“Histórias do Trabalho no Sul Global”
“Historias del Trabajo en el Sur Global”
“Labour Histories from the Global South”
I Seminário Internacional de História do Trabalho
V Jornada Nacional de História do Trabalho
Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

25-28 de Outubro de 2010

Paternalismo: sistema recorrente de disciplinarização, domínio e minimização de conflitos de classes (Franca-SP 1950-1980)*

Vinícius de Rezende**

O município paulista de Franca/SP constituiu-se ao longo das décadas de 1950 a 1980 no principal produtor nacional de calçados masculinos de couro. O grande crescimento econômico decorrente da atividade calçadista fez com que diferentes

---

* Esse trabalho é uma versão preliminar de um dos itens do 4º capítulo, “Experiências em comum”, de minha tese de doutorado em fase de elaboração.

** Doutorando em História Social do Trabalho pelo IFCH/UNICAMP. Bolsista FAPESP.

indústrias ligadas a essa atividade se formassem no município, como as indústrias de insumos e componentes para calçados e as indústrias de máquinas. Tomo como objeto de estudo, além das indústrias de calçados, as indústrias de fabricação de couros – curtumes – e as de artefatos de borracha para calçados. No presente texto analiso um elemento comum às relações sociais desses três tipos de fábricas: o *paternalismo*, conceito bastante utilizado pela historiografia para interpretar realidades distintas, mas que têm em comum a existência de relações de trabalho caracterizadas pela proximidade entre patrões e trabalhadores e/ou pela concessão, por parte dos industriais, de vários tipos de serviços e benfeitorias aos seus funcionários.

Ao analisar as transformações na estrutura disciplinar das indústrias francesas, Michelle Perrot destacou três principais características para se definir o paternalismo, sistema de administração industrial predominante no século XVIII e persistente no século XIX:

> 1) A presença física do patrão nos locais de produção. [...] 2) As relações sociais do trabalho são concebidas conforme o modelo familiar: na linguagem da empresa familiar o patrão é o pai, e os operários os filhos, na concepção do emprego que o patrão deve assegurar aos operários, na prática cotidiana do patronato, visível em certas festas, ligadas principalmente aos acontecimentos da família do senhor [...] 3) *Os trabalhadores aceitam essa forma de integração, e até a reivindicam*. Eles têm a linguagem e o espírito da "casa"; têm orgulho em pertencer à empresa com a qual se identificam.[1]

Ainda que a definição de Perrot se refira a uma conjuntura histórica temporalmente distante da analisada por mim, seus elementos são bastante úteis para se compreender determinados aspectos do processo de formação das indústrias de Franca, em meados do século XX. Uma característica recorrente da industrialização em Franca foi o fato de a maior parte das indústrias ter se originado como pequenas manufaturas e se transformarem em grandes unidades fabris. Foram comuns os casos em que o futuro industrial iniciou sua fábrica trabalhando diretamente na produção e ao lado de seus funcionários. Progressivamente, com o crescimento da mesma, passaria a ocupar-se especificamente da parte administrativa e comercial. Isso contribuiu para que em muitas

[1] PERROT, Michelle. As três eras da disciplina industrial na França do século XIX. In: *Os excluídos da história*: operários, mulheres e prisioneiros. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988. p. 61-62. (grifos meus)

indústrias dos três ramos analisados fossem forjadas relações de trabalho caracterizadas por dois elementos centrais: o patrão representar, durante algum tempo, o elemento central da disciplina fabril e, por outro lado, a existência de relações caracterizadas pela maior proximidade entre patrões e empregados.

Em relação ao primeiro aspecto, constatei que em muitas das indústrias calçadistas em processo de expansão ainda que o proprietário passasse a ficar a maior parte do tempo no escritório, era comum o hábito de percorrer o chão de fábrica durante o expediente de trabalho, e isso poderia implicar em constrangimentos para os operários, visto que ele era a autoridade máxima dentro da empresa e materializava o olhar disciplinador. Alzira Rodrigues, uma das primeiras mulheres a trabalhar no interior de uma fábrica de calçados na década de 1950, relatou que as conversas entre os operários durante o expediente de trabalho ocorriam quando o proprietário da empresa não estava a circular pela produção. Sua simples presença era suficiente para que os operários se calassem e se dedicassem exclusivamente à produção.

> A gente conversava só quando o dono mesmo não tava lá por perto; quando ele tava, a gente ficava quieta. Aí todo mundo ficava quieto, até os homens parava de conversar porque ele era... tinha uma cara ruim, uma cara de bravo, aí eles falavam assim: "- Chegou o homem!!!" Aí todo mundo calava a boca. Ah, aí todo mundo ficava quieto.[2]

Esse depoimento retrata a constante presença do patrão no cotidiano de trabalho e demonstra que nesse caso específico, o mesmo era distante dos operários e símbolo da disciplina a ser incorporada pelos trabalhadores. Por outro lado, indicam que muitos industriais se caracterizaram por certas práticas e tradições de significativa proximidade junto aos seus funcionários: relações informais, realização de churrascos, empréstimos de dinheiro, construção ou auxílio financeiro para construção de casas etc. Essas ações contribuíram para a formulação, por muitos trabalhadores, da imagem do patrão como um verdadeiro amigo, quando não, como uma espécie de pai, sempre pronto a ajudá-los quando necessitassem.

Nesse sentido, nomes de industriais como Antonio Della Torre (*Curtume Della Torre*), Hugo Betarello (*Calçados Agabê*), Orlando Paludeto (*Curtume Orlando*), dentre

[2] Depoimento de Alzira S. Rodrigues ao autor em 13 de julho de 2004.

outros, continuam a ser relembrados com saudosismo por ex-trabalhadores dessas empresas. Benedito Cardoso, por exemplo, foi chefe da seção de corte da *Agabê* por mais de três décadas e ao ser perguntado como era seu relacionamento com o patrão, respondeu que "tinha muita intimidade com ele, com a família dele, como tenho até hoje." E sua esposa, dona Maria, afirmou que a relação era "excelente, ele com o seu Hugo *era como irmão*. Brincava ele com o Hugo e seu Hugo com ele, era brincadeira que não faz com qualquer pessoa."[3] Sobre esse mesmo industrial, Idacir Ferreira – gerente de produção – ofereceu mais algumas informações sobre suas práticas cotidianas:

> Um colega nosso me contou, eu não presenciei, porque acho que eu não trabalhava ainda na empresa. Tinha um colaborador que fazia muito tempo que trabalhava com ele... E todo fim de ano ele dava uma festa e participava junto com as pessoas, conversava e passava a conhecer melhor as pessoas com quem ele trabalhava. E um dia uma pessoa precisava comprar dois pneus de bicicleta e foi lá no escritório pedir pra ele dinheiro emprestado. E ele pegou e falou: "- Então você vai fazer o seguinte, eu vou te emprestar o dinheiro pra comprar um pneu." A pessoa falou: "- Não, mas eu preciso de dois seu Hugo." Ele falou: "- Não, mas um eu vou te dar." E diz que isso aí é uma história verdadeira. E o dia que me contaram eu não duvidei, porque eu conhecia bem o seu Hugo e eu acho que ele era capaz de fazer até muito mais pra uma pessoa, pra ajudar.[4]

Esse relato indica como tais práticas passaram a fazer parte da memória de muitos funcionários, contribuindo para a construção da imagem dos referidos patrões como pessoas benevolentes e caridosas, que sempre que podiam não se furtavam a auxiliar os trabalhadores. Outra informação extremamente relevante do excerto acima diz respeito ao acesso direto dos trabalhadores ao industrial. "Às vezes a pessoa procurava ele direto e ele nunca deixou de atender uma pessoa, que fosse do meu conhecimento. Sempre batia no balcão e pedia pra falar com ele e ele mandava levar lá na mesa dele a pessoa, quando ele não vinha atender."[5]

No caso dos curtumes instalados em Franca, a imagem positiva dos patrões dentre os trabalhadores também é bastante recorrente. Parece ter sido comum a construção de residências para operários ou o auxílio financeiro para tais obras,

---

[3] Depoimento de Benedito Cardoso ao autor em 30 de maio de 2003. (grifos meus)

[4] Depoimento de Idacir Ferreira ao autor em 09 de fevereiro de 2009.

[5] Ibidem.

principalmente, por parte de industriais como Antonio Della Torre e Orlando Paludeto. Este último seria "um patrão assim de funcionário que ficava lá a vida toda trabalhando com ele. Era um cara de ajudar o cara a fazer a casa [...]; financiava a casa do cara. Ele era desses caras desse jeito. Era padrinho de casamento, era padrinho dos filhos. Direto ia pra chácara fazer churrasco junto com os funcionários. Era um cara muito mais ligado mesmo ao funcionário."[6] O apadrinhamento, em especial, parece ser um forte indício de que, realmente, muitos trabalhadores não apenas aceitam essas relações, como as reivindicam, ao convidar o patrão para ser padrinho de casamento ou de um filho.

A respeito de Orlando Paludeto, Dominguinhos – cujo único emprego industrial, ao longo de mais de 30 anos, foi no curtume desse empresário – relembrou do ex-patrão com saudosismo e o retratou de forma um tanto quanto caricata: "Ele comia a orelha da gente quando cê precisava dum dinheiro na primeira vez. Vinha com aquela brabezinha dele. Aí cê ia a segunda vez. '- Uai, de quanto cê precisa memo?' [risadas] Ele dava o dinheiro memo, não tinha choro não. Ele dava." [7] Portanto, se num primeiro momento procurava repreendê-los quando pediam adiantamentos salariais, depois passava a atender aos pedidos sem maiores restrições, reproduzindo, em alguns aspectos, uma relação de um pai para com um filho.

Muitas dessas práticas paternalistas objetivavam incentivar os trabalhadores a atingirem metas de produção, a trabalhar fora da jornada normal de trabalho e a executar tarefas outras que não diretamente relacionadas às funções para as quais eram contratados. Algumas fábricas realizavam churrascos como uma premiação pelos esforços dos trabalhadores para o aumento da produtividade. Osmar Finotti relatou que quando era gerente do *Curtume Progresso* essa prática era freqüente: "Naquela fase de subir produção nós tínhamos churrasco quase que toda semana, todo fim de mês. E por quê? Porque a produção aumentava. E o Miguelzinho [presidente do curtume]: '- Toda vez que aumentar o faturamento, nós faz um churrasco!' Ah, todo mês era um churrasco,

---

[6] Depoimento de Jerson do Nascimento ao autor em 20 de dezembro de 2008.

[7] Depoimento de Domingos Cornélio da Silva ao autor em 23 de dezembro de 2008.

pra todo mundo."[8] Já Orlando Paludeto costumava agraciar os trabalhadores de seu curtume com a compra de bebida após os trabalhos extraordinários.

> O dia que nós foi fazer [ampliar] o curtume, lá em baixo tem um cimentado bem grande. Aí nós foi fazer num dia de sábado. O seu Orlando falou assim: '- Então ocês corre que a hora que ocês acabar isso aqui eu vou dar uma cerveja procês.' Aí nós meteu o pau mesmo, todo mundo gostava. E vai, e vai que vai. Aí quando deu meio dia e meio, uma hora por aí, mais ou menos, nós acabou. E esse véio vai lá e traz um tubu de cerveja, umas três caixa de cerveja geladinha. Mas e o copo? Não comprou copo, esqueceu. Falei, não! Vai no bico memo! Nossa! Mas que fogueira! Ô trem difícil! Mas eu não sei porque que beber no bico o trem sobe, mas sobe pra valer. Todo mundo, viche. Não teve esse nem aquele que não ficou tonto. E o seu Orlando ficava satisfeito, cê precisava de ver. Nossa Senhora. Toda vida que nós ia fazer qualquer coisa, ou descarregar caminhão de couro, ou qualquer trem dentro do curtume, que ele tivesse por ali, se ele não trazia qualquer coisa pra nós bebê, ele dava dinheiro a hora que nós ia embora, e dava memo. '- Hoje eu não comprei não, mas cês vai em tal lugar tomar uma aí.' E nós já gostava memo, viche![9]

Esse mesmo trabalhador nos oferece mais um exemplo da informalidade das relações de trabalho no *Curtume Orlando*, onde o patrão além de "financiar" as bebedeiras também lhes vendia produtos de sua fazenda.

> Teve um dia que nós foi arrastar um tonto, um dia que o churrasco foi dentro do curtume e ao invés de dar cerveja branca pra nós, deu cerveja preta. Nossa Senhora, e aquilo lá subiu uma tontura rapaz! Viche! E tinha isso, quando era fim de semana, trazia ovo da fazenda pra vender pra todo mundo e descontar no mês da frente. O cara me pega acho que 3 ou 4 dúzia de ovo, chama Luizão, é vivo até hoje, e vai no banheiro e chega lá, caiu com esse tubu de ovo dentro do banheiro e virou aquela narquia de ovo e nêgo pisando em riba e sujando o curtume. Aí vieram de lá carregando ele, rastando as perna que não agüentava andar. O seu Orlando ainda tirou o óculos pra olhar. Ah, mas não teve quem não risse. Aquilo foi melhor do que o churrasco, pra turma rir.[10]

Esse relato exemplifica o que pode ser definido como a "recriação festiva" do ambiente de trabalho, fundamental para se suportar as duras condições a que eram submetidos diariamente.[11] A meu ver, esse tipo de ação pode representar uma

---

[8] Depoimento de Osmar Finotti ao autor em 28 de fevereiro de 2009.

[9] Depoimento de Domingos Cornélio ao autor.

[10] Depoimento de Domingos Cornélio ao autor.

[11] Sobre o tema conferir, dentre outros: FONTES, Paulo. *Trabalhadores e cidadãos*: Nitro Química: a fábrica e as lutas operárias nos anos 50. São Paulo: Annablume, 1997; e LOPES, José Sérgio Leite. *A*

contrapartida frente às péssimas condições de trabalho nos curtumes: trabalho predominantemente braçal e pesado sob condições insalubres – umidade, contato com produtos químicos, constante exposição à riscos de acidentes. Pode evidenciar o objetivo de se conquistar a simpatia e confiança dos operários e, ao mesmo tempo, sugere a aceitação de determinadas características da cultura operária por parte dos industriais desse setor, os quais ao invés de recorrerem a um rígido sistema disciplinar, lidam com as práticas cotidianas dessa categoria sem "bater de frente"; inserem-se nas confraternizações e se divertem com as freqüentes bebedeiras após a conclusão do serviço. Não obstante, é fundamental destacar que os curtumes de Franca tinham um porte bastante reduzido, sobretudo se comparados aos grandes curtumes de outras localidades do estado de São Paulo e do Rio Grande do Sul[12], o que pode ter sido fundamental para o predomínio de relações de trabalho menos disciplinarizadas e para a maior permissividade dos patrões para com alguns hábitos dos trabalhadores.

Dessa maneira, se em algumas indústrias o patrão era a principal fonte de disciplinarização da força de trabalho, em outras fica evidente que o paternalismo não era um simples instrumento disciplinar e repressivo, mas um sistema de dominação que também poderia se caracterizar por relações de trabalho menos hierarquizadas e, em alguns casos, por uma tênue barreira entre trabalhadores e patrões. Obviamente, toda essa informalidade tinha a contrapartida da produção, das horas extras e dos trabalhos extraordinários. Ou seja, certos hábitos dos trabalhadores poderiam ser tolerados desde que os mesmos estivessem sempre à disposição quando suas forças fossem exigidas.

Outro aspecto extremamente relevante é que alterações no comando das empresas poderiam colocar em questionamento a antiga visão sobre a empresa, pois o antigo pai poderia ser substituído por um filho que não daria prosseguimento às suas tradições de comando.[13] O exemplo do *Curtume Della Torre* é bastante elucidativo a esse

---

tecelagem dos conflitos de classe na "cidade das chaminés". São Paulo/ Brasília: Marco Zero/ Ed. UnB, 1988.

[12] O *Curtume Progresso* foi, durante décadas, o único a empregar uma centena de funcionários. Os grandes curtumes de São Paulo e do Rio Grande do Sul empregavam mais de trezentos funcionários.

[13] A esse respeito, conferir WINN, Peter. *Tejedores de la revolución*. Los trabajadores de Yarur y la vía chilena al socialismo. Santiago: LOM Ediciones, 2004.

respeito: enquanto Antônio Della Torre era tido como um patrão extremamente educado, um verdadeiro benfeitor da cidade – patrono da Santa Casa de Misericórdia –, seu filho, Cornélio Della Torre, que o sucedeu na administração da empresa, ficou marcado na memória de muitos trabalhadores como um sujeito rude, de difícil trato e extremamente autoritário. "O seu Antonio tinha uma educação pra conversar com você que era fora de comum. Agora o Cornélio não tem educação pra conversar, nem com o pai dele não tem educação. [...] Era sem educação, era não, é até hoje. Já o véio tinha uma educação que eu vou te falar procê."[14]

O processo trabalhista movido por Ademar dos Santos, funcionário do *Curtume Della Torre*, demonstra essa transição de comando. Em depoimento, Ademar relatou que era habitual os trabalhadores deixarem o trabalho cinco minutos antes do horário de almoço para lavarem as mãos. Em um determinado dia, no qual o patrão estava presente no chão de fábrica, ele saiu três minutos antes do horário e Cornélio tentou forçá-lo a voltar para a máquina. Após discussão foi suspenso e ao impetrar a ação, foi sumariamente dispensado. Afirmou ainda que nenhum trabalhador aceitou testemunhar a seu favor por medo de ter o mesmo destino.[15]

Em busca da harmonia social

Diferentes notícias publicadas na imprensa local demonstram que algumas das práticas paternalistas analisadas anteriormente remontam ao processo inicial de construção do complexo coureiro-calçadista e indicam que estavam associadas a um ideal mais amplo de minimização de conflitos e de harmonia social. Em algumas das reportagens publicadas nos anos 1930 sobre as indústrias francanas encontram-se diversos exemplos do discurso de harmonia social. O jornalista que visitou a *Calçados Spessoto*, em 1935, afirmou que "todos os anos, no dia 1º de maio, os sócios da firma reúnem todos os operários da fábrica e do Curtume, e com eles, *amistosamente*,

[14] Depoimento de Luiz Ezequiel da Silva ao autor em 22 de dezembro de 2008.

[15] AHMF. Caixa 290. Processo 165/1978.

comemoram a 'festa do trabalho', celebrada naquele dia, dando assim um belo exemplo de *solidariedade* e *amizade* aos operários, dedicados cooperadores do grau de progresso a que atingiu hoje a firma."[16]

A construção da relação harmoniosa entre as classes sociais não se fazia sentir apenas nos momentos de comemoração do 1º de maio, mas no próprio cotidiano de trabalho. Segundo uma reportagem de 1939, a *Calçados Mello*, "embora dispondo hoje de um maquinário custoso e completo, lá estão, na tradicional fábrica, os mesmo 100 operários, aproximadamente, a trabalhar dedicada, eficiente, e *prazerosamente*, *menos como operários que como colaboradores mais de um amigo que de um patrão*."[17] Nesses dois trechos, chama a atenção a utilização dos termos cooperadores e colaboradores, bastante usuais nos dias recentes com o intuito de demonstrar a suposta "valorização" dos trabalhadores por parte dos empresários, e que parece afastar o perigo do "fantasma da luta de classes". O suposto trabalho prazeroso desses dedicados "colaboradores" não encontra muito respaldo nas lembranças de Fábio Rodrigues, um dos trabalhadores de Antonio Lopes de Mello: "A pessoa que trabalhava na máquina sofria muito. Era uma posição só. [...] o senhor chegava de tarde tava com as mão inchada! [...] Quando eu trabalhei naquela máquina eu emagreci muito, porque ela era muito pesada..."[18]

Outro exemplo da confraternização entre capital e trabalho foi retratado pelo mesmo jornal a partir da sugestão do contador da *Calçados Puglia*, o qual procurou a reportagem para relatar "um passeio proporcionado por Borghi e Puglia a todos seus empregados, visitando as obras da Usina dos Peixotos e Águas da Piçarra, numa verdadeira confraternização em que *foram afastados os falsos e tolos preconceitos de classe*."[19] Ao ser procurado pela reportagem, o industrial afirmou que o objetivo da viagem à Usina devia-se à intenção de permitir aos colaboradores conhecerem o futuro elétrico, o que lhes interessaria como industriários e possíveis industriais no futuro. Para

---

[16] *Comércio da Franca*. Franca, 27 de janeiro de 1935. (grifos meus)

[17] *Comércio da Franca*. "As grandes indústrias francanas." Franca, 17 de agosto de 1939. (grifos meus)

[18] Depoimento de Fábio Amâncio Rodrigues ao autor em 17 de maio de 2003.

[19] *Comércio da Franca*. "6 anos de atividades industriais dos Calçados Puglia." Franca, 24 de outubro de 1954.

finalizar, sintetizou as relações sociais no interior da fábrica, que empregava cerca de 100 operários.

> Efetivamente, sempre que se oferece uma oportunidade *nos irmanamos como bons cristãos a todos os colaboradores*, ocasião em que *desaparece a superioridade de cargos ou preconceitos tolos e falsos*. Realizamos então reuniões para discutirmos em conjunto fórmulas ou maneiras de melhorar o produto ou aumentar a produção.
> Realizamos, também, festas e reuniões sociais entre todos e nós participamos apenas como festeiros integrantes do grupo, nunca como patrões, nessa qualidade apenas pagamos as despesas algumas vezes. [...] Foi um dia de festa. Mais do que isso foi um dia de *harmonia entre os homens*, embora de um pequeno grupo de homens.[20]

As palavras desse industrial deixam explícita uma concepção de abolição da própria idéia de classes sociais com interesses distintos e antagônicos, não por acaso a recorrente afirmação de que foram afastados os "tolos e falsos" preconceitos de classe e a referência à ideologia cristã da irmandade entre os homens. A afirmação de que os operários poderiam se interessar pela expansão do sistema elétrico por poderem vir a se transformar em industriais complementa esse quadro, ao expressar a crença na possibilidade de ascensão social àqueles que se dedicassem com afinco ao trabalho.

Outra iniciativa alardeada com grande empolgação pelo referido jornal foi protagonizava, em 1940, pela direção do *Curtume Progresso*. Além da realização de um churrasco para festejar o natal, do qual os diretores, auxiliares, chefes, e operários, todos acompanhados de suas famílias, confraternizaram cordialmente[21], duas iniciativas da empresa se destacaram: a distribuição de brinquedos aos filhos dos operários e a entrega de prêmios (cadernetas da Caixa Econômica) pela aplicação, assiduidade e comportamento, aos alunos que se distinguiram na escola mantida pelo Curtume; e a primeira distribuição, no dia 5 de janeiro, de uma porcentagem dos lucros da empresa aos operários. Segundo o jornal, 20% dos lucros foram distribuídos aos funcionários.

> A distribuição de tão avultada quantia entre auxiliares de uma empresa industrial é como uma 'sorte grande' conseguida por eles, não por terem tido a sorte de acertar na loteria, mas porque trabalharam com entusiasmo e

[20] Ibidem. (grifos meus)

[21] *Comércio da Franca*. Franca, 01 de janeiro de 1940.

> cooperaram pelo engrandecimento da *sua* empreza [sic], de vez que cada trabalhador é espécie de *sócio-interessado*. [...]
> Mesmo deduzindo de seu lucro total a quantia gasta em gratificações, o CURTUME PROGRESSO conseguiu no exercício ora findo MAIS LUCRO que em qualquer outro exercício anterior.
> **Devem raciocinar maduramente sobre o caso os que se dedicam a qualquer atividade comercial ou industrial. Não estaria aí um método extraordinariamente eficiente e profundamente humano de se conseguir de quem trabalha um máximo de eficácia e dedicação? Não valeria esse estímulo muito mais do que as multas e represálias?** [...] O que esse jovens apologistas de '*economia revolucionária*' realizaram é obra digna de exemplo. Valeu-lhes uma consagração no seio da classe operária de nossa cidade.
> A 'família' PROGRESSO é o que se pode chamar de uma *família-modelo*...[22]

Além do habitual retrato da confraternização em que todos participavam amigavelmente e que contribuía para dirimir as barreiras de classe, estaríamos diante de uma fórmula ideal protagonizada por "economistas revolucionários": estimular a produtividade por meio da participação nos lucros da empresa. A reportagem faz inclusive uma crítica às práticas autoritárias da aplicação de multas e represálias, as quais acarretavam reações as mais diversas por parte dos operários. Assim, não seria apenas mais um exemplo de minimização de conflitos, mas de identificação dos operários para com os interesses da empresa, retratada, não por acaso, como uma "família-modelo".

Posteriormente, o *Curtume Progresso* foi adquirido pelo grupo *Samello*, em meados dos anos 1960, cessando essa política de participação nos lucros, o que causou um nítido corte nas lembranças de um dos operários que vivenciou os dois momentos.

> Na época do Salazar era só festa de fim de ano. Era todo ano a festa de natal, era pra família inteira. Ônibus que buscava e trazia o pessoal. Era um dia inteirinho de festa, pra família inteira. As crianças ganhavam presentes.
> Aí depois que o *Samello* comprou, parou. Mas de 47 até 64, 17 anos, todo ano era festa assim. Porque era sociedade anônima, tanto é que era melhor no tempo do Salazar. Porque você tinha o jornal ali, tinha o balancete do curtume, o que era do empregado, cê tinha sempre 3, 4 salários de gratificação. Na época do Salazar era melhor por isso. Depois que o *Samello* comprou, aí acabou tudo.[23]

O tema da participação nos lucros voltaria a ser objeto do jornal alguns anos mais tarde, nomeando abertamente qual o inimigo que procurava combater: "Melhor

---

[22] Idem. Franca, 11 de janeiro de 1940. (itálico no original e negrito meu)

[23] Depoimento de Ulisses Quirino de Souza ao autor em 19 de dezembro de 2008.

arma contra o comunismo: participação dos lucros." Lamentava-se o fato de que o dispositivo ainda não houvesse sido regulamentado, pois tal inércia fornecia ótimos argumentos para a propaganda dos comunistas "quando acenam com um paraíso soviético, escondendo a realidade das escravidões nos países comunistas."[24] Ao invés do emprego da força para combater os comunistas, o melhor combate seria "por meio de medidas que lhes destruam os argumentos. [...] Se os empregados participassem do lucro das empresas dentro de normas razoáveis não haveria oportunidade para reclamação."[25] Em conclusão, cada operário seria um pequeno sócio da empresa e poderia viver em liberdade e em paz com sua família, não querendo trocar essa situação pelo despotismo bolchevique.[26] Percebe-se que toda a preocupação em se construir uma imagem positiva dos industriais locais e de afirmar a harmonia social entre trabalho e capital não era fortuita, estava inserida numa conjuntura nacional de combate ao comunismo no seio da classe operária.

Se a participação nos lucros era uma "arma" tão exaltada, o que dizer da distribuição de ações que a *Samello* fez a um pequeno grupo de funcionário? Em 28 de janeiro de 1954, o referido jornal trouxe em sua primeira página a manchete: "Miguel S. Mello socializa sua indústria". O texto inicia-se com a narrativa da árdua batalha do industrial até se estabelecer como proprietário de uma das maiores fábricas de Franca, para então exaltar sua demonstração de gratidão para com seus colaboradores. Sábio de Mello havia reunido todos os funcionários e seus familiares, em sua chácara e lhes ofereceu um magnífico churrasco. Na oportunidade foram entregues 135 ações a 16 operários dos mais categorizados e mais antigos da fábrica. O jornalista encerrou a matéria cumprimentando o industrial por essa iniciativa de fazer "seus cooperadores mais

---

[24] *Comércio da Franca*. "Melhor arma contra o comunismo: participação dos lucros." Franca, 04 de dez. de 1949.

[25] Ibidem.

[26] Ainda que não seja meu objeto de pesquisa, me deparei com uma quantidade extremamente significativa de matérias e charges anticomunistas publicadas por esse jornal, referentes aos anos 1940 e 1950, as quais tanto denunciavam os "crimes" dos comunistas russos, como procuravam retratá-los como rudes e ignorantes.

eficientes participarem dos lucros advindos do trabalho realizado em equipe."[27] Portanto, esse conjunto de reportagens demonstra a intenção de se difundir o ideal capitalista de se vencer por meio do esforço pessoal e das vantagens advindas da cooperação para com os patrões, da qual todos sairiam ganhando.

Como afirmei anteriormente, uma das expressões das práticas paternalistas era a construção de moradias ou o auxílio financeiro. O discurso do *Comércio da Franca* procurou inserir esse tipo de ação no conjunto de combate ao inimigo externo. Nesse sentido, uma reportagem feita a partir de uma visita ao *Curtume Della Torre*, em 1949, afirma que a benevolência dos industriais francanos se estenderia também às preocupações para com as resoluções dos problemas privados de seus funcionários. A fábrica acabara de adquirir novas e modernas máquinas para o preparo do couro, mas o que causou maior impressão ao jornalista foi outra iniciativa de Antonio Della Torre:

> Mas, a maior satisfação nós a tivemos diante do que nos fora relatado pelo Sr. Antonio Della Torre, à medida que nos levava pelo grande pátio do curtume.
> Inúmeras e modernas residências se acham alinhadas numa área de terra pertencente à firma *Della Torre & Cia*. Em cada uma dessas casas mora um operário daquelas indústrias, sem nenhum pagamento de aluguel ou outro tributo.
> É intenção dessa firma construir uma casa para cada operário seu, afastando, assim, para o seu trabalhador o problema da habitação e a exploração de aluguéis caros.
> Nessa realização, que é uma das mais beneméritas cruzadas assistenciais que se conhecem, reside a compreensão de industriais esclarecidos e de reconhecimento para com aqueles que emprestam a eficiência de seu trabalho em prol da crescente grandeza de uma organização.
> Oxalá que esta realização da firma Della Torre & Cia seja um exemplo dignificante a ser copiado. Se todos, dentro dos limites permitidos, fizessem a mesma coisa, *muita ideologia errada não havia razão de vingar neste país onde impera a democracia por índole e por conveniência de seu povo*...[28]

Portanto, observa-se mais um exemplo da construção de um discurso voltado nitidamente a combater um inimigo externo, uma "ideologia errada"; qual seja, o comunismo.

A prática de apadrinhamento também foi inserida pelos jornalistas desse periódico na conjuntura mais ampla de busca pela paz social. Na reportagem sobre a inauguração do novo prédio da *Samello*, em 1956, a reportagem enfatizou mais uma vez

---

[27] *Comércio da Franca* . "Miguel S. Mello socializa sua indústria". Franca, 28 de janeiro de 1954.

[28] Idem, "Cresce o Parque Industrial Francano." Franca, 05 de junho de 1949. (grifos meus)

a harmonia social no interior da empresa, afirmando que "dá gosto ver-se o ambiente de camaradagem reinante na fábrica, entre empregador e empregados. *Quase todos são 'compadres' de um dos irmãos Mello* e, assim, vivem bem, trabalhando e forjando a riqueza do país."[29] Esse trecho traz ainda a questão do nacionalismo, pois o trabalho sob relações sociais harmônicas contribuiria para o desenvolvimento da nação.[30] A *Samello*, inclusive, devido ao grande renome que desfrutava na cidade, seria um local de trabalho almejado por muitos trabalhadores. Nessa mesma reportagem, afirmou-se que "há na empresa verdadeira compreensão e harmonia entre patrões e empregados. Informou-se mais que algumas centenas de operários, pretendentes a emprego na fábrica, estão inscritos, aguardando por oportunidade de colocação."[31] Este fato teria relação direta com a minimização de conflitos sociais no cotidiano de trabalho. Ao indagar Zdenek Pracuch, um dos principais gestores da empresa nos anos 1960, sobre o sistema de penalidades da empresa, ele afirmou que o mesmo não era necessário:

> A *Samello*, tem que entender a posição da *Samello* naquela época quando eu estava lá. *Samello* era all concur, completamente, tinha filas de pessoas querendo trabalhar na *Samello*. Era uma distinção. Cê chegava no *Magazine Luiza*, porque naquela época não era... e dizia eu trabalho na *Samello*, isso era um crédito aberto na hora. Porque se sabia que a *Samello* custa a aceitar alguém e que se esse alguém consegue permanecer lá, deve ser gente de primeira. Então essa distinção era melhor do que qualquer sistema penal. Só a simples ameaça de ser mandado embora, fazia o sujeito tremer na base. E pra entrar na *Samello*... não era fácil não.
> Sempre havia alguém que saía da linha, mas a punição era uma só: Passe no Departamento Pessoal e acerte a sua conta...[32]

O relato de Pracuch sugere que o próprio *status* obtido ao se trabalhar numa empresa de tal porte contribuiria para a disciplinarização da força de trabalho, mas os

---

[29] *Comércio da Franca*. "Bom dia Miguel Sábio de Mello e filhos." Franca, 20 de julho de 1956. (grifos meus)

[30] Sobre o tema do corporativismo, do discurso de "paz social" e do nacionalismo como elementos centrais das relações de trabalho, cf. FONTES, Paulo. op. cit.

[31] *Comércio da Franca*. "Bom dia Miguel Sábio de Mello e filhos." (grifos no original).

[32] Depoimento de Zdenek Pracuch ao autor em 12 de janeiro de 2009.

limites de tal domínio ficam sugeridos ao final de sua fala, pois alguns insistiam em sair da linha.

De acordo com os ex-gestores da *MSM* – indústria de artefatos de borracha para calçados pertencente ao grupo *Samello* – a empresa também não era de aplicar penalidades em grande número, preferiam conversar e integrar o funcionário à empresa. "Então era assim um *trabalho muito familiar* e era um trabalho gostoso, que os cara também ficavam cativos com a gente."[33] Como afirma Paulo Fontes, ao analisar as relações sociais numa grande indústria do setor químico, "a constante alusão à idéia de uma grande família como forma de representação da empresa servia para reforçar as bastante freqüentes relações pessoalizadas entre chefias e operários na Nitro."[34] O relato de Zé Leme traz outro aspecto a ser considerado, o de que a proximidade entre trabalhadores e chefia contribuía para que aqueles fossem "cativados" por estes, diminuindo os conflitos. Ele acrescenta ainda que, muitas vezes, a própria pessoa que não se adaptava ao sistema de trabalho se demitia, e que quando os chefes percebiam que um funcionário não iria se adequar tomavam a iniciativa de demiti-lo, ou seja, retirá-lo do interior da "família".

O recurso à Justiça do Trabalho: algumas expressões dos limites do paternalismo?

Um sistema de domínio inserido na ideologia da harmonia social e da minimização dos conflitos de classe, caracterizado pela proximidade entre patrões e trabalhadores, no qual muitas vezes o patrão é concebido como uma espécie de pai, que ajuda os seus funcionários, lhes paga bebida, "empresta" dinheiro sem descontar na folha de pagamento..., não deveria gerar questionamentos. O que dizer de ações na Justiça do Trabalho, em uma arena pública, para reivindicar direitos trabalhistas suprimidos pelos "pais"? Seria como uma traição após tantos anos de benfeitorias patronais.

---

[33] Depoimento de José Leme ao autor 17e 18 de fevereiro de 2009.

[34] FONTES, P. op. cit., p. 48.

Tomo um caso que permite interpretar parte da complexidade dessa trama social. Em 1970, Pedro Calândria Utera moveu uma reclamação contra o *Curtume Pucci*, após este ter encerrado suas atividades. Reivindicava o pagamento dos seus direitos trabalhistas, dentre os quais o adicional de insalubridade e a indenização por tempo de serviço. O trabalhador fora admitido em fevereiro de 1949 e durante o período de prestação de serviços fizera dois acordos[35], um em 1955 e outro em 1968, quando já era empregado estável, sendo que em nenhum dos dois houve o rompimento de vínculo empregatício. Por fim, esclareceu que percebia CR$ 280,00 mensais, e certa importância referente à habitação, "de vez que há muitos anos reside em casa pertencente à ora Reclamada, cujo valor de locação, estima, a própria reclamada, em CR$ 100,00 mensais."[36]

Em sua defesa a empresa alegou que nas duas oportunidades em que fizeram acordo, lhe pagou todos os direitos, inclusive a indenização por tempo de serviço (documentos anexados); além disso, nunca teria recebido qualquer importância referente à habitação, pois não morava em casa da empresa, e sim de Nilço Rosa Faria, um dos proprietários do curtume. Por fim, sempre teria recebido 10% de adicional de insalubridade.

Os depoimentos e os documentos anexados tiveram o fim de esclarecer as funções exercidas pelo trabalhador, para comprovar se eram ou não atividades insalubres, e se ele teria recebido o pagamento pleiteado em relação às indenizações quando dos acordos efetuados nos anos precedentes. O advogado do trabalhador argumentou ainda que a opção pelo FGTS foi feita de forma irregular, sem o intermédio da Justiça do Trabalho. A partir das provas, o juiz decidiu que o processo era procedente em parte: não teria direito ao pagamento das indenizações, o qual ficou comprovado já ter sido efetuado, mas teria direito ao recebimento do adicional de insalubridade não pago durante os dois últimos anos e o que é mais interessante, no pagamento do aviso prévio

---

[35] Esse termo é utilizado para designar uma rescisão de contrato de trabalho sem que haja cessação da prestação de serviços e que objetiva, na maior parte das vezes, permitir ao operário o recebimento da quantia a que tem direito, seja indenização por tempo de serviço ou as parcelas do FGTS.

[36] AHMF, Caixa 60. Processo 483/70. 25/05/1970, f. 2-3.

"deverá ser incluída parcela referente a habitação, no valor oferecido com a inicial; *é óbvio que o oferecimento de casa para moradia se inclui no salário*, mesmo que este imóvel, oferecido sem o pagamento de qualquer aluguel esteja em nome de qualquer um dos diretores da empresa."[37]

Portanto, observa-se a regulamentação jurídica de uma típica relação paternalista: juridicamente o oferecimento de moradia foi definido como componente do salário desse trabalhador. O fato de ter morado em casa oferecida pelo proprietário do curtume desde que iniciou a prestação de serviços à fábrica é um forte indicativo de uma relação de trabalho provavelmente guiada por valores de confiança e gratidão. Não obstante, quando o curtume encerra suas atividades, o patrão deixa de cumprir com uma de suas principais obrigações, assegurar o emprego ao antigo funcionário. Isso deve ter sido determinante para a decisão de mover o processo, mesmo ainda residindo na casa do ex-patrão. Destarte, esse processo é carregado de simbologia, pois é representa a ação de um trabalhador com mais de vinte e um anos de serviços prestados à mesma empresa e que no lugar de gratidão pela cessão da moradia onde viveu ao longo de todo esse tempo, move uma reclamação trabalhista que, dentre outras reivindicações, traz o pedido de reconhecimento de que a moradia não era uma mera benevolência feita pelo patrão e sim uma expressão de salário não pago.

Amazonas: o paternalismo "moderno" e autoritário ou política de bem estar privado?

Até o momento, a maior parte dos casos analisados a respeito das práticas paternalistas retratou um sistema que se inseria numa conjuntura mais ampla de difusão dos ideais de harmonia social; que, não raro, caracterizava-se por uma relativa aceitação e incorporação de padrões comportamentais dos trabalhadores; e que associava as concessões à benevolência pessoal dos patrões. Ao aprofundar a análise sobre as múltiplas facetas do que comumente se classifica como paternalismo percebe-se

[37] Processo 483/70, f. 220. (grifos meus)

significativas transformações e uma nítida profissionalização no que se refere à prestação de serviços aos funcionários das indústrias de grande porte, nas quais passa a existir um conjunto de serviços institucionalizados que deixa de ser concebido pelo trabalhador como ato pessoal do proprietário e passa a ser interpretado como uma política social da empresa. Como afirma Barbara Weinstein,

> enquanto as firmas têxteis mais antigas apresentavam os serviços sociais como frutos da benevolência e da caridade do proprietário e identificavam tais benefícios com a figura do patrão, as firmas mais novas os apresentavam como símbolo das vantagens de trabalhar numa empresa industrial moderna e progressista. Significativamente, as firmas mais novas deixavam esses serviços a cargo dos departamentos de pessoal, que os administravam de forma racional e impessoal.[38]

Ao mesmo tempo em que se dá essa profissionalização da prática assistencial em âmbito privado, difunde-se um rígido sistema disciplinar, com padrões de conduta e a aplicação de penalidades aos infratores. A *Amazonas*, maior produtora latino americana de artefatos de borracha para calçados, foi a indústria que melhor combinou essa junção política de bem estar social e autoritarismo. A empresa montou o maior aparato assistencial do município e se caracterizou por relações de trabalho extremamente autoritárias.

Essa combinação pôde ser percebida por meio de um nítido corte entre as narrativas de funcionários que trabalharam na empresa por poucos anos (basicamente no começo dos anos 1960, quando o aparato assistencial estava apenas começando a ser montado) e aqueles que trabalharam na empresa durante décadas. Para os primeiros, o aspecto mais destacado era o autoritarismo da chefia; para os segundos, sobressaiu a imagem da empresa como uma grande família, que cobrava produtividade e era rígida, mas que em contrapartida oferecia toda uma rede assistencial inexistente em qualquer outra fábrica de Franca.[39]

---

[38] WEINSTEIN, Barbara. *(Re)formação da classe trabalhadora no Brasil, 1920-1964.* São Paulo: Cortez: CDAPH-IFAN: USF, 2000, p. 44.

[39] É relevante destacar que em algumas entrevistas com ex-trabalhadores da *Amazonas* foi possível perceber inclusive um nítido objetivo de não macular a imagem da empresa, ao evitar temas como indisciplina no trabalho, brigas nos churrascos etc.; além de certo receio inicial em descrever em detalhes os processos produtivos, como se isso pudesse representar uma traição para com a empresa.

O depoimento de Zé Leme é um exemplo da experiência de trabalho marcada pelo autoritarismo expresso nas freqüentes penalidades disciplinares. "Na verdade a *Amazonas* na época [1960] era uma coisa assim... era uma condição até meio difícil de classificar, porque os chefes da época eram uns toupeiras. [...] Aí por qualquer coisinha... se o cara faltasse eles davam advertência, se o cara perdesse uma prensada eles davam advertência, se o cara... Qualquer coisa que você fazia... era suspensão, sabe?"[40]

Os processos trabalhistas são fontes privilegiadas para o estudo do sistema disciplinar dessa empresa. As penalidades eram aplicadas por motivos os mais diversos: brincadeiras durante o trabalho, desrespeito aos superiores hierárquicos, serviço mal feito, faltas ao trabalho, baixa produtividade, dentre outros. As contestações redigidas pelo advogado da *Amazonas*, Carvalho Rosa, nos anos 1960 tinham como elemento recorrente conclamar a Justiça do Trabalho a legitimar o "poder de comando" como se depreende no excerto abaixo, em que um trabalhador foi suspenso por ter ocasionado a perda de aproximadamente 100 quilos de massa por descuido na etapa de preparação.

> As fábricas têm seu regime de trabalho, de ordem, organização, de produção planejada, normas para evitar prejuízos, que todos devem observar e *o Poder Judiciário, salvo nos países de regime político anarquizado, precisa dar forças aos chefes da empresa*, sob pena de tudo sossobrar [sic].
> Isto posto, espera que seja julgado improcedente a reclamação, mesmo sob o fundamento do poder de comando inerente à reclamada.[41]

Além de expressar a preocupação da empresa com relação à legitimação pública de seu *poder de comando*, destaca-se a retórica de que, salvo em "países de regime político anarquizado" – provável referência aos países de regime comunista do período – caberia ao Poder Judiciário dar forças aos chefes e administradores, sob pena de levar as indústrias à bancarrota, discurso inserido na lógica repressiva do regime militar. Não só de retórica eram construídas suas contestações, a maior parte dos processos trazem uma grande quantidade de documentos anexados pela empresa (memorandos de conduta interna, cópias de cartas de advertência e suspensão) com o objetivo de construir um histórico do trabalhador que viesse a justificar as penalidades ou demissões em caso de

---

[40] Depoimento de José Leme ao autor.

[41] AHMF, Caixa 27. Processo 211/1969, f. 9-10. (grifos no original e itálico meu)

disputas judiciais. Além disso, era comum que alguns casos fossem conciliados mediante o pagamento dos dias de trabalho descontados em função de suspensões, mas mantendo-se o registro da penalidade no histórico de trabalho, o que viria a ser utilizado em possíveis demissões sob alegação de justa causa.

Em relação à construção do aparato assistencial, que pode ser interpretado tanto como uma estratégia para abrandar o autoritarismo do chão de fábrica, quanto como uma contrapartida às duras condições de trabalho (alta temperatura na seção de prensas, riscos de graves acidentes, metas extenuantes de produtividades), a empresa oferecia diversos serviços aos funcionários: médico próprio, inclusive para os familiares; complementado, posteriormente, por plano de saúde subsidiado; clube recreativo; cooperativa de consumo, a qual vendia tanto produtos alimentícios como de vestuário; restaurante com a cobrança simbólica das refeições; sistema de empréstimos sem juros, para a construção ou reforma de casas, e aquisição de bens materiais; entre outros. Toda a política social e assistencial construída pela empresa indica uma nítida preocupação em fixar a mão-de-obra e estabelecer uma relação de contrapartida entre os trabalhadores e a empresa. Isso fica explícito no depoimento de um de seus diretores:

> Como a Amazonas era uma fábrica "mais pesada" do que a indústria de calçados, entre aspas, bem entendido, o pessoal que veio da área rural estava mais adaptado a esse tipo de serviço. [...] E uma turma acostumada a trabalhar e que veio pruma empresa que foi a primeira que deu clube, a primeira que deu refeitório, convênio médico, etc. Então essa turma se sentiu reconhecida: "- Eu me esforço, eu trabalho, mas a empresa faz o contraponto ali." [...]
> [Eu percebi pela sua fala a idéia da contrapartida.] Sempre! O justo é isso aqui, tem que ser o ganha, ganha. *O capital e trabalho podem viver em harmonia total desde que exista o respeito. Todo mundo tem que ganhar. É obvio que a empresa só vive do lucro, a empresa tem que visar o lucro, porque se ela não tiver lucro ela não compra equipamento, ela não compra máquina, ela não concorre... Mas quem fez o lucro também tem que ter sua participação.*[42]

A relação entre capital e trabalho seria uma via de mão dupla, cabendo ao operário dar o máximo de sua capacidade produtiva, e para isso, recorria-se a um rígido sistema disciplinar: "Você tem uma série de benefícios, é uma rua de mão dupla, você tem, tudo aquilo e aquilo outro, mas, tem a contrapartida também. E essa questão de disciplina é uma coisa que sempre foi olhada com muito carinho, e nada exagerado, mas

[42] Depoimento de Saulo Pucci ao autor em 04 de setembro de 2009. (grifos meus)

uma coisa bastante rígida."[43] Todos os serviços oferecidos aos trabalhadores foram, inclusive, utilizados pela defesa da empresa nos processos em que demitiu os funcionários que estiveram à frente da fundação e estruturação da Associação Profissional da categoria, que viria a dar origem ao sindicato. Um desses trabalhadores, Genezio Barbosa Figueiredo, foi demitido sob a alegação de ter ofendido a honra da fábrica. Na audiência, Carlos Leite Vieira – chefe do Departamento Pessoal – justificou a demissão alegando que tiveram conhecimento de que após uma reunião dos associados, em frente à sede da Associação dos Empregados do Comércio, Genezio

> disse que na reclamada somente havia 'puxas', a começar pelos faxineiros, assim como não havia se não homens sem vergonha; *a reclamada que tem gabinete dentário, assistência médica, estádio para esporte, praça infantil, clubes, com todos os divertimentos, carteira de empréstimo para construir residências, sem juros, sentiu-se ofendida*; [...][44]

A referência aos serviços oferecidos pela empresa não fora fortuita, a formação do sindicato da categoria, fundado em 1968, foi marcada pela nítida oposição da empresa em relação a uma entidade construída pelos próprios trabalhadores e fora do seu domínio privado; na tentativa de boicotar o sindicato, demitiu os funcionários que fizeram parte da primeira diretoria da entidade. Após longo trâmite judicial, a Justiça do Trabalho determinou a reintegração do presidente do Sindicato, o qual presidiu a entidade, ininterruptamente desde então. Além da ausência de alternância na direção do Sindicato dos Borracheiros, é importante ressaltar que o mesmo se caracterizou pela pequena participação dos trabalhadores da categoria, o que pode ser um forte indício de como o aparato assistencial construído pela *Amazonas* pode ter se transformado num importante entrave à consolidação de uma entidade classista com forte representatividade junto aos seus trabalhadores.[45]

---

[43] Ibidem.

[44] AHMF, Caixa 8, Processo 149/68, iniciado em 15 de março de 1968, f. 19. (grifos meus)

[45] Nesse mesmo sentido, Alexandre Fortes afirmou que as indústrias *Renner* durante muito tempo "se constituíram numa fortaleza inexpugnável, impenetrável pelo movimento operário organizado" em função da sua política social e salarial, do trabalho doutrinário de suas publicações e do sistema de vigilância e repressão. FORTES, Alexandre. *Nós do Quarto Distrito*...: a classe trabalhadora porto-alegrense e a era Vargas. Caxias do Sul, RS: Educs; Rio de Janeiro: Garamond, 2004, p. 213.

Além do aparato assistencial, a *Amazonas* também promovia grandes festas para os seus funcionários, dentre as quais, festas juninas, comemoração do dia das crianças, com distribuição de presentes para os filhos dos funcionários[46], e os famosos churrascos de fim de ano, restritos apenas aos funcionários, mas com comida farta e regados a muito chope.[47] Além de momentos de confraternização entre os funcionários e a diretoria da empresa, as festas de fim de ano também eram ocasiões de entrega de prêmios aos trabalhadores, dentre os quais as bonificações salariais por tempo de serviço.

Além da disciplinarização da força de trabalho objetivando a produtividade, a preocupação em se combater a rotatividade da mão-de-obra[48], questão freqüente dentre a categoria, parece ter sido outro objetivo de seus diretores. "Então sempre procuramos fazer isso [oferecer serviços e infra-estrutura recreativa], para o funcionário e a família... por isso que tem o clube, pra que tenha uma extensão e eles se sintam em casa. Porque quando o funcionário tá aqui dentro, pode estar desmotivado, ou alguma coisa, a esposa fala: '- Olha, nós temos isso, aquilo, e outro. É uma empresa que faz isso...' E isso tudo pesa."[49] Por outro lado, a *MSM* tinha reiterados problemas com o abandono do serviço, que adquiria maior impacto em determinadas épocas do ano.

> Você tá falando porque é serviço pesado, ou serviço bruto. Na verdade a rotatividade é uma condição do funcionário brasileiro. Ele tá assim sempre buscando algo pra ganhar um pouquinho mais.
> Por exemplo, na época que a gente trabalhava e chegava a época de colheita de café, aí o cara ganhava um dinheiro extra panhando café. Então muitas vezes, o sujeito largava do emprego porque ia ele, a mulher, filhos, tudo pra lavoura de café, pra panhar café, porque ele tinha um ganho maior. Então muitas vezes

---

[46] Essa prática de distribuição de presentes para as crianças foi relembrada com saudosismo por um filho de uma ex-funcionária, o qual acompanhou a entrevista de sua mãe.

[47] Adolfo Serafim de Oliveira relatou que a fartura era tanta que bebiam chope em jarras. Depoimento ao autor em 19 de fevereiro de 2009.

[48] Ao analisar a indústria de vestuário, Fortes destaca a implantação de políticas sociais pela *Renner* como estratégia para se diminuir a rotatividade de mão-de-obra: construção de creches para filhos de funcionários, visando manter as jovens costureiras, e bonificações salariais para famílias com mais de três filhos, visando manter os trabalhadores maduros, provedores da família. Cf. FORTES, A. op. cit., p. 205-206.

[49] Depoimento de Saulo Pucci ao autor.

> o sujeito saía da fábrica pra panhar café e quando terminava a colheita ele voltava pra pedir emprego de novo. Isso até há pouco tempo.[50]
>
> Na época de panha de café, era um problema danado pra nós. O pessoal saía da prensa, pedia as contas, ou queria que mandasse embora pra trabalhar na lavoura, porque ganhava mais. Aí, muitas vezes você tinha que sair de carro nas cidadezinhas atrás de funcionário, porque não tinha funcionário.[51]

A construção de um aparato assistencial com o objetivo de transformar as tradições e comportamentos de trabalhadores socializados em um ambiente pré-fabril foi apontada por Montgomery para o caso da inserção dos imigrantes na indústria estadunidense nas primeiras décadas do século XX. Segundo o autor, as medidas paternalistas tinham a intenção fundamental de modificar a atitude social de seus empregados, seus hábitos e seu estilo de vida. Inseriam-se nas demandas da indústria moderna por trabalhadores com hábitos regulares e ordenados. O objetivo básico era acelerar a transformação dos imigrantes fomentando as atitudes da "frugalidade, sobriedade, facilidade para adaptar-se e iniciativa" que permitiriam assimilá-los facilmente às tarefas industriais.[52]

Ainda que num contexto distinto, o processo de assimilação de ex-trabalhadores rurais pelo sistema industrial guarda certa semelhança com o processo analisado por Montgomery. Os relatos citados acima são exemplos de como eram tênues as fronteiras entre a condição anterior de trabalhador rural e a nova condição de trabalhador fabril. Tendo que lidar com essa realidade extremamente complexa, a *Amazonas* se constituiu no principal expoente da construção de um aparato assistencial "profissional"[53], o qual transcendeu as práticas paternalistas da maioria das outras empresas, caracterizado mais pela proximidade entre as classes sociais e informalidade das relações. Ainda que os

---

[50] Depoimento de José Leme ao autor.

[51] Depoimento de João Orlando ao autor em 13 de janeiro de 2009.

[52] MONTGOMERY, David. *El Controle obrero en Estados Unidos. Estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985, p. 47-48.

[53] Além do texto de Fortes citado anteriormente, o estudo sobre a Nitro Química feito por Paulo Fontes constitui-se em outra referência para a interpretação sobre o paternalismo via aparato assistencial de grandes empresas. Cf. FONTES, P. op. cit. e Idem, *Um Nordeste em São Paulo*: trabalhadores migrantes em São Miguel Paulista (1945-66). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

churrascos de fim de ano fossem ocasiões de proximidade entre patrões e empregados, a estrutura montada pela *Amazonas* era muito mais ampla e combinava a assistência social profissional com a rígida disciplina de trabalho, concebida como fundamental para lidar com uma mão-de-obra recém egressa do campo e que poderia se tornar bastante instável.

Ainda que todas as práticas analisadas guardem significativas semelhanças entre si e que façam parte de uma conjuntura mais ampla de minimização dos conflitos de classe, é importante diferenciar as *políticas de bem estar privado* construídas por empresas como a *Amazonas* do paternalismo das empresas de menor porte. A principal distinção refere-se ao fato de que enquanto nas pequenas firmas as práticas assistências tinham na figura pessoal do patrão o protagonista pela ação, nas grandes empresas tem-se a montagem de Departamentos Sociais que passam a cuidar de tais assuntos. Os empréstimos, por exemplo, deixam de ser tratados diretamente junto ao patrão – o qual, para muitos se torna inacessível, quando não desconhecido – e passam a ser intermediados por trabalhadores profissionais, contratados especificamente para esse fim, como os assistentes sociais. Portanto, o conceito de paternalismo precisa ser mais bem problematizado, pois casos como o da *Amazonas* parecem ser mais bem definidos como *política de bem estar privado*.

Bibliografia citada

FONTES, Paulo. *Trabalhadores e cidadãos*: Nitro Química: a fábrica e as lutas operárias nos anos 50. São Paulo: Annablume, 1997.

_____. *Um Nordeste em São Paulo*: trabalhadores migrantes em São Miguel Paulista (1945-66). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

FORTES, Alexandre. *Nós do Quarto Distrito*...: a classe trabalhadora porto-alegrense e a era Vargas. Caxias do Sul, RS: Educs; Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

LOPES, José Sérgio Leite. *A tecelagem dos conflitos de classe na "cidade das chaminés"*. São Paulo/ Brasília: Marco Zero/ Ed. UnB, 1988.

MONTGOMERY, David. *El Controle obrero en Estados Unidos. Estudios sobre la historia del trabajo, la tecnología y las luchas obreras*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1985.

PERROT, Michelle. As três eras da disciplina industrial na França do século XIX. In: *Os excluídos da história*: operários, mulheres e prisioneiros. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

WEINSTEIN, Barbara. *(Re)formação da classe trabalhadora no Brasil, 1920-1964.* São Paulo: Cortez: CDAPH-IFAN: USF, 2000.

WINN, Peter. *Tejedores de la revolución*. Los trabajadores de Yarur y la vía chilena al socialismo. Santiago: LOM Ediciones, 2004.