevadores, embarcados com bloqueios eletrônicos, passando pelos contratos de venda e instalação, pelo uso de diferentes formas de incorporação e gestão do trabalho e pela relação formalmente comercial estabelecida com outras firmas, que não raramente são ‘incubadas’ pelas grandes fabricantes.

Podemos então recuperar o argumento de van der Linden (2005) acerca das múltiplas formas de comoditização do trabalho nas sociedades capitalistas: nos casos discutidos, trabalhadores que possuem ferramentas, além de atores ‘externos’ (que frequentemente se misturam com os próprios trabalhadores) que recortam, dividem e vendem o trabalho de outros (remunerando montadores com uma porcentagem do contrato oferecido pelas fabricantes, por exemplo), estão diretamente integrados às operações produtivas de grandes ETNs. Quando se trata das tarefas de manutenção, as pequenas empresas aparecem mais comumente como concorrentes das fabricantes, o que torna o vínculo com as ETNs menos direto. Mas isso apenas reforça o caráter histórico e contingente das fronteiras em tela. Em sua conhecida ‘Crítica à razão dualista’, Francisco de Oliveira considerou o seguinte:

No plano teórico, o conceito do subdesenvolvimento como uma formação histórico-econômica singular, constituída polarmente em torno da oposição formal de um setor “atrasado” e um setor “moderno”, não se sustenta como



singularidade: esse tipo de dualidade é encontrável não apenas em quase todos os sistemas, como em quase todos os períodos. Por outro lado, a oposição na maioria dos casos é tão-somente formal: de fato, o processo real mostra uma simbiose e uma organicidade, uma unidade de contrários, em que o chamado “moderno” cresce e se alimenta da existência do “atrasado”, se se quer manter a terminologia. (OLIVEIRA, 2003)

Escrita nos anos 1970, a obra se dirige a um debate específico, mas a sugestão de que a dualidade se encontra ‘em todos os sistemas’ dá certa universalidade ao argumento. Mais à frente, então, o autor indaga:

Qual é a relação que existe entre o aumento da frota de veículos particulares em circulação e os serviços de lavagem de automóveis realizados braçalmente? Existe alguma incompatibilidade entre o volume crescente da produção automobilística e a multiplicação de pequenas oficinas destinadas à reprodução dos veículos? (Ibid., p. 22)

Essa reflexão poderia ser aplicada perfeitamente à relação que encontramos entre as grandes fabricantes e as pequenas mantenedoras. Num país como o Brasil, é improvável que as grandes fabricantes – que, como indicamos, priorizam os contratos de manutenção mais rentáveis – fossem capazes de dar conta de toda a demanda por esse tipo de serviço, que inclui elevadores com características diversas, alguns muito antigos e em regiões com pouca densidade populacional, cujos proprietários nem sempre estão dispostos a pagar os valores de manutenção cobrados pelas marcas mais renomadas. Sem as pequenas mantenedoras, seria difícil viabilizar os elevadores como meio de transporte amplamente difundido nas cidades brasileiras. Para detalhar essa dinâmica, seria preciso estudar mais profundamente a história dos serviços de manutenção de elevadores no Brasil, mas a tradição de pequenas mantenedoras vem de longa data, de um momento em que a manufatura e a venda de elevadores novos eram mais centrais nas estratégias das fabricantes, de modo que a terceirização dos serviços de manutenção era tolerada e, pelo menos algumas situações, incentivada, provavelmente de maneira parecida com o que detectamos no período recente nas tarefas de montagem<sup>172</sup>.

Nesse sentido, numa nota de rodapé no trecho citado há pouco, Oliveira aprofunda o sentido do argumento e diz o seguinte:

---

<sup>172</sup> Relatos de trabalhadores indicam que, pelo menos em algumas situações, as fabricantes incentivaram esse tipo de arranjo. Isso pode ocorrer tanto por meio da terceirização num modelo parecido com o apresentado nas tarefas de montagem ou pelo controle da habilitação de prestadoras autorizadas, o que é comum na assistência técnica de dispositivos eletrônicos, por exemplo. Como regra, porém, as fabricantes preferem hoje explorar os serviços de manutenção diretamente.

Mesmo certos tipos de serviços estritamente pessoais, prestados diretamente ao consumidor e até dentro das famílias, podem revelar uma forma disfarçada de exploração que reforça a acumulação. Serviços que, para serem prestados fora das famílias, exigiriam uma infraestrutura de que as cidades não dispõem e, evidentemente, uma base de acumulação capitalística que não existe. A lavagem de roupas em casa somente pode ser substituída em termos de custos por lavagem industrial que compita com os baixos salários pagos às empregadas domésticas; o motorista particular que leva as crianças à escola somente pode ser substituído por um eficiente sistema de transportes coletivos que não existe. (Ibid., p. 104)

A realidade encontrada pela pesquisa nos serviços de manutenção de elevadores reforça a atualidade dessa reflexão. Com as inovações associadas à digitalização do trabalho, que deslocaram a centralidade do espaço físico da empresa no cotidiano dos técnicos, ao mesmo tempo em que outras parcelas do salariado urbano passam a consumir serviços de refeições e lavanderia por *delivery*, esses trabalhadores têm a parte dessas atividades que costumava ficar a cargo da empresa reintegrada à rotina familiar. O uso de serviços de transporte individual por aplicativo durante a jornada de trabalho é outro exemplo de como esses deslocamentos se combinam. Esse tipo de interpretação, que propõe uma conceptualização ampliada da produção e mesmo das sociedades capitalistas, guarda afinidade com o argumento das ‘lutas de fronteiras’ proposto por Fraser (2014) e, ainda que as situações que destacamos não alcancem todas as possibilidades a que se refere a autora, elas indicam como essas lutas podem aparecer como disputas ‘ao redor da acumulação e exploração na produção’ ao mesmo tempo em que se orientam pelo deslocamento de fronteiras entendidas num sentido mais amplo, como ‘separações institucionais’ que organizam as sociedades capitalistas. Em suma, a produção ou, mais especificamente, as redes de produção coordenadas por grandes ETNs, continuam a ser um terreno em que se enraízam experiências relevantes para a compreensão do conflito social em meio à globalização.

### *Formas de luta e organização coletiva*

Passamos já, assim, à segunda dimensão, que se estende dos conflitos enraizados na produção às formas de luta e organização coletiva. Tratar das ‘fronteiras’ como o resultado de *lutas sociais* é importante para assinalar o caráter contestado e historicamente contingente desses arranjos e para reconhecer que os trabalhadores não são agentes passivos nesse processo, ainda que frequentemente possam estar em desvantagem. O

fundamental é que essas divisões são elas próprias objeto da luta social, que pode tanto contestar quanto defender as fronteiras estabelecidas. Nesse sentido, quando tratamos do ‘descolamento’ que caracterizou a incorporação do trabalho em Campo Limpo Paulista, notamos o papel do sindicato como artífice ativo desse arranjo. O fato de que a demarcação de fronteiras resultante disso fosse aceitável e lucrativa para a companhia não altera esse fato.

Um argumento interessante, que dialoga com a ampliação conceitual buscada até aqui, foi apresentado por Atzeni (2021, p. 10), que criticou o que chamou de ‘fetichismo do sindicato’ – segundo o autor, com o foco exclusivo nos sindicatos como referência, a sociologia do trabalho perde de vista “as possibilidades materiais, os recursos e a estrutura de poder que existe hoje no mundo do trabalho precário e não representado, que constitui a realidade para a grande maioria dos trabalhadores do mundo”. Não temos desacordo com essa posição. Mostramos, por exemplo, que os espaços de sociabilidade dos técnicos em elevadores se dispõem, por fora dos sindicatos, à manifestação de demandas coletivas, o que poderia, a exemplo de outras categorias, fazer com que surgissem movimentos e lutas com pautas específicas. Há também iniciativas que, embora se afastem do que usualmente se entende por organização trabalhista ou mesmo como organização coletiva, aparecem às vezes como ‘resistência’: um exemplo notável é a troca de informações técnicas e manuais em grupos de trocas de mensagens, que permite desafiar a supremacia tecnológica e comercial das grandes fabricantes. A disputa por contratos de manutenção, nessa linha, é suportada também por outras soluções criativas, como a ‘nacionalização’ dos equipamentos, a obtenção de dispositivos de diagnóstico ‘paralelos’ e de peças de reposição de diferentes marcas, às vezes por meios incomuns, como a engenharia reversa, o reaproveitamento, a importação em pequena escala<sup>173</sup> ou mesmo o contrabando. Essas possibilidades alimentam a existência de milhares de pequenas empresas que, muitas vezes, são inteiramente compostas por pequenos proprietários que atuam simultaneamente como sócios e trabalhadores, situação que poderia ser lida como exemplo de cooperativismo, embora não exista por trás disso um movimento

---

<sup>173</sup> Recentemente, causou controvérsia uma proposta do governo federal, abandonada temporariamente e depois reintroduzida, para mudar as regras de isenção fiscal a fim de combater a importação de pequenas encomendas compradas em plataformas chinesas, vistas como competidoras das varejistas brasileiras. O debate girou em torno dos padrões de consumo das camadas populares, que reagiram negativamente à proposta, mas é interessante notar que em alguns casos esse tipo de importação está ligado diretamente à experiência do trabalho de certos grupos – nos serviços em elevadores, mostramos como distribuidores chineses anunciam seus produtos nos grupos de trabalhadores do setor.

cooperativista propriamente dito – as pequenas firmas são vistas como empresas usuais, o que faz com que essas experiências sejam atravessadas pela ideologia do ‘empreendedorismo’.

Seja como for, sugere-se aqui uma ampliação das formas de luta de trabalhadores que, transformados formalmente em ‘microempreendedores’ e enquadramentos análogos, passam a lançar mão de táticas ‘de mercado’ para desafiar o poder do tamanho de grandes ETNs, o que exige uma disposição sociológica capaz de capturar essa diversidade. Afinal, mesmo no ‘ponto da produção’, há muito se reconhece a relevância de formas alternativas de luta, como a ação direta, a sabotagem e o furto, de forma individual ou coletiva (TUCKER, 1993). Se a gestão do trabalho na produção passa a ser operada por meio de relações ‘de mercado’, o surgimento de novas táticas trabalhistas não é surpreendente. Enfatizamos a disputa dos contratos de manutenção de elevadores, mas há outros fenômenos relevantes. Por exemplo, uma vez que trabalhadores em diferentes ocupações passaram a se responsabilizar pelos custos com o combustível veicular utilizado no trabalho, o preço desse insumo se tornou uma pauta mais nitidamente *trabalhista*, de modo que ações como o bloqueio de refinarias e distribuidoras e protestos contra postos de gasolina têm se misturado com pautas ‘de categoria’, notavelmente no caso de caminhoneiros, motoristas de aplicativo e pequenos transportadores de mercadorias, mas esse tipo de disposição é perfeitamente compatível com a situação de muitos trabalhadores na indústria de elevadores.

Assim, ainda que os sindicatos tenham ocupado parte considerável das atenções deste trabalho, muito da reflexão que apresentamos não teria sido possível caso tomássemos esses interlocutores como porta de entrada exclusiva ao trabalho de campo e como a única referência para a seleção de fontes de pesquisa. Por outro lado, depois da separação do que se tornaria a TKE, os sindicatos passaram a se movimentar nesse setor em nível global e nacional, o que nos levou a acompanhar de perto acontecimentos inéditos na organização sindical do setor. No todo, acreditamos que, embora a busca por terrenos não tocados pelos sindicatos seja justificável e relevante, é mais interessante olhar para essas questões conjuntamente. Neste trabalho, para discutir a ‘tensão inexplorada’ nos termos das lutas de fronteiras foi conveniente considerar, simultaneamente, a produção do ‘descolamento’ numa fábrica ligada à indústria de autopeças (o que passou pela aparente erosão desse arranjo nos últimos anos) e a criação de um mercado de trabalho precário nos serviços em elevadores. Da mesma maneira, foi

proveitoso olhar paralelamente para o que está dentro e fora do alcance dos sindicatos para responder às questões elaboradas no capítulo introdutório. Naturalmente, isso foi também uma imposição do campo: mesmo onde os sindicatos estavam quase que completamente ausentes, eles continuaram a ser mencionados, ora como alvo de críticas, ora como exemplo de caminho possível para a conquista de demandas coletivas, o que decorreu em alguma medida, no caso analisado, da ligação parcial e contestada dos técnicos em elevadores à categoria dos metalúrgicos.

Um fenômeno sobre o qual nos debruçamos com atenção foi a emergência do sindicalismo global, acontecimento que despertou o interesse de estudos voltados às respostas trabalhistas às ETNs na era da globalização, o que esteve por trás da concepção da ideia de ‘novo internacionalismo operário’. Na primeira parte da Tese, mostramos como o impulso associado ao transnacionalismo enraizado foi moderado pela acomodação com os poderes sindicais e corporativos e como esses acontecimentos se coadunaram com o ‘descolamento’ de certos grupos de trabalhadores do mercado de trabalho circundante. Finalmente, encontramos na reflexão sobre a ‘questão nacional’ uma saída para o dilema de que as redes sindicais metalúrgicas (destacadamente a rede analisada na TK) estabeleceram vínculos translocais sem galvanizar um movimento nacional ou global propriamente dito, no que concluímos que um sindicalismo ‘propositivo’ ou ‘cidadão’ não era exatamente incompatível com as propostas por trás das redes de empresa, ainda que no caso investigado esse impulso tenha assumido uma forma muito limitada.

Feita essa ressalva, parece claro que, ao contrário do que vislumbraram os teóricos mais entusiasmados do ‘novo internacionalismo operário’, a organização em rede e a participação de sindicatos do Sul global não fizeram com que se incorporasse de imediato uma ampliação ao estilo do ‘sindicalismo de movimento social’. Isso coloca em questão a expectativa de que o sindicalismo global e os sindicatos globais tal como concebidos pelas FSGs possam ser uma fonte direta de renovação do movimento sindical ao redor do mundo. Argumenta-se às vezes que para isso os sindicatos globais deveriam abandonar o foco na negociação coletiva (isto é, a herança dos comitês de empresa, hoje representada pelas redes de empresa). Cotton & Croucher (2009, p. 118-119), nesse sentido, argumentaram que “os sindicatos globais são as únicas instituições que podem desenvolver a experiência coletiva, a articulação e a colaboração entre sindicatos nas formas demandadas pela globalização”, mas ponderaram também que:

Em suma, achamos que a ênfase desenvolvida por Levinson e adotada por muitos no movimento sindical internacional hoje sobre a negociação coletiva como uma tarefa fundamental para as FSGs é equivocada. Em vez disso, particularmente devido à profunda informalização do trabalho que está ocorrendo, os sindicatos precisam concentrar seus recursos em atividades de educação e na troca de experiências entre os sindicalistas para manter sua relevância e legitimidade como voz do trabalho.

Já van der Linden (2016, p. 204), numa análise mais geral sobre os movimentos trabalhistas no mundo, opinou que as estratégias centradas na negociação coletiva estão ultrapassadas e destacou como exemplo positivo a situação em que um sindicato global na indústria de serviços passou a organizar trabalhadores diretamente, “passando ao largo dos sindicatos locais”. Nossas conclusões sugerem que a negociação coletiva tal como conceptualizada pelos sindicatos globais tendeu de fato a consolidar um alcance restrito. Ao mesmo tempo em que fronteiras nacionais (e internas, no caso brasileiro) são parcialmente superadas, preserva-se uma demarcação limitada de quem são os trabalhadores representados: nos casos estudados, os trabalhadores metalúrgicos diretamente empregados pelas companhias. O dilema é que os sindicatos globais continuam a ser dependentes do financiamento dos sindicatos nacionais nos termos do federalismo diplomático, o que levou à moderação progressiva das propostas originais. Não obstante, isso sugere a possibilidade de que o transnacionalismo enraizado, por essa ou por outras vias, seja um fator relevante em tentativas mais ambiciosas de deslocar as estruturas sindicais. O que parece claro é que os sindicatos globais, aqui entendidos como parte do sindicalismo internacional ‘oficial’ ou ‘institucional’, não farão isso sozinhos – uma transformação mais profunda dependerá de uma modificação mais geral das práticas e estruturas sindicais (e não-sindicais) em diferentes âmbitos.

Nossas conclusões sugerem, contudo, um julgamento menos unilateral acerca da negociação coletiva. É verdade que, tal como correntemente organizada em relação a certos grupos de trabalhadores, a negociação coletiva pode estabelecer fronteiras excludentes. Não obstante, foi justamente por operacionalizar o ‘nós’ dos trabalhadores contra o ‘eles’ das grandes ETNs que as redes de empresa puderam vislumbrar o transnacionalismo enraizado como fonte de um global emergente que, ao pressionar pela criação de novas prerrogativas de organização e representação sindical, perturbou os arranjos estabelecidos. Simplificadamente, a conclusão é que não apenas as grandes ETNs e suas redes de produção são um terreno privilegiado para a investigação das lutas sociais, mas que os movimentos que tomam essas companhias como antagonistas e

interlocutoras para direcionar os esforços de articulações translocais continuam a ser uma fonte de perturbação das hierarquias estabelecidas em diferentes escalas. O reconhecimento dessa tensão, é claro, não garante que haverá um transbordamento da luta social para formas mais diretas de contestação – não é possível definir esses desfechos de antemão e, nos casos analisados, o poder corporativo foi muito competente na demarcação de fronteiras para debelar o descontentamento trabalhista e as possibilidades de resistência.

Uma questão em aberto é até que ponto o assalariamento formal e os direitos a ele associados, cuja prevalência (ou ausência) influencia a probabilidade de que a representação sindical se faça presente num determinado contexto, são vistos ainda como objetivo fundamental por aqueles que estão excluídos desse tipo de relação. Adalberto Cardoso (2020, p. 436), ao analisar em termos mais amplos a experiência do trabalho no Brasil, destacou como o alcance restrito dos direitos sociais do trabalho, esfera da qual os sindicatos costumam se apresentar como representantes e defensores, não significa que ela não exerça um efeito universal, já que “ela estrutura as aspirações dos momentaneamente excluídos, que não aspiram sua derrocada, mas sim sua inclusão”. Surge, assim, uma situação contraditória: por um lado, trabalhadores incorporados de formas muito diversas à economia capitalista compartilham uma referência normativa comum; por outro, a exclusão é legitimada como fracasso individual. Os casos apresentados pela pesquisa mostram que essa dinâmica continua a existir. Em Campo Limpo Paulista, a ‘utopia socialdemocrata’ (para repetir uma expressão utilizada por Cardoso) é vista como preferível à precariedade geral do mercado de trabalho. Já no caso dos serviços em elevadores, a precariedade dos trabalhadores nas ‘biscateiras’, que não têm os mesmos direitos que os técnicos empregados pelas grandes fabricantes, é às vezes tratada como fracasso individual de trabalhadores que não se esforçaram o suficiente, que não buscaram a qualificação necessária etc.

Mas encontramos também outras tendências. O gradual desmonte dos direitos trabalhistas faz com que formas ‘atípicas’ de contratação sejam às vezes vistas como mais vantajosas pelo trabalhador individual, sobretudo quando, num contexto de salários muito baixos, renunciar aos benefícios previdenciários possibilita auferir uma remuneração maior no curto prazo. Há razões para que se prefira ainda a ‘carteira assinada’, em particular no caso de jovens que enfrentam dificuldades para cumprir os requisitos mínimos de experiência profissional exigidos pelos empregadores, mas a preferência por

outros arranjos não é incomum, de modo que, dentro de uma mesma firma, trabalhadores que ocupam a mesma função podem optar por enquadramentos diferentes caso essa escolha lhes seja oferecida. Mais amplamente, trabalhadores excluídos dessa proteção, por decisão própria ou não, ou aqueles que veem esse modelo se transformar por deslocamentos outros, conformando arranjos híbridos, têm nutrido ideais de liberdade e autonomia que se chocam com a experiência típica do assalariamento formal. Apesar da transitoriedade entre diferentes enquadramentos, o que estabelece um terreno potencial para a unidade, os sindicatos podem se ver numa situação difícil em meio às transformações em curso – pressionados a defender conquistas passadas, pode ser difícil responder aos desafios colocados pela conjuntura, não por menos porque, no caso brasileiro, o reconhecimento institucional (e, frequentemente, o financiamento dos sindicatos) está subordinado à tutela estatal nos termos do sistema corporativista.

### ***Negociação e acomodação de interesses***

Encontramo-nos, enfim, em meio à terceira dimensão proposta, que vai das lutas sociais aos processos de negociação e acomodação de interesses. Propusemos em relação a isso uma leitura gramsciana inspirada pela noção de hegemonia, mas reconhecemos de partida que não chegamos a tratar da hegemonia em sentido amplo, isto é, da articulação da dominação de classe em sua acepção política e social mais ambiciosa, mas mais propriamente de ‘fragmentos de hegemonia’, no que enfatizamos a formação de arranjos que acomodam interesses inerentemente antagônicos que se compatibilizam com as operações produtivas de grandes ETNs. Não obstante, a opção por um quadro comparativo e relativamente abrangente impôs certa economia à exposição e interpretação de cada caso individual, isto é, enfatizamos certos elementos em detrimento de outros. É importante não perder de vista, portanto, que essas prioridades – e a própria distinção entre as dimensões – são uma construção da análise: na prática, esses arranjos se constroem desde o processo produtivo e, assim como nas demais dimensões, a relevância dos processos de negociação e acomodação de interesses só se revela por inteiro numa leitura capaz de estender esse momento aos demais. Assim, quando dizemos que é proveitoso lançar um olhar sociológico para fenômenos como os Acordos Marco Globais, queremos indicar que o interesse por esse tipo de acontecimento deve ir além do debate sobre a eficácia ou ineficácia de um arcabouço global de regulação privada do



trabalho ou sobre as características de um novo internacionalismo operário, preocupações que concentraram muito da atenção dos pesquisadores do assunto.

De fato, nos parece que a investigação das lutas, conflitos e processos de negociação e acomodação de interesses que, enraizados na produção, atravessam, suportam e limitam o alcance desses acordos é mais promissora, já que posiciona essas experiências como parte da ‘experiência vivida’ da globalização desde os locais de trabalho. É inevitável, neste ponto, remeter à célebre sugestão de Gramsci de que ‘a hegemonia nasce na fábrica’<sup>174</sup>. Burawoy (1979, p. xii) foi um dos primeiros a desenvolver essa sugestão no âmbito de uma teoria do processo de trabalho, propondo “demonstrar como o consentimento é produzido no ponto da produção”. Queremos com essa menção apenas reconhecer que não esgotamos todas as possibilidades sugeridas pelo trabalho de campo – quando refletimos sobre Campo Limpo Paulista, por exemplo, demos mais atenção à elevação da remuneração como contrapartida de processos de reestruturação que reduziram o número de empregos na unidade, mas isso passou também pela introdução de tecnologias consideradas menos prejudiciais à saúde dos trabalhadores, o que pode ser igualmente entendido como o resultado da acomodação de interesses e se compatibiliza com as relações de trabalho estabelecidas na fábrica. Já no caso dos técnicos em elevadores, a ‘fábrica’ metafórica se estende do espaço físico da firma às ruas e aos lares dos trabalhadores, cujas consequências mencionamos há pouco.

Reconhecida a multidimensionalidade também nesta dimensão, no que diz respeito à definição dos parâmetros em que se desenvolveram as disputas analisadas – e, portanto, os processos de negociação e acomodação – enfatizamos, em ambas as frentes de pesquisa, a relação do local de trabalho com um exterior translocal que pode tanto fortalecer quanto fragilizar a posição de trabalhadores alocados em pontos específicos da produção. Para isso, tiramos proveito de conceitos desenvolvidos pela abordagem das Redes Globais de Produção (RGPs) e, em relação à leitura gramsciana dessas ideias, o esquema proposto por Levy (2008) nos parece particularmente útil: o autor destaca o “emaranhamento das redes globais de produção com questões políticas e sociais urgentes” e define a governança como “as regras, instituições e normas que canalizam e

---

<sup>174</sup> Convém notar, porém, que também nessa análise Gramsci tem em mente uma conceptualização muito mais ampla de hegemonia, tratando da “maneira pela qual novos métodos de organizar a produção estavam a estruturar o social como um todo, incluindo a regulação do consumo do álcool, normas de gênero e sexualidade” (CUCU, 2020).

constrangem a atividade econômica e seus impactos”, o que, “portanto, inclui não apenas regulamentação em nível nacional e acordos internacionais formais, mas também a coordenação das cadeias de fornecimento e a promulgação de códigos de conduta privados sobre o trabalho ou padrões ambientais”. Esse enquadramento leva em consideração as estruturas mais estritamente econômicas da organização internacional da produção, mas adota uma perspectiva em que, adicionalmente, “as RGPs se assemelham a campos organizacionais contestados em que atores lutam acerca da construção de relações econômicas, estruturas de governança, regras e normas institucionais, e enquadramentos discursivos”. Enfim, o conceito de *hegemonia* é mobilizado para compreender as “forças que estabilizam e estruturam as RGPs” (Ibid., p. 943-945). Mais especificamente, o autor propõe a ideia de *estabilidade hegemônica*, que

ilumina o processo por meio do qual atores consentem, pelo menos de forma contingente, a um conjunto de arranjos em que a autoridade e a recompensa são distribuídas de forma assimétrica; a contingência da hegemonia aponta para o potencial para que agentes estratégicos desafiem as RGPs e destaca o caráter político da contestação que se segue (Ibid., p. 951).

Essa construção descreve bem a forma como pretendemos conceptualizar a questão, tratando das situações descritas como parte de arranjos mais abrangentes. É importante notar que, dessa perspectiva, o argumento não é simplesmente que as relações entre empregadores e empregados envolvem a acomodação de interesses, mas de reconhecer que isso se dá no interior de redes de produção definidas como campos contestados, o que implica uma leitura multiescalar desses processos. Mesmo nos casos em que o resultado é o isolamento local, o que implica um critério geográfico na demarcação de fronteiras, esse desfecho não deve ser lido como resultado unilateral da interação estratégica entre forças exclusivamente locais (o sindicato local e a administração corporativa da fábrica, por exemplo). Da mesma maneira, os elementos que viabilizam ou prejudicam o desenvolvimento de formas supralocais de mediação de conflitos só podem ser entendidos plenamente caso se considere as estruturas localmente enraizadas: afastada uma homogeneização equivocada dos trabalhadores do Sul Global, fica claro por que sua inclusão em esquemas globais de regulação privada do trabalho não é suficiente para contestar fronteiras excludentes.

Uma vez que este fenômeno foi importante para as experiências de organização coletiva em grandes ETNs, demos atenção especial ao surgimento de espaços de negociação e mediação de conflitos orientados por princípios de diálogo social e

responsabilidade corporativa. O que salta aos olhos neste ponto é que o poder corporativo aparece simultaneamente como antagonista e autoridade. Mencionamos já a reflexão de Cutler (1998), que argumentou que a ideia de ‘autoridade privada’ coloca em xeque a própria lógica da separação entre o público e o privado, divisão fundacional das sociedades capitalistas. Nos casos que investigamos, essa leitura ilumina mais as limitações dos arranjos encontrados do que uma ruptura propriamente dita. Parece haver, é verdade, uma reconfiguração das fronteiras entre o público e o privado, um processo contestado em que se faz presente a resistência subalterna, mas não uma superação fundamental dessa divisão.

Concretamente, nossas conclusões indicam que, ainda que o polo sindical frequentemente assuma a iniciativa, abrindo novos espaços que só são reconhecidos pelas companhias após a interpelação trabalhista, o poder corporativo permanece relativamente confortável para ditar o ritmo e os limites da institucionalização desses processos, de modo que as tentativas trabalhistas de superar as limitações dessas experiências ou enfrentam dificuldades importantes, ou são ainda muito recentes e inconclusas. Sugere-se que, ao passo que esses arranjos reconfiguram certas fronteiras, dando a trabalhadores brasileiros acesso a uma versão relativamente limitada de relações tradicionalmente limitadas ao contexto europeu, eles acabam por reforçar outras divisões, de modo que ambições mais audaciosas têm permanecido, pelo menos nos casos investigados, como disposição subalterna. Não obstante, convém fazer a ressalva de que, ainda que o ‘diálogo social global’ tal como descrito anteriormente possa carecer de um suporte estatal direto, as incursões sindicais nessa esfera buscam anteparos externos para fazer valer suas prerrogativas – os arranjos nacionais de parceria social, o arcabouço internacional da Organização Internacional do Trabalho, a mobilização para pressionar as companhias etc.

De fato, em âmbito regional, nacional ou local, a incursão trabalhista na esfera da governança corporativa não pressupõe um abandono de outras referências normativas. No caso brasileiro, para além do que já comentamos, a Justiça do Trabalho continua a ser um espaço relevante de disputa, embora também aqui tenhamos detectado uma reconfiguração entre o público e o privado em tempos recentes, na forma do Termo de Ajustamento de Conduta como uma tentativa de regular as relações de trabalho nas atividades de instalação de elevadores. Uma vez que a base legal que o sustentava se erodiu, porém, o compromisso voluntário perdeu força. De maneira similar, quando as relações de ‘diálogo’ em Campo Limpo Paulista passaram a ser pressionadas por

perturbações externas, o sindicato buscou a mobilização dos trabalhadores e, ao se deparar com dificuldades nessa frente, restou a Justiça do Trabalho como alternativa. Ambos os casos reforçam a relevância continuada da regulação pública mesmo em situações marcadas pelo avanço de formas alternativas de regulação privada. A dinâmica que identificamos centralmente, portanto, não se refere à emergência de um poder descontrolado das grandes corporações em detrimento do poder estatal<sup>175</sup>, mas do fato de que as ETNs têm certa discricionariedade na demarcação de suas próprias fronteiras também nessa esfera, influenciando a construção de espaços globais de mediação de conflitos com certos conjuntos de trabalhadores em detrimento de outros.

### *As fronteiras do trabalho nas linhas de frente da globalização*

Nas três dimensões, passamos pela noção de demarcação de fronteiras. Aplicado ao recorte da pesquisa, isso enfatiza a natureza contestada dos processos que configuram as diferentes formas de incorporação do trabalho, o que inclui tanto a atividade econômica em sentido estrito quanto a conformação de outras relações outras organizam a ‘estabilidade hegemônica’ nas redes globais de produção, o que, acreditamos, articula melhor a ‘economia política’ da globalização com uma teoria das lutas sociais enraizadas nas contradições do capitalismo. Em relação a isso, a lógica corporativa foi mais fácil de compreender<sup>176</sup>: trata-se, fundamentalmente, de estabelecer relações de ‘diálogo’ com certos grupos e não com outros, o que ajuda a operacionalizar a ‘estabilidade hegemônica’ na produção globalmente organizada. Onde estão, porém, as lutas de fronteiras *subalternas* nos casos investigados?

Antes de responder a essa questão, convém fazer algumas ressalvas. Consideramos já, no que repetimos uma sugestão de Fraser, que a ideia de ‘luta de fronteiras’ é mais útil quando entendida como uma *perspectiva* e não como um ‘tipo’ distinto de luta social. Não se trata, assim, de anunciar as lutas de fronteiras como uma estratégia alternativa, como uma panaceia para as dificuldades enfrentadas pelas lutas

---

<sup>175</sup> Tratamos, neste ponto, da *empresa* em sentido estrito. O debate acerca do poder do capital em relação aos Estados nacionais no contexto da globalização é muito mais amplo.

<sup>176</sup> Assim como na nota anterior, isso se refere à empresa transnacional e não ao capital em geral. Silver, por exemplo, embora conclua pela diversidade das estratégias de parte a parte nessa seara, nota que, tradicionalmente, foi considerada lógica a suposição de que o capital incentivaria uma homogeneização do trabalho (o rebaixamento a um patamar mínimo) e que os sindicatos teriam mais incentivos para lutar por divisões capazes de separar grupos específicos de trabalhadores da massa pauperizada em geral.

subalternas. Utilizamos a noção, na realidade, como uma ferramenta analítica que aponta para o caráter contestado da demarcação de fronteiras. Nessa dinâmica, as experiências de organização de trabalhadores ‘dentro, ao redor e na direção’ de grandes ETNs são apenas um elemento de um conjunto muito maior de lutas sociais, de modo que seria pouco razoável esperar que elas fossem capazes de, isoladamente, deslocar consideravelmente as fronteiras estabelecidas, o que significa que nossas considerações devem ser entendidas sobre esse pano de fundo geral<sup>177</sup>.

Dito isso, podemos admitir que as estratégias trabalhistas encontradas deixaram no ar certa ambiguidade em relação às lutas de fronteiras: os sindicatos, por exemplo, estão mais inclinados à luta pela ampliação da proteção social ou à defesa das fronteiras estabelecidas? Neste ponto, nosso argumento central é que ainda que possa se julgar com mais ou menos boa vontade as diferentes posições em disputa, isso não implica necessariamente uma alteração na natureza fundamental dos processos analisados. Por exemplo, dadas as limitações que encontramos, podemos corroborar a opinião de que as incursões sindicais na esfera da governança corporativa são mais promissoras quando utilizadas como ferramentas organizativas cujos benefícios para a situação de sindicatos e trabalhadores independam da consolidação imediata de um arcabouço normativo eficaz, mas, ainda que o objetivo imediato seja um ganho na capacidade de mobilização, na legitimidade dos sindicatos como representantes em diferentes âmbitos ou a promoção da solidariedade translocal, os objetivos finais desse tipo de incursão continuam a ser pensados nos termos de uma ação *sindical*.

Eis por que insistimos no argumento de que as lutas sociais de que tratamos são contraditórias. Uma conceptualização interessante da dinâmica que temos em mente foi formulada por Perry Anderson ao tratar da ação sindical nas sociedades capitalistas. Segundo o autor, os sindicatos são, dialeticamente, tanto um componente do sistema quanto uma oposição implícita ao capitalismo porque, ao mesmo tempo em que reconhecem a e legitimam a desigualdade de classes,

não importa o grau de colaboracionismo dos líderes sindicais, a mera existência de um sindicato afirma a *diferença* inconciliável entre o Capital e o Trabalho

---

<sup>177</sup> Adicionalmente, seja na acepção mais estrita, que se refere às disputas em torno das distintas formas de incorporação do trabalho à produção com base na definição de Silver, seja na conceptualização mais ampla proposta por Fraser, deve-se levar em conta a imbricação desses processos com lutas que atravessam e extravasam o recorte proposto (como as lutas contra a dominação de gênero, étnica, colonial, racial e outras tantas), o que é pontuado por ambas as autoras.

numa sociedade de mercado; ele corporifica a recusa da classe trabalhadora de se integrar ao capitalismo nos termos deste último. (ANDERSON, 1967, p. 274)

Na lógica gramsciana, isso poderia ser pensado nos termos da natureza contraditória da sociedade civil, espaço que amortece os conflitos inerentes às contradições do capitalismo, mas oferece também uma plataforma para a contestação social.

Não estaríamos com isso, porém, girando em falso? O risco seria o de que, ao fim e ao cabo, refizéssemos o nó que nos propusemos a desatar: de um ponto de vista crítico, se as lutas investigadas não foram capazes de desafiar de forma convincente as fronteiras estabelecidas e, na verdade, acabaram por reforçá-las em certas ocasiões, na melhor das hipóteses o princípio de que as lutas subalternas podem tanto defender quanto contestar as fronteiras estabelecidas repete o argumento inicial acerca da impossibilidade de determinar a priori o desfecho de situações concretas. Na pior das hipóteses, desarmaríamos uma armadilha para cair em outra: o ‘falso otimismo’ baseado na expectativa da generalização de características encontradas em experiências pioneiras seria substituído por uma miragem ainda mais precária, qual seja, a especulação de que as coisas *poderiam* acontecer de outra maneira, mesmo que, concretamente, a pesquisa não tenha atribuído às pistas mais otimistas sequer um caráter embrionário, preferindo tratar delas como inclinações latentes, subordinadas.

No que diz respeito ao argumento de Silver, não era nossa pretensão contestá-lo e essa referência ofereceu, na realidade, inspiração para um tratamento mais concreto da dinâmica por ela assinalada. Em relação à ‘armadilha’ de classificar as lutas investigadas como embrionárias, porém, a abordagem teórico-metodológica que adotamos confere certas salvaguardas. O interesse por processos contestados (e, portanto, abertos e imprevisíveis) foi acompanhado não apenas pelo reconhecimento de que as lutas sociais enraizadas na produção são contraditórias e constrangidas por estruturas ‘externas’, mas também por uma estratégia de investigação concebida para tirar proveito dessa aparente fragilidade. Quando dissemos que as experiências de organização coletiva serviriam como ‘prioridade epistêmica’ numa pesquisa que passaria também por outras dimensões, isso indicava que a investigação das lutas sociais não precisa se limitar à caracterização dessas lutas, tampouco esgota suas possibilidades na busca pelas estratégias de resistência ‘mais promissoras’, mas deve servir também para iluminar as estruturas que, nas linhas de frente da contestação social, se revelam com mais clareza.

Nesse recorte, a conceptualização das redes globais de produção como campos contestados é interessante sobretudo porque a grande empresa transnacional é capaz de colocar à disposição da acumulação diferentes táticas que, não obstante essa diversidade, estão, pelo menos em alguma medida, orientadas por uma mesma estratégia global: onde se vislumbra ganhos de escala, aparece o poder do tamanho tal como usualmente entendido; onde é mais vantajosa a flexibilidade, prevalece a pulverização do mercado, real ou fictícia; com grupos bem organizados e geograficamente concentrados, pode ser vantajoso estabelecer relações de diálogo; quando não é esse o caso, há a opção de criar novos mercados de trabalho (formalmente reconhecidos como tal ou não) para servir à produção. Quando movimentos subalternos tomam essas empresas como cartografia, antagonistas e interlocutoras, eles perturbam esses arranjos, o que nos ajuda a compreender as configurações e limitações da ‘estabilidade hegemônica’, ainda que nem sempre as expectativas geradas por essas experiências sejam plenamente realizadas.

Essa abordagem depende, é verdade, de certo distanciamento em relação aos movimentos investigados, que são diversos mesmo se considerarmos cada caso individualmente. Não se trata de negar a identificação subjetiva da crítica com as lutas sociais, tampouco de ignorar que um diálogo entre teoria e prática pode ser proveitoso, mas de reconhecer que o objetivo desta análise não é determinar o melhor caminho a ser seguido em disputas específicas ou formular um programa para os movimentos investigados. Podemos entender como distanciamento também o fato de que não tratamos dos ‘estudos de caso’ exclusivamente em seus próprios termos, tendo formulado de partida questões que serviram para orientar um quadro comparativo em que as limitações ou ausências de uma frente da pesquisa iluminam elementos que poderiam passar despercebidos na outra e vice-versa. Ainda que com alguma cautela, portanto, podemos recorrer uma última vez a esse procedimento para opinar acerca das possibilidades sugeridas pelos resultados da pesquisa, no que aproveitamos para resumir nossa leitura sobre a demarcação de fronteiras em cada uma delas.

Em Campo Limpo Paulista, o sindicato negociou as condições da incorporação da força de trabalho na localidade, movimento que, ainda que possa ser lido como defensivo diante da redução do número de empregos na unidade, conquistou melhorias consideráveis para os trabalhadores que permaneceram, pelo menos até as perturbações detectadas em anos recentes. Nesse caso, foram reforçadas as fronteiras que demarcam esse conjunto de trabalhadores do mercado de trabalho em geral. Porém, é interessante

notar que, do ponto de vista local, essa estratégia não é incompatível com uma política de solidariedade com outros grupos de trabalhadores. A perda de postos de trabalho na unidade implica o reconhecimento de uma derrota nessa frente, mas a preservação de ‘bons empregos’ na região, mesmo que em número reduzido, foi vista como benéfica para o mercado de trabalho local. Além disso, o sindicato atuou para que o acesso a essas vagas fosse mais justo e democrático, defendendo a introdução de medidas para que jovens trabalhadores pudessem alcançar a formação necessária e consolidar trajetórias bem-sucedidas, por meio de processos seletivos que permitem acessar cursos técnicos combinados com o trabalho em meio-período, por exemplo. Ainda que beneficiados por um descolamento parcial do entorno local, finalmente, os trabalhadores da unidade não deixaram de se envolver nas campanhas em defesa dos direitos trabalhistas previstos pela legislação nacional, cujo desmonte também os prejudicava.

Destacamos esses elementos para demonstrar que, nesse caso, a experiência fabril não bloqueou a solidariedade local. De fato, encontramos uma inversão dos termos estabelecidos na ‘tensão inexplorada’ de Burawoy (2010), que associou a experiência fabril em grandes empresas ao ‘sonho marxista’ da solidariedade internacional, lógica considerada por ele menos promissora do que a universalidade por trás do argumento polanyiano acerca da experiência do mercado<sup>178</sup>. O bloqueio à solidariedade aqui, pelo contrário, aparece sobretudo nas tentativas de ‘salto escalar’ do local para o nacional e para o global: a ‘nacionalização’ da ação sindical pretendida por parte dos dirigentes sindicais metalúrgicos no Brasil foi contida e o transnacionalismo enraizado vislumbrado pelo sindicalismo global acabou por se subordinar à hegemonia da autoridade privada das grandes ETNs. Nesse terreno, a institucionalização de espaços privados de mediação de conflitos em âmbito nacional e global se compatibiliza com as divisões localmente estabelecidas, o que limita o alcance dessas iniciativas.

---

<sup>178</sup> Naturalmente, poder-se-ia argumentar que nossas conclusões corroboram o argumento teórico central da formulação original, já que nem mesmo num caso cujas particularidades deveriam facilitar a solidariedade internacional esse caminho foi capaz de avançar satisfatoriamente. Acreditamos, no entanto, que uma ampliação tão grande do argumento acabaria por fazer com que a oposição fundamental que o estrutura perdesse completamente o sentido, já que a experiência supostamente ‘universal’ do mercado seria indistinguível, na prática, da experiência da incorporação subalterna à produção. Isso não significa, porém, que abandonamos o argumento estabelecido na introdução: a ‘tensão inexplorada’ continua a ser muito interessante para iluminar as limitações das experiências associadas ao novo internacionalismo operário e ao sindicalismo global, que correspondem em última instância a limitações mais gerais do ‘modelo clássico’ de luta trabalhista, o que parece ser mesmo o cerne das preocupações de fundo de Burawoy naquela contribuição.



Não se trata centralmente, portanto, de escolher entre o local, o nacional ou o global como prioridade para a ação coletiva, mas de como essas escalas são constituídas por processos contestados em múltiplas dimensões. Nos casos em vista, o potencial perturbador do sindicalismo global tal como originalmente concebido foi consideravelmente moderado, o que ‘domesticou’ o global na esfera da governança corporativa. Esse processo não envolveu apenas a institucionalização de novos enquadramentos de escala (ou, mais propriamente, uma institucionalização parcial, deliberadamente precária e ambígua), mas também disputas acerca do papel dos sindicatos na produção e na operação das ETNs, e de quais grupos de trabalhadores deveriam ter acesso, e em que grau, aos espaços de ‘governança’ abertos pela parceria social. Mas essa formatação do global só foi possível por meio de uma acomodação com outra perspectiva do global, baseada na articulação translocal de experiências locais. Essa é, fundamentalmente, a natureza das lutas de escala, que só podem ser compreendidas em sua imbricação com outras disputas ou, nos termos sugeridos no capítulo introdutório, como uma dimensão das lutas de fronteiras.

Enfim, se a institucionalização do ‘global’ encontrada pela pesquisa sugere um espaço restrito, o ‘poder latente’ vislumbrado pelo transnacionalismo enraizado continua à espera de realização. Com os sinais de esgarçamento do diálogo social em diferentes âmbitos, mesmo em espaços em que esse paradigma parecia inabalável até recentemente, essa possibilidade deve continuar a se manifestar no futuro previsível, ainda que, por ora, isso apareça apenas como disposição subalterna. No caso da indústria de elevadores, detalhamos o papel das grandes fabricantes na criação de divisões entre diferentes grupos de trabalhadores, mas, para além de casos pontuais, a organização sindical não desafiou essas fronteiras, o que se reflete na enorme fragmentação da representação sindical desses trabalhadores. A negociação de acordos coletivos nacionais entre a TKE e os metalúrgicos da CUT é um acontecimento relevante e a prática, adotada já há algum tempo, passou a assumir novos contornos recentemente, mas encontramos uma experiência ainda muito incipiente que abarca uma parcela reduzida dos trabalhadores nessa indústria. Na prática, o questionamento mais explícito às formas de incorporação do trabalho no setor veio do Ministério Público do Trabalho, no âmbito do combate à terceirização. Encontramos, enfim, uma resistência de tipo muito diverso, que se afasta do que se costuma entender como ação trabalhista, iniciativas que lançam mão da troca de informações e de um

desafio ao monopólio técnico e comercial das grandes fabricantes na disputa por contratos de manutenção de elevadores.

Em ambos os casos, o entrenchamento das estruturas e poderes sindicais é um obstáculo às tentativas de desafiar os arranjos estabelecidos, ainda que de maneiras diferentes, já que, no segundo caso, prevalece mais o desinteresse e a falta de familiaridade dos sindicatos mais bem organizados com as características do setor do que uma burocracia defensiva, embora esse elemento não esteja completamente ausente. De todo modo, a comparação entre as duas situações permite notar que, enquanto na experiência fabril a abordagem corporativa ao diálogo social global foi capaz de subordinar o impulso internacionalista vindo de baixo, uma estratégia desse tipo enfrentaria dificuldades muito maiores para se consolidar na área de serviços em elevadores, o que significa que qualquer avanço da organização coletiva nessa frente tenderá a tensionar de forma muito mais direta os arranjos estabelecidos.

Nesse sentido, é relevante que, nas estratégias corporativas de incorporação do trabalho, a disposição para a concessão de benefícios acima da média nos serviços em elevadores é muito menor do que no caso das fábricas e só pôde ser atestada, e mesmo assim num patamar bastante reduzido e com certa ambivalência nas impressões dos trabalhadores acerca das vantagens disso, entre os técnicos de manutenção diretamente contratados pelas fabricantes. Há um conjunto muito maior de trabalhadores que, ainda que sejam formalmente autônomos ou empregados por pequenas firmas, enxergam abertamente as ETNs como antagonistas, ao contrário do que usualmente ocorre na experiência fabril. Ainda que tenhamos destacado anteriormente os obstáculos à organização coletiva do setor, é notável que há também oportunidades para a organização coletiva. Esses trabalhadores enxergam a si próprios como parte de uma mesma categoria, reconhecem a existência de interesses comuns (ainda que possa haver desacordo sobre as razões por trás dos problemas enfrentados e sobre quais seriam as soluções mais adequadas) e, em geral, defendem a necessidade de uma maior unidade entre os trabalhadores do setor. Além disso, muitos deles estão já conectados em rede, desde o cotidiano do trabalho. Outro elemento relevante é que a organização da categoria não depende da realização de algo completamente inédito: pelo contrário, há países em que os técnicos em elevadores são representados por sindicatos fortes e tradicionais que, nos últimos anos, têm se mostrado abertos à solidariedade internacional. Finalmente, o fato de que muitos desses trabalhadores não contam com representação sindical prática ou

mesmo formal, seja por representarem um conjunto relativamente marginal na base de sindicatos locais, seja porque as incertezas acerca do financiamento das entidades sindicais após o fim do chamado ‘imposto sindical’ reduziram o incentivo à contestação jurídica de violações às prerrogativas de sindicatos ‘de gaveta’<sup>179</sup>.

Por enquanto, a ‘solução metalúrgica’ para a nacionalização da representação sindical dos técnicos em elevadores andou a passos lentos, inclusive porque, ainda que de forma menos intensa do que no contexto fabril, o entrincheiramento dos sindicatos estabelecidos exige cautela. Mas isso ilustra como o argumento da *possibilidade*, o que nos casos concretamente analisados passou pela preocupação em mapear as ‘disposições subalternas’, sobretudo na primeira parte da pesquisa<sup>180</sup>, não remete simplesmente a uma identificação romântica com os derrotados (embora não vejamos isso como defeito), mas de procedimento analítico que ajuda a entender as características e limitações da ‘estabilidade hegemônica’ ali estabelecida e enriquece o tratamento comparativo dos casos. Além do que já foi mencionado, a oportunidade mais imediata para a organização coletiva revelada por essa comparação tem a ver com o fato de que ainda que os sindicatos sejam menos defensivos em relação aos trabalhadores de serviços em elevadores, isso não é acompanhado por uma ausência completa de estruturas sindicais dispostas a viabilizar iniciativas supralocais: há as confederações nacionais e os sindicatos locais, mesmo que enfrentem dificuldades para estabelecer relações com esses trabalhadores, podem emprestar sua legitimidade formal a articulações mais amplas. Não por acaso, a Confederação Nacional dos Metalúrgicos têm privilegiado o setor de elevadores em suas tentativas de se aproximar do que seria um verdadeiro sindicato nacional<sup>181</sup>.

Em termos mais gerais, porém, a combinação potencialmente mais explosiva entre as disposições encontradas nas duas frentes de pesquisa decorre de uma transposição

---

<sup>179</sup> Expressão utilizada no mundo sindical para se referir a entidades criadas apenas para receber os repasses obrigatórios do governo, sem intenção de efetivamente organizar os trabalhadores.

<sup>180</sup> Na segunda parte da pesquisa, não podemos falar em ‘disposições subalternas’ porque, dado o caráter inicial ou fragmentário das experiências de organização coletiva encontradas, que nem sempre caminham na mesma direção, não foi possível identificar uma disposição realmente dominante. Todavia, poderíamos falar em disposições não-realizadas.

<sup>181</sup> Convém reforçar que isso não significa, necessariamente, um questionamento das prerrogativas dos sindicatos locais. O que acontece hoje é, a exemplo da prática adotada nas redes sindicais em ETNs, uma articulação entre diferentes entidades sindicais.

hipotética<sup>182</sup> para o setor de elevadores daquilo que apresentamos, no terceiro capítulo, como a ‘questão nacional’ embutida no engajamento brasileiro com o sindicalismo global metalúrgico (e químico). Recorremos ali à reflexão de Francisco de Oliveira (2005), que desvelou um potencial contra-hegemônico na luta pelo contrato nacional metalúrgico, já que uma vitória nessa frente colocaria em xeque as estruturas tradicionais do setor. Mais amplamente, essa tendência foi associada a um ‘ensaio democrático’ caracterizado pela disposição dos sindicatos em discutir questões mais amplas do que as do cotidiano dos locais de trabalho e ampliar sua influência em diferentes espaços institucionais. Ainda que isso não seja exatamente o mesmo que o ‘sindicalismo de movimento social’ que inspirou a tese do novo internacionalismo operário, há certa convergência entre essa perspectiva e a valorização de uma ‘pauta social ampliada’.

No caso das redes sindicais fabris, notavelmente no caso da TK, concluímos que esse impulso foi moderado em meio à institucionalização de espaços nacionais e globais de mediação de conflitos supervisionados (e financiados) por grandes ETNs. Reconhecemos que esse movimento esteve articulado com outros esforços, como a tentativa de fortalecer os sindicatos como interlocutores das empresas e governos no debate sobre os rumos da política industrial no país, mas, por mais que a estratégia sindical nessa frente seja relevante e tenha se adaptado a novos desafios, quando tratamos de setores tradicionais como a indústria automotiva, no que diz respeito às fronteiras, trata-se usualmente de defendê-las: garantir investimentos, preservar os empregos e fortalecer as conquistas nas relações de trabalho alcançadas nas últimas décadas. Transposta para os serviços em elevadores, essa disposição passa a ser muito mais ‘perigosa’: nesse contexto, um debate sobre política industrial e regulação do setor tensionaria de forma muito mais imediata as relações que subjazem à diversidade das formas de comoditização e incorporação do trabalho entre os técnicos em elevadores.

Não seria possível ignorar, por exemplo, o uso indiscriminado da terceirização nas tarefas de montagem, que incorpora trabalhadores autônomos ou alocados em pequenas prestadoras que, frequentemente, passaram anteriormente pelas grandes fabricantes antes

---

<sup>182</sup> Dizemos hipotética porque, efetivamente, construímos essa reflexão prioritariamente nesses termos. Não obstante, acontecimentos muito recentes, sobretudo a reprodução da estratégia adotada na TKE na Otis, que se tornou em abril de 2023 a segunda empresa a assinar um contrato nacional com os metalúrgicos da CUT, fortalecem a impressão de que está a surgir, ainda que de maneira incipiente, uma política metalúrgica nacional voltada para o setor de elevadores como um todo e que transborda, portanto, as particularidades da TKE.

da própria empresa incentivar o reenquadramento – caso o sindicalismo metalúrgico ou outra forma de organização coletiva seja capaz de se enraizar entre esses trabalhadores, seria muito mais difícil justificar a exclusão de trabalhadores terceirizados de novas articulações translocais. Nos serviços de manutenção, há uma divisão mais clara entre a incorporação direta do trabalho por grandes fabricantes e o entorno de pequenas mantenedoras. Nesse caso, para dar qualquer passo além de uma política *de empresa* entendida em termos muito estritos, mesmo para tratar de questões trabalhistas relativamente usuais, como a luta pelo adicional de periculosidade ou normas de segurança, seria preciso enfrentar as consequências disso para os trabalhadores fora das grandes ETNs, incorporados ao setor de maneiras muito diversas.

Destacadamente, por serem levados muitas vezes a *disputar o mercado*, atuando como concorrentes das grandes ETNs ou como prestadores de serviços para essas companhias, os técnicos em elevadores discutem cotidianamente, de maneira espontânea, questões ligadas à política industrial, à regulação do setor, ao papel do investimento estrangeiro e da indústria nacional, à globalização e políticas de proteção comercial, às vantagens e desvantagens do trabalho assalariado e do autônomo, entre muitas outras. Esses trabalhadores se interessam e contribuem para debates desse tipo com muita facilidade, o que presenciamos diversas vezes durante o trabalho de campo. Dadas as divisões identificadas pela pesquisa, porém, a busca por um programa ‘de categoria’ capaz de unificar as diferentes posições em jogo seria um grande desafio. Não está claro se o sindicalismo metalúrgico será capaz de realizar essa ambição: há sinais recentes de movimentação nessa frente, mas se trata ainda de iniciativas relativamente limitadas que, no momento, não alcançam sequer a totalidade dos trabalhadores diretamente empregados pelas grandes fabricantes. Identificamos também outras formas de mobilização, por fora dos sindicatos, e menções à necessidade de um movimento unificado em defesa dos direitos dos técnicos em elevadores continuam a aparecer entre esses trabalhadores, mas até aqui isso não se concretizou na prática.

Diante dessas divisões e fragilidades organizativas, é notável que esses trabalhadores continuem a enxergar a si próprios como parte de uma mesma *categoria*. De fato, é comum que eles manifestem descontentamento com o fato de que isso não é reconhecido externamente. Por exemplo, numa comunicação recente em um grupo dedicado aos trabalhadores do setor, um participante lamentou: “Quem tem sindicato são as empresas e os empregados de fabricantes, que são metalúrgicos, nós de conservadoras

não temos nada, somos fantasmas diante da sociedade, portanto não existimos”. Em seguida, outro trabalhador reforçou: “Uma pena que, mesmo com tanta importância, ainda somos quase anônimos e não temos uma categoria de verdade”, acrescentando que “não estou falando apenas de bons salários e benefícios, mas de um reconhecimento da nossa importância, [...] como o médico, engenheiro, enfermeiro, lixeiro, taxista...” (Notas de campo).

Se em meados do século passado a Krupp na Alemanha destacava que seus trabalhadores não eram ‘homens da massa’, ideal ainda presente nos discursos acerca da qualidade excepcional dos operários de Campo Limpo Paulista e das condições a eles oferecidas, os técnicos em elevadores intuem que a melhoria de suas próprias condições depende de um ‘reconhecimento’ das fronteiras que separam a categoria de outros grupos de trabalhadores. É importante notar, porém, que nesse caso as fronteiras são apenas vislumbradas, isto é, seu estabelecimento dependeria da contestação das fronteiras estabelecidas ao mesmo tempo em que seriam demarcadas novas divisões, o que passa, portanto, por uma combinação entre o autointeresse e a solidariedade. Revela-se novamente, assim, a natureza contraditória das lutas de fronteiras, cujo ‘potencial contra-hegemônico’, a capacidade de desestabilizar arranjos existentes e de se conectar com lutas mais amplas, depende de escolhas *políticas* que, por um lado, podem ser improváveis porque estão estruturalmente estrangidas, mas, por outro, continuam a aparecer como possibilidade porque a ‘estabilidade hegemônica’ na produção é sempre contingente, temporária e atravessada por contradições.

## Referências

AART SCHOLTE, Jan. What is globalization? The definitional issue—again. **CSGR Working Paper No. 109/02**, 2002.

AGUIAR, Thiago. **O solo movediço da globalização: trabalho e extração mineral na Vale S.A.** 1a edição. São Paulo, SP, Brasil: Boitempo, 2022. (Coleção Mundo do trabalho).

AKBHS, Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung. **Historie**. Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung. Disponível em: <<https://www.krupp-stiftung.de/historie/>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

ALBERT, Michel. The Rhine model of capitalism: an investigation. **European Business Journal**, v. 4, n. 3, p. 8, 1992.

ALFORD, Matthew. Antagonistic governance in South African fruit global production networks: a neo-Gramscian perspective. **Global Networks**, v. 20, n. 1, p. 42–64, 2020.

ALONSO, A. Protestos em São Paulo de Dilma a Temer [Número Especial]. **Novos Estudos—CEBRAP**, p. 49–58, 2017.

AMELINA, Anna; NERGIZ, Devrimsel D.; FAIST, Thomas; *et al* (Orgs.). **Beyond Methodological Nationalism: Research Methodologies for Cross-Border Studies**. 0. ed. [s.l.]: Routledge, 2012. Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/books/9781136328299>>. Acesso em: 7 mar. 2023.

AMIN, Samir. The challenge of globalization. **Review of International Political Economy**, v. 3, n. 2, p. 216–259, 1996.

ANDREWS, Edmund L. **Big Wall St. Banks Gallop In, Guns Ablaze (Published 1997)**. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/1997/07/13/business/big-wall-st-banks-gallop-in-guns-ablaze.html>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

ANNER, Mark. Industrial structure, the state, and ideology: Shaping labor transnationalism in the Brazilian auto industry. **Social Science History**, v. 27, n. 4, p. 603–634, 2003.

ANNER, Mark; EVANS, Peter. Building bridges across a double divide: alliances between US and Latin American labour and NGOs. **Development in Practice**, v. 14, n. 1–2, p. 34–47, 2004.

- ANNER, Mark; GREER, I.; HAUPTMEIER, M.; LILLIE, N. & WINCHESTER, N. The industrial determinants of transnational solidarity: Global interunion politics in three sectors. **European Journal of Industrial Relations**, n. 12, v.1, p. 7–27, 2006.
- ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, n. 123, p. 407–427, 2015.
- ANTUNES, Ricardo; SILVA, Jair Batista da. Para onde foram os sindicatos? Do sindicalismo de confronto ao sindicalismo negocial. **Caderno Crh**, v. 28, p. 511–527, 2015.
- ATZENI, Maurizio. Worker organisation in precarious times: Abandoning trade union fetishism, rediscovering class. **Global Labour Journal**, v. 11, n. 3, 2020.
- AUGUSTO, André Guimarães. O fim da centralidade do trabalho? **Pesquisa & Debate Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política**, v. 9, n. 2(14), 1998. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/11763>>. Acesso em: 17 fev. 2023.
- BAIR, Jennifer; PALPACUER, Florence. CSR beyond the corporation: contested governance in global value chains. **Global Networks**, v. 15, n. s1, p. S1–S19, 2015.
- BANERJEE-GUHA, Swapna. Accumulation and dispossession: Contradictions of growth and development in contemporary India. **South Asia: Journal of South Asian Studies**, v. 36, n. 2, p. 165–179, 2013.
- BARTLEY, Tim. **Rules without rights: land, labor, and private authority in the global economy [Kindle Edition]**. First Edition. Oxford, United Kingdom ; New York, NY: Oxford University Press, 2018. (Transformations in governance).
- BASTOS, Pedro Paulo Zahluth. Ascensão e crise do governo Dilma Rousseff e o golpe de 2016: poder estrutural, contradição e ideologia. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 21, 2017.
- BATTY, Peter. The house of Krupp: the steel dynasty that armed the nazis. New York, NY: Cooper Square Press, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalization: the human consequences**. Cambridge: Polity press, 1998.



BEAUD, Stéphane; PIALOUX, Michel. Retorno à condição operária: investigação em fábricas da peugeot na França. São Paulo: Boitempo, 2009.

BECK, Ulrich. The Cosmopolitan Condition: Why Methodological Nationalism Fails. **Theory, Culture & Society**, v. 24, n. 7–8, p. 286–290, 2007.

BENDT, Heinz. Worldwide solidarity: the activities of the global unions in the era of globalisation. 3rd impression. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2005.

BEREND, T. Iván. Case studies on modern European economy: entrepreneurs, inventions, institutions. London ; New York: Routledge, 2013.

BERNARD, Andreas. **Lifted: a cultural history of the elevator**. New York: New York University Press, 2014.

BEYER, Jürgen; HOPFNER, Martin. The disintegration of organised capitalism: German corporate governance in the 1990s. **West European Politics**, v. 26, n. 4, p. 179–198, 2003.

BEZUIDENHOUT, Andries; WEBSTER, Edward. Contesting the New Politics of Space: Labour and Capital in the White Goods Industry in Southern Africa. *In*: MCGRATH-CHAMP, Susan; HEROD, Andrew; RAINNIE, Al (Eds.). **Handbook of Employment and Society**. [s.l.]: Edward Elgar Publishing, 2010, p. 12573. Disponível em: <<http://www.elgaronline.com/view/9781847200549.00033.xml>>. Acesso em: 7 mar. 2023.

BHAGWATI, Jagdish N. **In defense of globalization**. 1. issued as an Oxford Univ. Press paperback. New York: Oxford Univ. Press, 2005. (A Council on foreign relations book).

BICEV, Jonas Tomazi. **Políticas tripartites e ação sindical: a experiência de negociação do sindicato dos metalúrgicos do ABC no setor automotivo**. text, Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-13062019-111731/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BIN, Daniel. So-called accumulation by dispossession. **Critical Sociology**, v. 44, n. 1, p. 75–88, 2016.

BIRKENSTOCK, Günther. The Krupp dynasty - glorified and vilified. **Deutsche Welle**, 2012. Disponível em: <<https://www.dw.com/en/the-krupp-dynasty-glorified-and-vilified/a-15867835>>.

BIRKENSTOCK, Günther. **The rise of the Krupp steel empire – DW – 04/10/2012**. dw.com. Disponível em: <<https://www.dw.com/en/the-krupp-dynasty-glorified-and-vilified/a-15867835>>. Acesso em: 29 abr. 2023.

BOLZ, Cedric. From ‘garden city precursors’ to ‘cemeteries for the living’: contemporary discourse on Krupp housing and *Besucherpolitik* in Wilhelmine Germany. **Urban History**, v. 37, n. 1, p. 90–116, 2010.

BORDIGNON, Pascoal JP; NACTONAL-CSN, Companhia Siderurgica; SCHIESARI, Jose Ricardo Prata; *et al.* Evolution of HSLA Steels Production in Brazil-An Influencing Factor in the Increasing Consumption of Special Ferro-Alloys. *In*: [s.l.: s.n.], 1986, p. 263–278.

BOSI, Antônio de Pádua. Significados da globalização: percursos e percalços de trabalhadores da Krupp no Brasil. **Revista História & Perspectivas**, v. 25, n. 46, 2012.

BRAGA, Ruy Gomes. Um padrão “thompsoniano” de agitações trabalhistas? Movimentos sociais e rebeliões no Sul global. **Mundos do Trabalho**, v. 12, p. 1–17, 2020.

BROMLEY, Simon. Marxism and Globalisation. *In*: GAMBLE, Andrew; MARSH, David; TANT, Tony (Orgs.). **Marxism and social science**. 1. publ. Basingstoke: Macmillan, 1999.

BROOKES, Marissa; MCCALLUM, Jamie K. The new global labour studies: A critical review. **Global Labour Journal**, v. 8, n. 3, 2017.

BRYANT, Chris. **Turnround test for ThyssenKrupp chief**. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/a4e9fa10-4556-11e2-838f-00144feabdc0>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

BUCKLEY, Peter J. Stephen Hymer: Three phases, one approach? **International Business Review**, v. 15, n. 2, p. 140–147, 2006.

BUCKLEY, Peter J. The theory of international business pre-Hymer. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 61–73, 2011.

BUGIATO, Caio. A política de financiamento do BNDES e a burguesia brasileira. **Cadernos do Desenvolvimento**, v. 9, n. 14, p. 83–103, 2018.

BURAWOY, Michael. Entrevista – Michael Burawoy. **Revista CULT**, 2009. Disponível em: <<https://revistacult.uol.com.br/home/entrevista-michael-burawoy/>>.

BURAWOY, Michael (Org.). **Ethnography unbound: power and resistance in the modern metropolis**. Berkeley: University of California Press, 1991.

BURAWOY, Michael. Facing an unequal world. **Current Sociology**, v. 63, n. 1, p. 5–34, 2015.

BURAWOY, Michael. For a sociological Marxism: the complementary convergence of Antonio Gramsci and Karl Polanyi. **Politics & Society**, v. 31, n. 2, p. 193–261, 2003.

BURAWOY, Michael. From Polanyi to Pollyanna: The false optimism of global labor studies. **Global Labour Journal**, v. 1, n. 2, 2010.

BURAWOY, Michael (Org.). **Global ethnography: forces, connections, and imaginations in a postmodern world** [Kindle Edition]. Berkeley: University of California Press, 2000.

BURAWOY, Michael. Manufacturing Consent revisitado: uma nova aproximação. **Revista Outubro**, v. 29, p. 95–122, 2017.

BURAWOY, Michael. Rejoinder: For a Subaltern Global Sociology? **Current Sociology**, v. 56, n. 3, p. 435–444, 2008.

BURAWOY, Michael. Revisits: An Outline of a Theory of Reflexive Ethnography. **American Sociological Review**, v. 68, n. 5, p. 645, 2003.

BURAWOY, Michael. Social movements in the neoliberal age. *In*: **Southern resistance in critical perspective**. [s.l.]: Routledge, 2017, p. 21–35.

BURAWOY, Michael. The extended case method. **Sociological theory**, v. 16, n. 1, p. 4–33, 1998.

BURAWOY, Michael. The Public Turn: From Labor Process to Labor Movement. **Work and Occupations**, v. 35, n. 4, p. 371–387, 2008.

BURAWOY, Michael, **Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism**: University of Chicago Press, 1982.

CAMPOS, Pedro Henrique. Os efeitos da crise econômica e da operação Lava Jato sobre a indústria da construção pesada no Brasil: falências, desnacionalização e desestruturação produtiva. **Mediações**, v. 24, n. 1, p. 127–153, 2019.

CARUSO, Loris; CINI, Lorenzo. Rethinking the Link Between Structure and Collective Action. Capitalism, Politics, and the Theory of Social Movements. **Critical Sociology**, v. 46, n. 7–8, p. 1005–1023, 2020.

CASPERSZ, Donella. From Pollyanna to the Pollyanna Principle. A Response to Michael Burawoy's 'From Polanyi to Pollyanna: The False Optimism of Global Labour Studies'. **Global Labour Journal**, v. 1, n. 3, 2010.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Vol. 2: O poder da identidade / [prefácio de Ruth Correa Leite Cardoso]. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CELIER, Augustin. **Going down: the elevator industry at risk**. Medium. Disponível em: <https://medium.com/uptime-ac/going-down-the-elevator-industry-at-risk-f791358d76e5>>. Acesso em: 4 maio 2023.

CHAN, Anita. Racing to the bottom: international trade without a social clause. **Third World Quarterly**, v. 24, n. 6, p. 1011–1028, 2003.

CHANDLER, Alfred D.; HIKINO, Takashi. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism**. 1st Harvard University Press pbk. ed. Cambridge, Mass: Belknap Press, 1994.

CHERNILO, Daniel. The critique of methodological nationalism: Theory and history. **Thesis eleven**, v. 106, n. 1, p. 98–117, 2011.

CHESNAIS, François. **Finance capital today: corporations and banks in the lasting global slump**. Leiden Boston: Brill, 2016. (Historical materialism book series, volume 131).

CHIN, Christine B. N. Conceptualizing Resistance to Globalization. *In*: MITTELMAN, James H. (Ed.). **The globalization syndrome: transformation and resistance**. Princeton, N.J: Princeton University Press, 2000.

CINI, Lorenzo; CHIRONI, Daniela; DRAPALOVA, Eliska; *et al.* *Towards a Critical Theory of Social Movements: An Introduction*. **Anthropological Theory**, v. 17, n. 4, p. 429–452, 2017.

CLAWSON, Dan. “False’Optimism: The Key to Historic Breakthroughs? A Response to Michael Burawoy’s” From Polanyi to Pollyanna: The False Optimism of Global Labour Studies’. **Global Labour Journal**, v. 1, n. 3, 2010.

CNM, Confederação Nacional dos Metalúrgicos. **Contrato Coletivo Nacional de Trabalho é meta da CNM/CUT**. CNM-CUT. Disponível em: <<https://cnm-cut.org.br/noticias/contrato-coletivo-nacional-de-trabalho-e-meta-da-cnm-cut-2493>>. Acesso em: 18 maio 2023.

CNM, Confederação Nacional dos Metalúrgicos. **De forma coletiva, Otis Elevadores fecha acordo de PLR para 9 plantas brasileiras**. CNM-CUT. Disponível em: <<https://cnmcut.org.br/noticias/de-forma-coletiva-otis-elevadores-fecha-acordo-de-plr-para-9-plantas-brasileiras-c2f7>>. Acesso em: 18 maio 2023.

COE, N. M.; DICKEN, P.; HESS, M. Global production networks: realizing the potential. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 3, p. 271–295, 2008.

COE, Neil M; HESS, Martin. Global production networks, labour and development. **Geoforum**, v. 44, p. 4–9, 2013.

COE, Neil M; YEUNG, Henry Wai-chung. Global production networks: mapping recent conceptual developments. **Journal of Economic Geography**, v. 19, n. 4, p. 775–801, 2019.

COE, Neil M.; YEUNG, Henry Wai-chung. **Global Production Networks: Theorizing Economic Development in an Interconnected World**. [s.l.]: Oxford University Press, 2015. Disponível em: <<http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198703907.001.0001/acprof-9780198703907>>. Acesso em: 1 mar. 2023.

COMIN, Alexandre. De volta para o futuro: política e reestruturação industrial do complexo automobilístico nos anos 90. 1a ed. São Paulo, SP, Brasil: CEBRAP: Annablume, 1998.

COMPA, Lance A; HINCHLIFFE-DARRICARRÈRE, Tashia. Enforcing International Labor Rights through Corporate Codes of Conduct. **Columbia Journal of Transnational Law**, 1995. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/177>>.

CONTRACS, Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio e Serviços da CUT. Nota do ramo do comércio e serviços sobre o Programa de Proteção ao Emprego (PPE). Disponível em: <<https://contracs.org.br/2015/07/20/nota-do-ramo-do-comercio-e-servicos-sobre-o-programa-de-protecao-ao-emprego-ppe/>>.

CONTU, Alessia; PALPACUER, Florence; BALAS, Nicolas. Multinational corporations' politics and resistance to plant shutdowns: A comparative case study in the south of France. **Human Relations**, v. 66, n. 3, p. 363–384, 2013.

CORAZZA, Gentil. O " regionalismo aberto" da CEPAL e a inserção da América Latina na globalização. **Ensaio FEE**, v. 27, n. 1, 2006.

COSTA, Helio da. **Responsabilidade social e empresarial e sindicalismo no contexto da globalização**. Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-09122016-143510/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

COSTA, Hermes Augusto. O sindicalismo, a política internacional e a CUT. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 129–152, 2005.

COX, Kevin R. (Org.). **Spaces of globalization: reasserting the power of the local**. New York: Guilford Press, 1997. (Perspectives on economic change).

CRAIG, Lyn; CHURCHILL, Brendan. Working and Caring at Home: Gender Differences in the Effects of Covid-19 on Paid and Unpaid Labor in Australia. **Feminist Economics**, v. 27, n. 1–2, p. 310–326, 2021.

CUCU, Alina-Sandra. Why Hegemony Was Not Born in the Factory: Twentieth-Century Sciences of Labour from a Gramscian Angle. In: BADINO, Massimiliano; OMODEO, Pietro Daniel, **Cultural Hegemony in a Scientific World: Gramscian Concepts for the History of Science**, BRILL, 2020.

CUMBERS, A.; NATIVEL, C.; ROUTLEDGE, P. Labour agency and union positionalities in global production networks. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 3, p. 369–387, 2008.

CUT. **Acordo inédito garante PLR igual para os metalúrgicos da CUT no país.** CUT - Central Única dos Trabalhadores. Disponível em: <<https://www.cut.org.br/noticias/acordo-inedito-garante-plr-igual-para-os-trabalhadores-da-base-cutista-na-thyssen-9e89>>. Acesso em: 18 maio 2023.

CUT, Central Única dos Trabalhadores. Caderno de Resoluções da 5ª Plenária Nacional.

CUT, Central Única dos Trabalhadores. Caderno de Resoluções do 9º Congresso.

CUT, Central Única dos Trabalhadores. **Estratégia e Organização da CUT: Construindo o Futuro.**

CUT, Central Única dos Trabalhadores; IOS, Instituto Observatório Social; CNQ, Confederação Nacional dos Químicos; *et al.* **Caiu na Rede é Trabalhador: Conheça a Importância das Redes Sindicais.**

CUT, Secretaria de Relações de Trabalho. **Negociação Coletiva: Desafios e Experiências.** São Paulo: CUT, 2023.

CUTLER, A Claire. Location “Authority” in the Global Political Economy. **International Studies Quarterly**, v. 43, n. 1, p. 59–81, 1999.

CUTLER, A. Claire. Private international regimes and interfirm cooperation. *In*: HALL, Rodney Bruce; BIERSTEKER, Thomas J. (Orgs.). **The Emergence of Private Authority in Global Governance.** 1. ed. [s.l.]: Cambridge University Press, 2002, p. 23–40. Disponível em: <[https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9780511491238A012/type/book\\_part](https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9780511491238A012/type/book_part)>. Acesso em: 1 mar. 2023.

CUTMULTI, Projeto Ação Frente às Multinacionais. **Guia para a construção de Redes Sindicais em Empresas Multinacionais.**

DELLA PORTA, Donatella. **Social movements in times of austerity: bringing capitalism back into protest analysis.** Cambridge, UK ; Malden, MA: Polity, 2015.

DELLA PORTA, Donatella; DIANI, Mario. **Social movements: an introduction.** 2nd ed. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006.

DENNING, Steve. **How Activist Hedge Funds Turn Others Into Vultures**. Forbes. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/11/20/how-activist-hedge-funds-turn-others-into-vultures/>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

DICKEN, Peter. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 7th edition. New York: Guilford Press, 2015.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Medida Provisória 761 estende Programa de Proteção ao Emprego. **Nota Técnica**, n. 167, 2017.

DINIUS, Oliver. *Brazil's Steel City: Developmentalism, Strategic Power, and Industrial Relations in Volta Redonda, 1941-1964*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2020.

DOMINIQUE, FONTAINE-LEPAGE. *European works councils (EWCs)*.

DORN, Felix M.; HUBER, Christoph. Global production networks and natural resource extraction: adding a political ecology perspective. **Geographica Helvetica**, v. 75, n. 2, p. 183–193, 2020.

D'SOUZA, Ronald. MSc Program Engineering Management IoT and the Future of Elevator Maintenance Business. Master's Thesis, Technische Universität Wien, 2022.

DUNNING, J.H. **The Multinational Enterprise (RLE International Business)**. [s.l.]: Taylor & Francis, 2013. (Routledge Library Editions: International Business). Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=t4Qnj7TUXeMC>>.

EBN, European Business News. *European Business News (EBN)*, 97-03-18. 1997.

EKERS, Michael; HART, Gillian; KIPFER, Stefan; *et al* (Orgs.). **Gramsci: space, nature, politics**. Chichester ; Malden, MA: John Wiley & Sons, 2013. (Antipode book series).

ESTADO DE MINAS. **Indústria promove maior treinamento da história em Minas**. Estado de Minas. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/10/02/internas\\_economia,320789/industria-promove-maior-treinamento-da-historia-em-minas.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/10/02/internas_economia,320789/industria-promove-maior-treinamento-da-historia-em-minas.shtml)>. Acesso em: 8 abril 2023.

EUROPEAN COMMISSION. **Competition: Commission fines members of lifts and escalators cartels over €990 million**. Competition: Commission fines members of lifts



and escalators cartels over €990 million. Disponível em: <[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_07\\_209](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_07_209)>. Acesso em: 3 abril 2023.

EVANS, Peter. Is an alternative globalization possible? **Politics & society**, v. 36, n. 2, p. 271–305, 2008.

EVANS, Peter. Is it Labor's Turn to Globalize? Twenty-first Century Opportunities and Strategic Responses. **Global Labour Journal**, v. 1, n. 3, 2010. Disponível em: <<https://escarpmentpress.org/globallabour/article/view/1082>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

FAIRBROTHER, Peter; HAMMER, Nikolaus. Global unions: Past efforts and future prospects. **Relations industrielles**, v. 60, n. 3, p. 405–431, 2005.

FAUCON, Benoit. **Iran Develops a \$5 Billion Weapon to Fight Sanctions**. WSJ. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/iran-develops-a-5-billion-weapon-to-fight-sanctions-1536494400>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

FEDERICI, Silvia. **Caliban and the witch**. Second, revised edition. Brooklyn, NY: Autonomedia, 2014.

FICHTER, Michael. **Organising in and along value chains what does it mean for trade unions?** Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Global Policy and Development, 2015.

FICHTER, Michael; HELFEN, Markus. Going local with global policies: Implementing international framework agreements in Brazil and the United States. **Shaping global industrial relations: the impact of international framework agreements**, p. 85–115, 2011.

FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo; CUT, Central Única dos Trabalhadores; SMABC, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC; *et al.* Brasil do Diálogo, da Produção e do Emprego: Acordo entre trabalhadores e empresários pelo futuro da produção e emprego.

FITCH. Fitch Affirms TK Elevator at “B”; Stable Outlook. Disponível em: <<https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/fitch-affirms-tk-elevator-at-b-stable-outlook-16-07-2021>>.

FLICK, Uwe. Triangulation in qualitative research. **A companion to qualitative research**, v. 3, p. 178–183, 2004.

FRAMIL FILHO, Ricardo. **O internacionalismo operário entre o local e o global: as redes sindicais de trabalhadores químicos e metalúrgicos no Brasil.** text, Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-13022017-114200/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

FRAMIL FILHO, Ricardo; MELLO E SILVA, Leonardo. From Global Unions to the Shop Floor: Trade Union Networks in Transnational Corporations in Brazil. **Global Labour Journal**, v. 10, n. 3, 2019. Disponível em: <<https://mulpress.mcmaster.ca/globallabour/article/view/3588>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

FRASER, Nancy. 7. Behind Marx's Hidden Abode: For an Expanded Conception of Capitalism. In: DEUTSCHER, Penelope; LAFONT, Cristina (Orgs.). **Critical Theory in Critical Times.** [s.l.]: Columbia University Press, 2017, p. 141–159. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/document/doi/10.7312/deut18150-009/html>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

FRASER, Nancy. Can society be commodities all the way down? Polanyian reflections on capitalist crisis. **FMSH Working Papers Series**, v. 18, 2012.

FRASER, Nancy. Legitimation Crisis? On the Political Contradictions of Financialized Capitalism. **Critical Historical Studies**, v. 2, n. 2, p. 157–189, 2015.

FRASER, Nancy. What's Critical about Critical Theory? The Case of Habermas and Gender. **New German Critique**, n. 35, p. 97, 1985.

FRASER, Nancy. **Why two Karls are better than one : integrating Polanyi and Marx in a critical theory of the current crisis.** [s.l.]: Jena : DFG-Kolleg-ForscherInnengruppe - Postwachstumsgesellschaften, 2017. (Working paper ... der DFG-KollegforscherInnengruppe Postwachstumsgesellschaften).

FRASER, Nancy; JAEGGI, Rahel. **Capitalism: a conversation in critical theory** [Kindle Edition]. Medford, MA: Polity, 2018.

FREGÉ, Carola M.; KELLY, John. Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. **European Journal of Industrial Relations**, v. 9, n. 1, p. 7–24, 2003.

FULLER, Crispian; PHELPS, Nicholas A. Revisiting the multinational enterprise in global production networks. **Journal of Economic Geography**, v. 18, n. 1, p. 139–161, 2018.

GALLIN, Dan. International framework agreements: A reassessment. *In*: PAPADAKIS, Konstantinos; BÉ, Dominique; BERCUSSON, Brian; *et al* (Orgs.). **Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relations framework?** 1. publ. Geneva: International Institute for Labour Studies, 2008.

GALVÃO, Andréia. A reconfiguração do movimento sindical nos governos Lula. *In*: BOITO JÚNIOR, Armando; GALVÃO, Andréia (Orgs.). **Política e classes sociais no Brasil dos anos 2000**. São Paulo, SP: Alameda, 2012.

GARVER, Paul; BUKETOV, Kirill; CHONG, Hyewon; *et al*. Global labor organizing in theory and practice. **Labor Studies Journal**, v. 32, n. 3, p. 237–256, 2007.

GERBAUDO, Paolo. From Occupy Wall Street to the Gilets Jaunes: On the populist turn in the protest movements of the 2010s. **Capital & Class**, p. 030981682211372, 2022.

GEREFFI, Gary. A commodity chains framework for analyzing global industries. **Institute of Development Studies**, v. 8, n. 12, p. 1–9, 1999.

GEREFFI, Gary. Global value chains in a post-Washington Consensus world. *In*: **Global Value Chains and Global Production Networks**. [s.l.]: Routledge, 2017, p. 9–37.

GEREFFI, Gary. The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks. **Commodity chains and global capitalism**, p. 95–122, 1994.

GLASIUS, Marlies; PLEYERS, Geoffrey. The Global Moment of 2011: Democracy, Social Justice and Dignity: The Global Moment of 2011. **Development and Change**, v. 44, n. 3, p. 547–567, 2013.

GOETHEM, Geert van. The Amsterdam International: the world of the International Federation of Trade Unions (IFTU), 1913-1945. Aldershot, England ; Burlington, VT: Ashgate, 2006. (Studies in labour history).

GOLDMAN, Stanley A. A Fuhrer of Industry: Krupp before, during and after Nuremberg. **Loy. LA Int'l & Comp. L. Rev.**, v. 39, p. 187, 2017.

- GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- GREEN, Kathryn E. A political ecology of scaling: Struggles over power, land and authority. **Geoforum**, v. 74, p. 88–97, 2016.
- GREER, Ian; HAUPTMEIER, Marco. Management Whipsawing: The Staging of Labor Competition Under Globalization. **ILR Review**, v. 69, n. 1, p. 29–52, 2016.
- GRESSER, Thorsten. Pittsburgh and the Ruhr Area: Common Patterns in the Fight against Shutdowns during the Decline of Steel. **Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook**, v. 42, n. 2, 2001. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1524/jbwg.2001.42.2.65/html>>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- GRIFFIN, Gerard; NYLAND, Chris; O'ROURKE, Anne. Trade Unions and the Social Clause: A North South Union Divide? 2002.
- GUNN, Philip; BARROS CORREIA, Telma de. A industrialização brasileira e a dimensão geográfica dos estabelecimentos industriais. **Revista brasileira de estudos urbanos e regionais**, v. 7, n. 1, p. 17–17, 2005.
- HADWIGER, Felix. **Contracting International Employee Participation**. Cham: Springer International Publishing, 2018. (International Law and Economics). Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-71099-0>>. Acesso em: 3 abr. 2023.
- HÅKANSSON, Fredrik. Standing up to a multinational giant: the Saint-Gobain World Council and the American Window Glass Workers' strike in the American Saint Gobain Corporation in 1969. Växjö: Linnaeus University Press, 2011. (Linnaeus University dissertations, no. 54/2011).
- HALL, Peter A; SOSKICE, David. An introduction to varieties of capitalism. **op. cit**, p. 21–27, 2001.
- HAMDAN, Tarik. Ação sindical transnacional: o caso dos trabalhadores da Volkswagen do Brasil. 2023.
- HAMMER, Nikolaus. International framework agreements: Global industrial relations between rights and bargaining. **Transfer: European Review of Labour and Research**, v. 11, n. 4, p. 511–530, 2005.

HANN, Deborah; HAUPTMEIER, Marco; WADDINGTON, Jeremy. European Works Councils after two decades. **European Journal of Industrial Relations**, v. 23, n. 3, p. 209–224, 2017.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Commonwealth**. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 2009.

HARVEY, David. Globalization and the “spatial fix”. **geographische revue: Zeitschrift für Literatur und Diskussion**, v. 3, n. 2, p. 23–30, 2001.

HARVEY, David. Spaces of capital: towards a critical geography. New York: Routledge, 2001.

HARVEY, David. The Neoliberal State. *In*: HARVEY, David (Ed.). **A Brief History of Neoliberalism**. [s.l.]: Oxford University Press, 2005. Disponível em: <<https://academic.oup.com/book/40603/chapter/348211739>>. Acesso em: 2 abril 2023.

HARVEY, David. The ‘new’ imperialism: accumulation by dispossession. **Socialist register**, v. 40, n. 1, p. 63–87, 2004.

HEIMSOTH, Axel. Alfred and Friedrich Alfred Krupp as the Butt of Jokes?: The German Perception of the Economic Elite in the 19th Century. *In*: CHEAURÉ, Elisabeth; NOHEJL, Regine (Orgs.). **Humour and Laughter in History**. [s.l.]: transcript Verlag, 2014, p. 33–58. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/transcript.9783839428580.33/html>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

HENNEBERT, Marc-Antonin. Os acordos-marco internacionais e as alianças sindicais internacionais: instrumentos de uma necessária transnacionalização da militância sindical. **Sociologias**, v. 19, n. 45, p. 114–140, 2017.

HENNEBERT, Marc-Antonin; ROBERGE-MALTAIS, Isabelle; COIQUAUD, Urwana. The effectiveness of international framework agreements as a tool for the protection of workers’ rights: A metasynthesis. **Industrial Relations Journal**, p. irj.12398, 2023.

HICKMANN, Thomas. Authority in World Politics. *In*: HICKMANN, Thomas (Ed.). **Oxford Research Encyclopedia of International Studies**. [s.l.]: Oxford University Press, 2019. Disponível em:

<<http://oxfordre.com/internationalstudies/view/10.1093/acrefore/9780190846626.001.001/acrefore-9780190846626-e-502>>. Acesso em: 1 mar. 2023.

HIRST, Paul Q.; THOMPSON, Grahame. **Globalization in question**. Third edition. Cambridge ; Malden, MA: Polity, 2009.

HOBBSAWM, E. J. Guessing About Global Change. **International Labor and Working-Class History**, v. 47, p. 39–44, 1995.

HODKINSON, Stuart. Is There a "New" Trade Union Internationalism? The International Confederation of Free Trade Unions' Response to Globalization, 1996-2002. **Labour, Capital and Society/Travail, capital et société**, p. 36–65, 2005.

HUSTED, Bryan W. Corporate Social Responsibility Practice from 1800–1914: Past Initiatives and Current Debates. **Business Ethics Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 125–141, 2015.

HYMER, Stephen. The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations. **The American Economic Review**, v. 60, n. 2, p. 441–448, 1970.

HYMER, Stephen H. The international operations of national firms, a study of direct foreign investment. 1960.

ICEM (Org.). **Power and counterpower: the union response to global capital**. London ; Chicago: Pluto Press in association with the International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Worker's Unions (ICEM), 1996.

IETTO-GILLIES, Grazia. Transnational corporations and international production: concepts, theories, and effects. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar, 2005.

IMF. **A counter balance to transnational corporations - International Metalworkers' Federation**. Disponível em:

<<https://web.archive.org/web/20120118231608/http://www.imfmetal.org/index.cfm?n=754&l=2>>. Acesso em: 3 abr. 2023.

IMF, International Metalworkers' Federation. Background to International Framework Agreements in the IMF.

IMF, International Metalworkers' Federation. IMF Guidelines on Trade Union Networks in TNCS.

IMF, International Metalworkers' Federation. Report of the Secretariat to the Central Committee of the IMF.

IMF, International Metalworkers' Federation. The Power of Framework Agreements.

INDUSTRIALL, IndustriALL Global Union. Action Plan 2021-2025. Disponível em: <[https://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/Action\\_Plan/2021-2025/FINAL/action\\_plan\\_2021-2025\\_english.pdf](https://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/Action_Plan/2021-2025/FINAL/action_plan_2021-2025_english.pdf)>.

INDUSTRIALL, IndustriALL Global Union. Action Plan of IndustriALL Global Union.

INDUSTRIALL, IndustriALL Global Union. Charter of Solidarity.

INDUSTRIALL, IndustriALL Global Union. Review of experiences and way forward for the future.

IOE, International Organisation of Employers. International Framework Agreements - An employer's guide.

JAKOBSEN, Kjeld. O monitoramento de empresas multinacionais: uma visão do movimento sindical. **ANÁLISIS Y PROPUESTAS**, 2006.

JAKOBSEN, Kjeld Aagaard; VEIGA, João Paulo Candia. **A cooperação sindical laranja e verde - amarela: a parceria FNV e CUT**. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, 2011.

JAMES, Harold. **Krupp: a history of the legendary German firm**. Princeton, N.J: Princeton University Press, 2012.

JAMESON, Fredric. Preface. *In: The cultures of globalization*. Durham: Duke University Press, 1998. (Post-contemporary interventions).

JAMESON, Fredric; MIYOSHI, Masao (Orgs.). **The cultures of globalization**. Durham: Duke University Press, 1998. (Post-contemporary interventions).

JEDWAB, Remi; JOHNSON, Noel D.; KOYAMA, Mark. The Economic Impact of the Black Death. **Journal of Economic Literature**, v. 60, n. 1, p. 132–178, 2022.

JENKINS, Rhys. Globalization, production, employment and poverty: debates and evidence. **Journal of International Development**, v. 16, n. 1, p. 1–12, 2004.

JESSOP, Bob. A Neo-Gramscian Approach to the Regulation of Urban Regimes: Accumulation Strategies, Hegemonic Projects, and Governance. *In*: LAURIA, Mickey (Org.). **Reconstructing urban regime theory: regulating urban politics in a global economy**. Thousand Oaks, Ca: Sage, 1997.

JESSOP, Bob. Knowledge as a Fictitious Commodity: Insights and Limits of a Polanyian Perspective. *In*: BUĞRA, Ayşe; AĞARTAN, Kaan (Eds.). **Reading Karl Polanyi for the Twenty-First Century**. New York: Palgrave Macmillan US, 2007, p. 115–133. Disponível em: <[http://link.springer.com/10.1057/9780230607187\\_7](http://link.springer.com/10.1057/9780230607187_7)>. Acesso em: 7 mar. 2023.

JOSSELIN, Daphne; WALLACE, William (Orgs.). **Non-State Actors in World Politics**. New York, Gordonsville: Palgrave Macmillan ; Macmillan Distributor, 2001.

JURIS, Jeffrey. A New Way of Doing Politics ? Global Justice Movements and the Cultural Logic of Networking. **Recherches sociologiques et anthropologiques**, v. 38, n. 1, p. 127–142, 2007.

KECK, Margaret E.; SIKKINK, Kathryn. **Activists beyond borders: advocacy networks in international politics**. Ithaca, N.Y: Cornell University Press, 1998.

KIPFER, Stefan; HART, Gillian. Translating Gramsci in the Current Conjuncture. *In*: EKERS, Michael; HART, Gillian; KIPFER, Stefan; *et al* (Orgs.). **Gramsci: space, nature, politics**. Chichester ; Malden, MA: John Wiley & Sons, 2013. (Antipode book series).

KOGUT, B. Multinational Corporations. *In*: **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. [s.l.]: Elsevier, 2001, p. 10197–10204. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B008043076704300X>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

KOLK, Ans; VAN TULDER, Rob. Setting new global rules? TNCs and codes of conduct. **Transnational Corporations**, v. 14, n. 3, p. 1–27, 2005.

KOOIMAN, Jan. Governance. A Social-Political Perspective. *In*: GROTE, Jürgen R.; GBIKPI, Bernard (Orgs.). **Participatory Governance**. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2002, p. 71–96. Disponível em: <[http://link.springer.com/10.1007/978-3-663-11003-3\\_4](http://link.springer.com/10.1007/978-3-663-11003-3_4)>. Acesso em: 1 mar. 2023.



KRUGMAN, Paul. Multinational enterprise: The old and the new in history and theory. **North American Review of Economics and Finance**, v. 1, n. 2, p. 267–280, 1990.

LAACKONEN, Mika-Petri; KIVIVIRTA, Ville. Elevators as media objects manipulating information in time. **New Media & Society**, p. 146144482110674, 2022.

LAMBERT, Rob. Unionism in One Country is no Longer an Option. A Response to Michael Burawoy's 'From Polanyi to Pollyanna: The False Optimism of Global Labour Studies'. **Global Labour Journal**, v. 1, n. 3, 2010.

LAMBERT, Robert; WEBSTER, Edward. Global civil society and the new labor internationalism: A view from the South. **Taylor, Rupert (Hg.): Creating a Better World. Interpreting Global Civil Society. Bloomfield, US-NJ**, p. 82–115, 2004.

LATORRE, Sara; FARRELL, Katharine N.; MARTÍNEZ-ALIER, Joan. The commodification of nature and socio-environmental resistance in Ecuador: An inventory of accumulation by dispossession cases, 1980–2013. **Ecological Economics**, v. 116, p. 58–69, 2015.

LEE, Joonkoo. **Global Commodity Chains and Global Value Chains**. [s.l.]: Oxford University Press, 2017. Disponível em: <<http://oxfordre.com/internationalstudies/view/10.1093/acrefore/9780190846626.001.001/acrefore-9780190846626-e-201>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

LEHMANN, Jennifer M. (Org.). **Bringing capitalism back for critique by social theory**. Amsterdam ; New York: JAI, 2002. (Current perspectives in social theory, v. 21).

LEVI, Margaret; OLSON, David. The Battles in Seattle. **Politics & Society**, v. 28, n. 3, p. 309–329, 2000.

LEVIEN, Michael; PARET, Marcel. A second double movement? Polanyi and shifting global opinions on neoliberalism. **International Sociology**, v. 27, n. 6, p. 724–744, 2012.

LEVINSON, Charles. **International trade unionism**. London: Allen & Unwin, 1972. (Ruskin House series in trade union studies, no. 1).

LEVY, David L. Political contestation in global production networks. **Academy of management review**, v. 33, n. 4, p. 943–963, 2008.

LINDEN, Marcel van der. Rumo a uma nova conceituação histórica da classe trabalhadora mundial. **História (São Paulo)**, v. 24, n. 2, p. 11–40, 2005.

LONG, Tony. **April 26, 1812: Birth of Krupp, the “Cannon King”**. WIRED. Disponível em: <<https://www.wired.com/2011/04/0426alfred-krupp-birthday-germany-cannon-king/>>. Acesso em: 28 abr. 2023.

LOPREATO, Christina da Silva Roquette. **O espírito da revolta: a greve geral anarquista de 1917**. 1a. ed. São Paulo, SP, Brasil: Annablume : FAPESP, 2000.

LORWIN, Lewis L. **Labor and internationalism**. New York: Macmillan, 1929. (Publication / Brookings Institution, Washington, D.C., xviii, 682 p.). Disponível em: <[//catalog.hathitrust.org/Record/001431473](http://catalog.hathitrust.org/Record/001431473)>.

MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud; COSTA, Jaciane Cristina; OLIVEIRA, Mírian; *et al.* Information management and knowledge sharing in supply chains operating in Brazil. **International Journal of Automotive Technology and Management**, v. 13, n. 1, p. 18, 2013.

MANCHESTER, William. **The Arms of Krupp**. New York, NY: Bantam Books, 1970.

MARSHALL, Matt. **Chairmen of Thyssen, Krupp Vie For Power of the Planned Merger**. WSJ. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB879376372645085500>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

MARSON, Michel Deliberali. A industrialização brasileira antes de 1930: uma contribuição sobre a evolução da indústria de máquinas e equipamentos no estado de São Paulo, 1900-1920. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 45, n. 4, p. 753–785, 2015.

MARTINELLI, Paulo Luiz; COEN, Edoardo. **Campo Limpo Paulista: das origens ao terceiro milênio**. [s.l.]: Prefeitura Municipal do Município de Campo Limpo Paulista, 2003.

MARX, Karl. **Letters: Letter from Marx to Arnold Ruge**. Disponível em: <[https://www.marxists.org/archive/marx/works/1843/letters/43\\_09-alt.htm](https://www.marxists.org/archive/marx/works/1843/letters/43_09-alt.htm)>. Acesso em: 3 mar. 2023.

MCCALLUM, Jamie K. **Global unions, local power: the new spirit of transnational labor organizing**. Ithaca ; London: ILR Press, an imprint of Cornell University Press, 2013.

MCCREARY, Eugene C. Social Welfare and Business: The Krupp Welfare Program, 1860–1914. **Business History Review**, v. 42, n. 1, p. 24–49, 1968.

MCGAUGHEY, Ewan. **Participation in corporate governance**. phd, London School of Economics and Political Science, 2014. Disponível em: <<http://etheses.lse.ac.uk/3079/>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

MELLO E SILVA, Leonardo Gomes. “Trabalhadores do Mercosul: uni-vos!”. A construção de uma voz coletiva contra-hegemônica: quando o dissenso é “pôr-se de acordo com, a propósito de”. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Trabalhar o mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. (Reinventar a emancipação social. Para novos manifestos, 5).

MELO, Filipe Augusto Freitas. **Representando os trabalhadores: organização no local de trabalho no ABC paulista**. text, Universidade de São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-22032019-105238/>>. Acesso em: 1 maio 2023.

MENDES, Marcus Menezes Barberino; CHAVES JÚNIOR, José Eduardo de Resende. Subordinação estrutural-reticular: uma perspectiva sobre a segurança jurídica. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região**, v. 46, n. 76, 2008. Disponível em: <<http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/27351>>. Acesso em: 3 maio 2023.

MENNE, Bernhard. *Blood and Steel: The Rise of the House of Krupp*. New York: Lee Furman, 1938.

MILANEZ, Bruno; DOS SANTOS, Rodrigo Salles Pereira; MANSUR, Máira Sertã; *et al.* Buscando Conexões para o Desastre: Poder e Estratégia na Rede Global de Produção da Vale. **Internext**, v. 14, n. 3, p. 265, 2019.

MILLER, Joe. **An impossible dilemma for Thyssenkrupp’s biggest shareholder**. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/80c0d002-427c-11ea-a43a-c4b328d9061c>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

MITTELMAN, James H. **The globalization syndrome: transformation and resistance**. Princeton, N.J: Princeton University Press, 2000.

MOODY, Kim. Towards an international social-movement unionism. **New Left Review**, n. 225, p. 52–72, 1997.

MOORE, Karl; LEWIS, David A. Birth of the multinational: 2000 years of ancient business history, from Ashur to Augustus. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1999.

MOREIRA, Vagner José. Sindicalismo metalúrgico, relações de trabalho e capitalismo: ThyssenKrupp de Campo Limpo Paulista. **Diálogos**, v. 18, n. 2, p. 869–894, 2014.

MORENO, Louis; SHIN, Hyun Bang. Introduction: The urban process under planetary accumulation by dispossession. **City**, v. 22, n. 1, p. 78–87, 2018.

MUNCK, Ronaldo. Globalisation and trade unions: Towards a multi-level strategy? **Work Organisation, Labour and Globalisation**, v. 2, n. 1, p. 11–23, 2008.

MUNCK, Ronaldo. Globalization and contestation: A Polanyian problematic. **Globalizations**, v. 3, n. 2, p. 175–186, 2006.

MUNCK, Ronaldo. Globalization, Labor and the ‘Polanyi Problem’. **Labor History**, v. 45, n. 3, p. 251–269, 2004.

MUNCK, Ronaldo. Labour in the Global. **Global social movements**, p. 83–100, 2000.

MUNCK, Ronaldo. Labour in the Global. **Global social movements**, p. 83–100, 2000.

MUNCK, Ronaldo P. Globalisation and the labour movement: Challenges and responses. *In: Non-Mainstream Dimensions of Global Political Economy*. [s.l.]: Routledge, 2013, p. 186–201.

NEGRI, Antonio. A Europa na encruzilhada. **Folha de S. Paulo - 30/11/1997**, 1997. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1997/11/30/mais!/4.html>>.

NEW YORK TIMES, New York Times. **Corporation Affairs (Published 1976)**. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/1976/11/24/archives/corporation-affairs-iran-purchases-share-in-2-units-of-krupp-for.html>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

NILSSON, Patricia. ThyssenKrupp CEO in surprise resignation. **Financial Times**, 2023. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/ea4be7de-fd8d-49c2-9096-9227469e2794>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

NONINI, Donald M.; SUSSER, Ida. Introduction - The Tumultuous Politics of Scale: History, Class, and Agency Revisited. *In: NONINI, Donald M.; SUSSER, Ida (Orgs.)*.

**The tumultuous politics of scale: unsettled states, migrants, movements in flux.** New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020.

O'BRIEN, Robert. Workers and world order: the tentative transformation of the international union movement. **Review of International Studies**, v. 26, n. 4, p. 533–555, 2000.

OLIVEIRA, Francisco de. Quem canta de novo L'Internationale? *In*: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Trabalhar o mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. (Reinventar a emancipação social. Para novos manifestos, 5).

OLIVEIRA, Gabriel Nunes de; HERSCOVICI, Nicole. Os empresários industriais no primeiro mandato Dilma Rousseff (2011-2014): uma análise a partir do jornal Valor Econômico. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 37, p. e249692, 2022.

OLIVEIRA, Ricardo Gonçalves de. Regulamentação da terceirização no Brasil: novas configurações das relações de trabalho, novos desafios à ação sindical. **Século XXI – Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 2, p. 519, 2018.

OLIVEIRA, Junia. **Suspeita de monopólio em elevadores motiva batalha judicial.** Estado de Minas. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2012/04/11/interna\\_gerais,288104/suspeita-de-monopolio-em-elevadores-motiva-batalha-judicial.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2012/04/11/interna_gerais,288104/suspeita-de-monopolio-em-elevadores-motiva-batalha-judicial.shtml)>. Acesso em: 4 maio 2023.

OLLE, Werner; SCHOELLER, Wolfgang; MANN, Robin. World Market Competition and Restrictions upon International Trade-Union Policies. **Capital & Class**, v. 1, n. 2, p. 56–75, 1977.

OSE, Observatório Social Europa; IG METALL; CUT, Central Única dos Trabalhadores; *et al.* **ThyssenKrupp: De Düsseldorf a Guaíba.** [s.l.: s.n.], 2005.

PAGANO, Marco; VOLPIN, Paolo F. Managers, workers, and corporate control. **The journal of finance**, v. 60, n. 2, p. 841–868, 2005.

PALMER, Bryan D. Reconsiderations of class: Precariousness as proletarianization. **Socialist register**, v. 50, p. 40–62, 2014.

PAPADAKIS, Konstantinos. Shaping global industrial relations: The impact of international framework agreements. [s.l.]: Springer, 2011.

PAPADAKIS, Konstantinos; BÉ, Dominique; BERCUSSON, Brian; *et al* (Orgs.). **Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relations framework?** 1. publ. Geneva: International Institute for Labour Studies, 2008.

PEREIRA, Alexandre Pimenta Batista; DE SOUZA, Larissa Martins. Acerca da dicotomia atividade-fim e atividade-meio e suas implicações na licitude da terceirização trabalhista. **Revista de Informação Legislativa**, v. 51, n. 201, p. 175–192, 2014.

PLATZER, Hans-Wolfgang; MÜLLER, Torsten. **Global and European trade union federations: a handbook and analysis of transnational trade union organizations and policies**. Oxford ; New York: Peter Lang, 2011. (Trade unions past, present and future, 14).

PLEYERS, Geoffrey. *Alter-globalization: becoming actors in a global age*. Cambridge: Polity press, 2010.

POLANYI, Karl. **The great transformation: the political and economic origins of our time**. 2nd Beacon Paperback ed. Boston, MA: Beacon Press, 2001.

PRAUN, Luci. A reestruturação negociada na Volkswagen: São Bernardo do Campo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, p. 155–178, 2006.

PRIES, Ludger. Configurations of geographic and societal spaces: a sociological proposal between “methodological nationalism” and the “spaces of flows”. **Global Networks**, v. 5, n. 2, p. 167–190, 2005.

PROTZMAN, Ferdinand. **Krupp Takes Control of Hoesch’s Stock (Published 1991)**. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/1991/11/11/business/krupp-takes-control-of-hoeschs-stock.html>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

PULLEN, John Patrick. **A Big Change Is Coming to Elevators, And It Matters More Than You Think**. Time. Disponível em: <<https://time.com/4088793/elevator-max-cloud-thyssenkrupp/>>. Acesso em: 4 maio 2023.

RADICE, Hugo. Transnational corporations and global capitalism: reflections on the last 40 years. **critical perspectives on international business**, v. 10, n. 1/2, p. 21–34, 2014.

RAMALHO, José Ricardo; DOS SANTOS, Rodrigo Salles Pereira. Trabalho e ação sindical em Redes Globais de Produção. **Tempo Social**, v. 30, n. 1, p. 9–29, 2018.

RAMALHO, José Ricardo; DOS SANTOS, Rodrigo Salles Pereira. Trabalho e ação sindical em Redes Globais de Produção. **Tempo Social**, v. 30, n. 1, p. 9–29, 2018.

RAMALHO, José Ricardo; RODRIGUES, Iram Jácome. Sindicalismo do ABC e a Era Lula: contradições e resistências. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 67–96, 2018.

REDE BRASKEM, Rede de Trabalhadores(as) na Braskem. Informe Rede (Ano III, n. 4).

REGILME, Salvador Santino F. Bringing the Global Political Economy Back In: Neoliberalism, Globalization, and Democratic Consolidation. **International Studies Perspectives**, v. 15, n. 3, p. 277–296, 2014.

REGINI, Marino. Tripartite concertation and varieties of capitalism. **European Journal of Industrial Relations**, v. 9, n. 3, p. 251–263, 2003.

REIMANN, Erich. **A lenta queda de Gerhard Cromme, ícone da economia alemã – DW – 02/08/2013**. dw.com. Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/a-lenta-queda-de-gerhard-cromme-%C3%ADcone-da-economia-alem%C3%A3/a-16992560>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

REUTERS. **Thyssenkrupp’s foundation to steer conglomerate in leadership crisis**. U.S. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-thyssenkrupp-chairman-investors-expla-idUKKBN1K71VN>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

REUTERS. **-UPDATE 2-Activist investor raises stake in Thyssen**. U.S. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/thyssenkrupp-shareholder-idUSL5N0HL0NA20130925>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

RIATO, Giovanna. **Thyssenkrupp ganha eficiência com Indústria 4.0**. Disponível em: <<http://automotivebusiness.com.br/pt/posts/noticias/thyssenkrupp-ganha-eficiencia-com-industria-4-0/>>. Acesso em: 1 maio 2023.

ROBINSON, William I. **A theory of global capitalism: production, class, and state in a transnational world**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2004. (Themes in global social change).

ROBINSON, William I. Capitalist globalization and the transnationalization of the state. *In: Historical materialism and globalization*. [s.l.]: Routledge, 2016, p. 210–229.

ROBINSON, William I. Social theory and globalization: The rise of a transnational state. **Theory and Society**, v. 30, n. 2, p. 157–200, 2001.

ROMBALDI, Maurício; TOMIZAKI, Kimi. Ultrapassando fronteiras: trajetórias de ascensão de militantes brasileiros no sindicalismo transnacional. **Sociologias**, v. 19, n. 45, p. 24–50, 2017.

RÜB, Stefan. World Works Councils and other forms of global employee representation in transnational undertakings: a survey. [s.l.]: Arbeitspapier, 2002.

RUGGIE, John Gerard. Reconstituting the Global Public Domain — Issues, Actors, and Practices. **European Journal of International Relations**, v. 10, n. 4, p. 499–531, 2004.

RUÍZ, José Briceño. **La integración regional en América Latina y el Caribe: procesos históricos y realidades comparadas**. 1. ed. Mérida, Venezuela: Publicaciones Vicerrectorado Académico CODEPRE, 2007. (Colección Textos universitarios).

RUSSELL, Eleanor; PARKER, Martin. **How pandemics past and present fuel the rise of large companies**. The Conversation. Disponível em: <<http://theconversation.com/how-pandemics-past-and-present-fuel-the-rise-of-large-companies-137732>>. Acesso em: 9 mar. 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Trabalhar o mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. (Reinventar a emancipação social. Para novos manifestos, 5).

SASSEN, Saskia. Local Actors in Global Politics. **Current Sociology**, v. 52, n. 4, p. 649–670, 2004.

SASSEN, Saskia. **Losing control: sovereignty in an age of globalization**. New York: Columbia University Press, 2015. (University Seminars: Leonard Hastings Schoff Memorial Lectures).

SASSEN, Saskia. **Territory, authority, rights: from medieval to global assemblages**. Updated ed., 4. print., 1. paperback print. Princeton, N.J.: Princeton Univ. Press, 2008.

SCHMENNER, Roger W. Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 5, p. 431–443, 2009.



SCHULTEN, Thorsten. **Krupp-Hoesch/Thyssen merger intensifies debate on future of German.** Eurofound. Disponível em: <<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/1997/krupp-hoeschthyssen-merger-intensifies-debate-on-future-of-german-stakeholder-capitalism>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

SCHUTTE, Giorgio Romano. The American Trap. **Contexto Internacional**, v. 43, n. 2, p. 427–429, 2021.

SENAI ALFRIED KRUPP, Centro de Treinamento SENAI “Alfried Krupp”. Proposta Pedagógica 2009.

SENAI ALFRIED KRUPP, Escola SENAI “Alfried Krupp” Campo Limpo Paulista. Proposta Pedagógica 2021/2022.

SHAH, Agam. **Going Up? The Elevator-as-a-Service Business.** WSJ. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/going-up-the-elevator-as-a-service-business-11570440600>>. Acesso em: 3 maio 2023.

SILVA, Gustavo Pereira da. Imigrantes e fazendeiros no alvorecer da indústria paulista: a formação da Cia. Mecânica e Importadora de São Paulo (1882-1892). **Economia e Sociedade**, v. 29, n. 3, p. 941–966, 2020.

SILVER, Beverly J. **Forces of labor: workers’ movements and globalization since 1870.** Cambridge ; New York: Cambridge University Press, 2003. (Cambridge studies in comparative politics).

SILVER, Beverly J. Labor Unrest and World-Systems Analysis: Premises, Concepts, and Measurement. **Review (Fernand Braudel Center)**, v. 18, n. 1, p. 7–34, 1995.

SILVER, Beverly J.; ARRIGHI, Giovanni. Workers North and South. **Socialist Register**, v. 37, 2001. Disponível em: <<https://socialistregister.com/index.php/srv/article/view/5755>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

SINGER, André. CUTUCANDO ONÇAS COM VARAS CURTAS: O ENSAIO DESENVOLVIMENTISTA NO PRIMEIRO MANDATO DE DILMA ROUSSEFF (2011-2014). **Novos estudos CEBRAP**, p. 39–67, 2015.

SINGER, André; LOUREIRO, Isabel (Orgs.). **As contradições do Lulismo: a que ponto chegamos?** 1a edição. São Paulo, SP: Boitempo, 2016. (Coleção Estado de sítio).

SMELSER, Neil J.; BALTES, Paul B. (Orgs.). **International encyclopedia of the social & behavioral sciences**. 1st ed. Amsterdam ; New York: Elsevier, 2001.

SMITH, Rory. The Internet of Things, Big Data, Machine Learning, and the Lift & Escalator Industry. *In*: [s.l.: s.n.], 2015. Disponível em: <[https://liftescalatorlibrary.org/paper\\_indexing/papers/00000097.pdf](https://liftescalatorlibrary.org/paper_indexing/papers/00000097.pdf)>.

SOTIRAKOPOULOS, Nikos. **The rise of lifestyle activism: from New Left to occupy**. London: Palgrave Macmillan, 2016.

SPAR, Debora; YOFFIE, David. Multinational enterprises and the prospects for justice. **Journal of International Affairs**, p. 557–581, 1999.

STEGER, Manfred. **Globalization: A Very Short Introduction**. [s.l.]: Oxford University Press, 2013. Disponível em: <<http://oxfordmedicine.com/view/10.1093/actrade/9780199662661.001.0001/acrade-9780199662661>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

STEGER, Manfred B; WILSON, Erin K. Anti-globalization or alter-globalization? Mapping the political ideology of the global justice movement. **International Studies Quarterly**, v. 56, n. 3, p. 439–454, 2012.

STEITZ, Christoph; KÄCKENHOFF, Tom. **Chairman, top shareholder rule out break-up of Thyssenkrupp**. U.S. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-thyssenkrupp-m-a-idUKKBN1K11L2>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

STEITZ, Christoph; KÄCKENHOFF, Tom. **Thyssenkrupp admits to slow turnaround, shares tank**. Reuters. Disponível em: <<https://www.reuters.com/business/thyssenkrupps-q1-operating-profit-down-33-lower-steel-prices-2023-02-14/>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

STEITZ, Christoph; KÄCKENHOFF, Tom. **Thyssenkrupp CEO Martina Merz to quit; shares tank**. Reuters. Disponível em: <<https://www.reuters.com/business/martina-merz-seeking-step-down-thyssenkrupp-ceo-2023-04-24/>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

STEITZ, Christoph; KÄCKENHOFF, Tom; INVERARDI, Matthias. **Thyssenkrupp gives in to shareholder pressure to split in two**. U.S. Disponível em:

<<https://www.reuters.com/article/us-thyssenkrupp-restructuring-exclusive-idUSKCN1M71HV>>. Acesso em: 2 maio 2023.

STREECK, Wolfgang. **Re-Forming Capitalism**. [s.l.]: Oxford University Press, 2010. Disponível em: <<http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199573981.001.0001/acprof-9780199573981>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

STROMQUIST, Nelly P; MONKMAN, Karen. Defining globalization and assessing its implications for knowledge and education, revisited. **Globalization and education: Integration and contestation across cultures**, v. 1, p. 1–21, 2014.

SWYNGEDOUW, Erik. Neither Global nor Local: “Glocalization” and the Politics of Scale. In: COX, Kevin R. (Org.). **Spaces of globalization: reasserting the power of the local**. New York: Guilford Press, 1997. (Perspectives on economic change).

SYDOW, Jörg; FICHTER, Michael; HELFEN, Markus; *et al.* Implementation of global framework agreements: Towards a multi-organizational practice perspective. **Transfer: European Review of Labour and Research**, v. 20, n. 4, p. 489–503, 2014.

TARROW, Sidney G. **The New Transnational Activism**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

THE ECONOMIST. Curtain call. 1997. Disponível em: <<https://www.economist.com/business/1997/11/06/curtain-call>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

THOMAS, Mark P. Global Industrial Relations? Framework Agreements and the Regulation of International Labor Standards. **Labor Studies Journal**, v. 36, n. 2, p. 269–287, 2011.

THOMAS, Mark P. Global Industrial Relations? Framework Agreements and the Regulation of International Labor Standards. **Labor Studies Journal**, v. 36, n. 2, p. 269–287, 2011.

THOMPSON, Edward P. **The making of the English working class**. 1. Vintage ed. New York: Vintage Books, 1966. (Vintage books History, 322).

TILLY, Charles. Globalization threatens labor’s rights. **International labor and working-class history**, v. 47, p. 1–23, 1995.

TK. **Crankshafts & Connecting Rods for Industry & Machinery.** thyssenkrupp. Disponível em: <<https://www.thyssenkrupp.com/en/company/corporate-structure/bearings-and-forged-technologies/business-unit-forged-technologies/crankshafts-and-conrods>>. Acesso em: 1 maio 2023.

TK. **engineering. tomorrow. together. thyssenkrupp AG.** Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20180902090639/https://www.thyssenkrupp.com/brand/en/>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

TK, ThyssenKrupp. Annual Report 1999/2000, 2000.

TK, ThyssenKrupp. Annual Report 2010/2011, 2011.

TK, thyssenkrupp. **Código de conduta.** Brasil. Disponível em: <<https://www.thyssenkrupp-brazil.com/empresa/compliance/codigo-de-conduta>>. Acesso em: 29 abr. 2023.

TK, ThyssenKrupp. **Indústria 4.0.** Brasil. Disponível em: <<https://www.thyssenkrupp-brazil.com/produtos-e-servicos/automotivo/camshafts>>. Acesso em: 1 maio 2023.

TK, thyssenkrupp. **New thyssenkrupp branding: Blue logo shines over Duisburg.** thyssenkrupp. Disponível em: <<https://www.thyssenkrupp-steel.com/en/newsroom/press-releases/new-thyssenkrupp-branding-blue-logo-shines-over-duisburg.html>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

TK, thyssenkrupp. **Press Release: Groundbreaking MULTI system by thyssenkrupp Elevator is named to TIME's prestigious "25 Best Inventions of 2017".** Brasil. Disponível em: <<https://www.thyssenkrupp-brazil.com/news/press-releases/groundbreaking-multi-system-by-thyssenkrupp-elevator-is-named-to-time-s-prestigious--25-best-inventions-of-2017---157.html>>. Acesso em: 3 maio 2023.

TK, ThyssenKrupp. thyssenkrupp Elevator Joins Executive Council of Georgia Tech's Business Analytics Center at Scheller College of Business.

TK, ThyssenKrupp. ThyssenKrupp magazine - Global Views - 1/January.

TK, thyssenkrupp. **thyssenkrupp Metalúrgica Campo Limpo completa 60 anos com 20 milhões de virabrequins já fabricados.** Brasil. Disponível em: <<https://www.thyssenkrupp-brazil.com/noticias/press-releases/press->



TRAUB-MERZ, Rudolf; ECKL, Jürgen. International trade union movement: mergers and contradictions. 2007.

TUCHMAN, Barbara W. **A distant mirror: a calamitous 14th century**. New York: Ballantine Books, 1979.

TUCKER, James, Everyday forms of employee resistance, **Sociological Forum**, v. 8, n. 1, p. 25–45, 1993.

UNCTAD (Org.). **Development and globalization: facts and figures**. New York Geneva: United Nations, 2004.

UNCTAD. **Reforming international investment governance**. New York Geneva: United Nations, 2015. (World investment report, 2015).

UNITED STATES. BUREAU OF INTERNATIONAL LABOR AFFAIRS; WINDMULLER, John P. **International Trade Secretariats: The Industrial Trade Union Internationals**. [s.l.]: The Bureau, 1995. (Foreign labor trends). Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=RvgDnMYBdPQC>>.

US DEPARTMENT OF LABOR. Historical Survey of International Action Affecting Labor: Bulletin of the United States Bureau of Labor Statistics, No. 268. 1920. Disponível em: <<https://fraser.stlouisfed.org/title/historical-survey-international-action-affecting-labor-3886>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

USBLS, Bureau of Labor Statistics. Bulletin of the United States Bureau of Labor Statistics. **Bulletin of the U.S. Bureau of Labor Statistics**, n. 500 v., p. 500 v., 1913.

USITC. Certain forged steel crankshafts from Brazil determination of the Commission in investigation no. 701-TA-282 (final) under the Tariff Act of 1930, together ... HathiTrust. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/2027/uiug.30112105202094?urlappend=%3Bseq=68>>. Acesso em: 1 maio 2023.

VAN ASSCHE, Ari; NARULA, Rajneesh. Internalization strikes back? Global value chains, and the rising costs of effective cascading compliance. **Journal of Industrial and Business Economics**, v. 50, n. 1, p. 161–173, 2023.

VAN DER BLY, Martha C. E. Globalization: A Triumph of Ambiguity. **Current Sociology**, v. 53, n. 6, p. 875–893, 2005.

- VAN DER LINDEN, Marcel; BREMAN, Jan. The Return of Merchant Capital. **Global Labour Journal**, v. 11, n. 2, 2020. Disponível em: <<https://mulpress.mcmaster.ca/globallabour/article/view/4312>>. Acesso em: 7 mar. 2023.
- VAN DER LINDEN, Marcel. Rumo a uma nova conceituação histórica da classe trabalhadora mundial. *História (São Paulo)*, 24(2), 11–40, 2005.
- VARUSSA, Rinaldo José. Metalúrgicos e mudanças nas relações de trabalho: região de Jundiaí-SP, décadas de 1960 a 2000. 2012.
- VEIGA, João Paulo Candia; JAKOBSEN, Kjeld Aagard. **The orange and yellow-green cooperation: the FNV and CUT partnership**. São Paulo: CUT Brasil, 2011.
- VENUGOPAL, Rajesh. **Nationalism, Development and Ethnic Conflict in Sri Lanka**: 1. ed. [s.l.]: Cambridge University Press, 2018. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/product/identifier/9781108553414/type/book>>. Acesso em: 2 mar. 2023.
- VÉRAS, Roberto. O sindicalismo metalúrgico, o “festival de greves” e as possibilidades do contrato coletivo nacional. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). **Trabalhar o mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. (Reinventar a emancipação social. Para novos manifestos, 5).
- VITALI, Stefania; BATTISTON, Stefano. The Community Structure of the Global Corporate Network. **PLoS ONE**, v. 9, n. 8, p. e104655, 2014.
- VITALI, Stefania; GLATTFELDER, James B.; BATTISTON, Stefano. The Network of Global Corporate Control. **PLoS ONE**, v. 6, n. 10, p. e25995, 2011.
- VOGEL, David; KAGAN, Robert A. (Orgs.). **Dynamics of regulatory change: how globalization affects national regulatory policies**. Berkeley: University of California Press, 2004.
- WALLERSTEIN, Immanuel. Globalization or the age of transition? A long-term view of the trajectory of the world-system. **International sociology**, v. 15, n. 2, p. 249–265, 2000.
- WATERMAN, Peter. Beyond Polanyi and Pollyanna–Oscar Wilde? **Global Labour Journal**, v. 2, n. 1, 2011.

WATERMAN, Peter. Social-movement unionism: A new union model for a new world order? **Review (Fernand Braudel Center)**, p. 245–278, 1993.

WATERMAN, Peter. The Problematic Past and Uncertain Future of the International Confederation of Free Trade Unions. **International Labor and Working-Class History**, n. 59, p. 125–132, 2001.

WEBSTER, Eddie; LAMBERT, Rob; BEZUIDENHOUT, Andries. **Grounding globalization: labour in the age of insecurity**. Malden, MA ; Oxford: Blackwell Pub, 2008. (Antipode book series).

WEBSTER, Edward. From Critical Sociology to Combat Sport? A Response to Michael Burawoy's 'From Polanyi to Pollyanna: The False Optimism of Global Labour Studies'. **Global Labour Journal**, v. 1, n. 3, 2010.

WERNER, Marion. Global production networks and uneven development: exploring geographies of devaluation, disinvestment, and exclusion. **Geography Compass**, v. 10, n. 11, p. 457–469, 2016.

WHITTINGTON, R; MAYER, Michael; CURTO, Francesco. Chandlerism in post-war Europe: strategic and structural change in France, Germany and the UK, 1950-1993. **Industrial and Corporate Change**, v. 8, n. 3, p. 519–551, 1999.

WIENS, Kyle. **Using Copyright to Keep Repair Manuals Secret Undermines Circular Economy | iFixit News**. iFixit. Disponível em: <<https://www.ifixit.com/News/5668/using-copyright-to-keep-repair-manuals-secret-undermines-circular-economy>>. Acesso em: 6 maio 2023.

WIESEN, S. Jonathan. **West German industry and the challenge of the Nazi past, 1945-1955**. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 2001.

WIESMANN, U. N.; DIDONATO, S.; HERSCHKOWITZ, N. N. Effect of chloroquine on cultured fibroblasts: release of lysosomal hydrolases and inhibition of their uptake. **Biochemical and Biophysical Research Communications**, v. 66, n. 4, p. 1338–1343, 1975.

WILKINS, Mira. Multinational Enterprise to 1930: Discontinuities and Continuities. In: CHANDLER, Alfred D.; MAZLISH, Bruce (Orgs.). **Leviathans**. 1. ed. [s.l.]: Cambridge University Press, 2005, p. 45–80. Disponível em:



<[https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9780511512025A012/type/book\\_part](https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9780511512025A012/type/book_part)>. Acesso em: 28 fev. 2023.

WILLIAMSON, Rebecca. Towards a Multi-scalar Methodology: The Challenges of Studying Social Transformation and International Migration. *In*: CASTLES, Stephen; OZKUL, Derya; CUBAS, Magdalena Arias (Orgs.). **Social Transformation and Migration**. London: Palgrave Macmillan UK, 2015, p. 17–32. Disponível em: <[http://link.springer.com/10.1057/9781137474957\\_2](http://link.springer.com/10.1057/9781137474957_2)>. Acesso em: 4 mar. 2023.

WILLS, Jane. Taking on the CosmoCorps? Experiments in transnational labor organization. **Economic Geography**, v. 74, n. 2, p. 111–130, 1998.

WILLS, Jane. Uneven Geographies of Capital and Labour: The Lessons of European Works Councils. **Antipode**, v. 33, n. 3, p. 484–509, 2001.

WINDMULLER, John P. **The shape of transnational unionism: international trade secretariats**. [s.l.]: Foreign Publications Group], US Department of Labor, Bureau of International ..., 1979.

WOLFFENBÜTTEL, Andréa. Investimento estrangeiro direto. **Desafios do desenvolvimento**, n. 22, 2006.

WOOD, Ellen Meiksins. **Democracy against capitalism: renewing historical materialism**. Cambridge ; New York: Cambridge University Press, 1995.

XIANG, Biao. Multi-scalar ethnography: An approach for critical engagement with migration and social change. **Ethnography**, v. 14, n. 3, p. 282–299, 2013.

YEUNG, Henry Wai-chung; COE, Neil M. Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks: GPN Theory. **Economic Geography**, v. 91, n. 1, p. 29–58, 2014.

ZIEGLER, J Nicholas. Corporate governance and the politics of property rights in Germany. **Politics & Society**, v. 28, n. 2, p. 195–221, 2000.