

39º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS
SPG 24 - TRABALHO E AÇÃO SINDICAL NA SOCIEDADE
CONTEMPORÂNEA

A FÁBRICA EM QUE O LULA NUNCA ENTROU: UM MUNDO MEIO
ISOLADO NO CORAÇÃO DO NOVO SINDICALISMO

DIEGO TAVARES DOS SANTOS

diego.tavares.santos@usp.br

Doutorando no Programa de Pós Graduação em Sociologia da USP

Caxambu, Minas Gerais

Outubro de 2015.

A fábrica em que o Lula nunca entrou: um mundo meio isolado no coração do novo sindicalismo

Introdução

Ao longo das quase quatro décadas que se seguiram às greves do ABC paulista em 1978, consolidou-se certa interpretação sobre esses eventos cuja feição geral foi percebê-los como o debute de nossa moderna classe operária, enfim caracterizada por um operário capaz de construir um tipo renovado de ação política e sindical. A retórica dominante da nova geração de operários e sindicalistas enfatizava a própria rebeldia e autenticidade em seu embate contra os patrões, a ditadura e o sindicalismo anterior ao golpe de 1964. Em seu esforço para constituir a própria identidade, os sindicalistas "autênticos" se autoproclamaram como a única voz independente e legítima da classe trabalhadora, reduzindo o velho sindicalismo trabalhista e comunista à mero esbirro dos interesses patronais. Num primeiro momento, ainda que mantivessem certo tom crítico, as interpretações acadêmicas especializadas envernizaram os discursos desses agentes sociais com vistas a debelar as interpretações anteriores associadas a Leôncio Martins Rodrigues, Juarez Brandão Lopes, José Albertino Rodrigues, Azis Simão etc.

Essa comunicação tem como objetivo recuperar o elemento tradicionalista da classe trabalhadora brasileira que foi destacado pelos sociólogos clássicos do trabalho sem, entretanto, ignorar as conquistas interpretativas de seus críticos. De certa maneira pode-se dizer que inscrevo-me nos esforços que tem sido feitos no sentido de relativizar a força inovadora do novo sindicalismo seja destacando o perfil militante do sindicalismo trabalhista e comunista do período 1946-1964¹, seja apontando as rupturas e continuidades entre ele e o sindicalismo autêntico².

As hipóteses aqui discutidas estão esteadas em um estudo empírico sobre o grupo operário de uma empresa muito peculiar situada no ABC paulista que mobilizou o elemento tradicionalista da experiência da classe trabalhadora brasileira com vistas a impor uma dominação simbólica a seu grupo operário. A investigação que dá suporte à

¹ Nas últimas duas décadas houve diversos estudos em história social do trabalho que destacaram a força de base dos militantes trabalhistas e comunistas entre 1946-1964 em seus esforços de sindicalização das fábricas. Nesse sentido pode-se citar: (FONTES, 2008); (FORTES, 2004); (NEGRO, 2004) etc.

² Nesse sentido ver: (SANTANA, 1999).

essa comunicação debruçou-se sobre o grupo operário da Termomecanica (TM), importante indústria localizada em São Bernardo do Campo/SP que apesar de estar situada no coração do novo sindicalismo, nunca entrou em greve. Quais elementos fizeram com que o grupo operário da TM nunca tenha realizado greves? Suponho que a experiência dos trabalhadores da TM permite discutir alguns aspectos gerais da experiência da classe trabalhadora brasileira, bem como permite refletir sobre alguns problemas relevantes para os estudos sociológicos do trabalho.

A fábrica em que o Lula nunca entrou

A Termomecanica São Paulo S.A. (TM) foi fundada em 1942 pelo engenheiro politécnico Salvador Arena. Embora não tenha o mesmo poderio econômico das indústrias automobilísticas, é indiscutível o valor simbólico da empresa entre os trabalhadores da região. É também conhecida como uma empresa “difícil de o sindicato entrar”. De fato, os metalúrgicos da TM não participaram ativamente da construção do novo sindicalismo ou de qualquer outro importante momento grevista da região. Assim, sua experiência pode ser compreendida como a “sombra” das greves lideradas pelos sindicalistas autênticos.

De fato, a TM não é apenas uma empresa entre outras no ABC. Nos bares, igrejas, pontos de ônibus, etc., ela é tratada como um ícone da industrialização do ABC, até o ponto de seus operários gozarem de prestígio por lá trabalharem. Há múltiplas dimensões que permitiram que esta fábrica se transformasse numa ilha antissindical no ABC. Pode-se dizer que as práticas paternalistas do patrão foram elementos centrais no tipo de dominação simbólica que ele empreendeu sobre seu grupo operário e que, de maneira notável, impediu que a linguagem classista tecida pelo sindicato conseguisse deitar raízes na fábrica. Todavia, além da dominação simbólica, a TM sustentou a dominação sobre o grupo operário a partir de sua posição de mercado, elemento que discutirei no final deste artigo. Assim, começo com um mapeamento das tradições que ampararam as crenças sociais do fundador da TM e que, deste modo, permitiram-lhe articular uma linguagem antissindical oposta a linguagem classista articulada pelo sindicato para, em seguida, apresentar a centralidade que a luta pela linguagem teve na fábrica. Ao final, discutirei como a posição de mercado e o processo de trabalho da TM sustentaram as práticas

idiossincráticas e paternalistas do patrão permitindo-lhe construir a imagem de patrão benevolente e, assim, forjar o envolvimento operário e manter a produtividade de sua empresa.

A tradição paternalista industrial brasileira

Salvador Arena procurou construir uma imagem quase mítica de *self-made man*. Evidente que para decodificar tal figura é necessário sociologizá-la e, portanto, desconstruí-la. Não compreendo Arena como um empreendedor cujo gênio criador fez tudo nascer do nada, assim, para delinear a trajetória da TM e de seu grupo operário é imprescindível ter em conta as fundações sociais da personalidade do patrono. Afinal, na medida em que a dominação se fez por meios personalizados, a pessoa importa.

Contudo não tenho qualquer pretensão de esquadrihar psicologicamente a personalidade de Salvador Arena, mas compreendê-la como um senso prático, um jeito de ser e pensar que foi socialmente construído enquanto subjetivação de tradições que desde há muito compõem a sociedade brasileira e que ele experimentou no cotidiano. Entre outros elementos, a singularidade da dominação que se efetivou na TM dependeu muito do modo singular como Arena tornou-se ele mesmo. Todavia, não farei uma análise de trajetória, mas apenas recuperarei a tradição que amparou e legitimou seus discursos e estilo gerencial como fatores decisivos para o êxito do tipo de dominação operária havida na TM. De qualquer forma, a peculiaridade de Salvador Arena não deve ser entendida como excepcionalidade, mas sim como uma combinação específica e singular de traços sociais gerais, isto é, uma variação de uma tradição que era relativamente comum à época da constituição da personalidade de Arena. Cabe, agora, desatar o "nó social" que foi a personalidade de Arena com vistas a compreendê-la enquanto meio de efetivação da dominação simbólica na TM.

Salvador Arena experimentou determinações objetivas que ele não poderia confrontar senão negando sua própria condição burguesa, assim, suas crenças e atitudes benevolentes não eram mera hipocrisia deliberada: ele tinha fé sincera em sua justiça e não as professava por mero oportunismo.

É evidente que acreditar naquilo que dava sentido às próprias ações e especialmente à própria condição dominante era, para Arena, tão fácil quanto lógico. Entretanto, para

que ele pudesse universalizar sua própria visão de mundo como se fosse o único ponto de vista razoável, precisava contornar em sua própria consciência a indissolúvel contradição que opõe o capital à classe trabalhadora; para tanto, exercitou a benevolência como uma espécie de autoindulgência, de maneira que cumprisse o duplo papel de organizar a experiência dos trabalhadores conforme os interesses do patrão e de arrefecer-lhe as culpas sociais fazendo-lhe crer que estava efetivamente realizando o bem de todos. De qualquer modo, ainda que Arena tivesse um modo de ver o mundo que o beneficiava bastante, ainda assim acreditava sinceramente que ao fazer bem a si mesmo, fazia o bem de seu grupo operário. Segundo sua biógrafa:

Salvador Arena morreu na plenitude de seus 83 anos junto aos que mais amava: seu colégio, seus funcionários, suas máquinas, sua fábrica. Homem de convicções pessoais embasadas em teorias sociais, enérgico, austero, paternalista, visionário, obstinado, polêmico, sua mola propulsora era acreditar nas pessoas e em suas potencialidades, na dedicação e no amor ao trabalho. Sempre lhe sobrou ousadia, talento e suor para pôr em prática suas idéias ao longo de sua existência. E é assim que será lembrado por todos aqueles que tiveram o privilégio de partilhar seu convívio.

Quando um velho amigo o convidou para fazerem juntos uma viagem ao exterior, Arena foi categórico com seu jeito italianado, gesticulando e apontando para a fábrica:

"EU SOU FELIZ AQUI, POR QUE EU VOU SAIR? MEU MUNDO É ISTO AQUI." [os grifos são meus] (ALVES, 2000, p. 116)

Arena tinha "convicções pessoais embasadas em teorias sociais". Mas, quais eram estas teorias? Quais tradições fundamentavam suas convicções? Tentarei aqui escavar as tradições que permitiram tal crença sincera. Afinal, para acreditar sinceramente em algo é necessário não apenas que a crença seja funcional, útil e oportuna, como também que haja uma tradição que respalde sua razoabilidade e, portanto, que avalize que qualquer adesão à tradição seja sempre uma adesão honesta.

A tradição paternalista brasileira remonta à dominação de tipo pessoal exercida pelos grandes fazendeiros desde a época da colônia e, por inúmeros processos de transmissão cultural no interior da elite brasileira, foi legada à vários industriais da primeira metade do século XX que tinham fortes ligações com os cafeicultores (isso quando os fazendeiros ou seus herdeiros, não eram, eles próprios, industriais). Tal tradição remonta também à origem imigrante de parte da primeira classe industrial brasileira, que trazia consigo tradições de regiões europeias em que o paternalismo também deixou destacada sedimentação – isto é, Itália, Portugal, Espanha, etc.

São múltiplas as conexões, a partir do fim do século XIX, entre a elite cafeeira e o nascimento da burguesia industrial brasileira e, além dos excedentes econômicos que permitiram o investimento na indústria, um dos vários legados dos fazendeiros aos industriais foi a transmissão de um senso prático, isto é, de uma habilidade em exercitar um tipo específico de dominação simbólica cujos traços principais remontam às mais antigas e tacanhas formas do patriarcalismo brasileiro.

Entretanto, não retornarei aos primórdios da cultura paternalista que remonta à época da colonização e nem mesmo à época do Império para delinear os contornos da tradição paternalista industrial. Do mesmo modo, não farei uma genealogia dos traços paternalistas trazidos pelos imigrantes. Suponho ser mais econômico compreendê-la a partir das diferentes posições políticas assumidas pela burguesia industrial brasileira ao longo de seus anos de formação (isto é, durante a Primeira República) e de sua consolidação enquanto classe hegemônica (isto é, após a revolução de 1930 e especialmente após 1937). O objetivo ao final é demonstrar como os anos de juventude de Salvador Arena – vale reiterar: nascido em 1915, graduado na Escola Politécnica em 1936 e tendo trabalhado na Light – foram inevitavelmente marcados pelos famosos "heróis da indústria" que por muito tempo pregaram uma forma extremada de liberalismo paternalista. Em suma, creio que ao recuperar a tradição paternalista industrial brasileira, serão descobertas as raízes das crenças sociais que motivaram Salvador Arena a gerenciar sua fábrica de maneira paternalista. Busco aqui desmitificar a aura de benevolência descomprometida que Arena procurou construir, empalmando-a em tradições políticas nacionais bastante longínquas e que sempre serviram muito bem à retórica dos dominantes.

O relativo sucesso da economia voltada para o mercado externo incrementou a circulação de capitais no país e instigou a criação de um mercado interno que era abastecido por meio da importação de produtos industrializados. Entretanto, no cenário de acumulação de capitais oriundos do comércio exportador, a indústria nacional tornou-se um segmento aberto a todos que tinham capital à disposição e algum conhecimento do mercado consumidor. Assim, imigrantes importadores, fazendeiros, comerciantes distribuidores, etc., se lançaram à atividade industrial que encontrava no cenário político e institucional construído pela elite agrário-exportadora um ambiente propício.

Com a crescente industrialização verificada no Brasil desde o fim do século XIX e ao longo das duas primeiras décadas do século XX, a exploração da classe operária e a miséria em que ela se encontrava tornaram-se questões sociais prementes, motivando os primeiros industriais brasileiros a mover-se enquanto classe³. Na verdade, desde o fim do século XIX os burgueses procuravam superar a competição autodestrutiva e constituir-se enquanto classe para forçar o Estado a adotar políticas que lhes beneficiassem, tais como ações protecionistas, concessão de crédito, manutenção de juros baixos, estabilização monetária, e especialmente um mercado de trabalho livre pautado no liberalismo individualista, etc.⁴. Deste modo, com vistas a enfrentar o crescente movimento operário e influenciar as políticas públicas de um Estado dominado pela elite agrário-exportadora, os industriais empreenderam diversas tentativas de união das quais surgiram vários centros industriais⁵.

O Estado construído a partir da Constituição de 1891 era hegemônico pela elite agrário-exportadora que, para a consecução de seus objetivos econômicos, adotou uma retórica política e um desenho institucional fundamentados num tipo extremado de liberalismo individualista que, por justificar o federalismo, acabava permitindo que a dominação regional exercida pelos fazendeiros não sofresse nenhum tipo de restrição por parte do governo central, garantindo, assim, que eles pudessem maximizar os lucros que auferiam com a exportação. Em suma, o liberalismo postulado pelos fazendeiros exportadores conduzia ao federalismo que por sua vez lhes permitia instrumentalizar uma política livre-cambista bastante independente do governo central.

Os industriais brasileiros levaram a cabo seu projeto industrialista na esteira do poder político exercido pela elite agrário-exportadora e, ainda que tenham almejado controlar o Estado por si mesmos, nunca alimentaram nenhuma ambição efetivamente revolucionária. Contudo, não se pode acusá-los de lenientes só porque não eram adeptos de um abstrato ideal revolucionário. Muitas vezes se acusou a primeira burguesia industrial brasileira de não ter um projeto para se tornar uma classe hegemônica,

³ Os principais argumentos que desenvolverei a seguir foram articulados a partir das obras de Luiz Werneck Vianna (1999), Warren Dean (s.d.) e, eventualmente, de John French (1995).

⁴ Nesse sentido ver: (TEIXEIRA, 1990), (DEAN, s.d.), etc.

⁵ As seguintes instituições foram importantes centros industriais desde o fim do século XIX até o Estado Novo: CIFTSP (Centro dos Industriais de Fiação e Tecelagem de São Paulo), CIFTRJ (Centro dos Industriais de Fiação e Tecelagem do Rio de Janeiro), CIB (Centro Industrial do Brasil), CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo).

derivando tal postura do traço paternalista herdado dos fazendeiros brasileiros. Esta crítica parte do pressuposto equivocado de que a elite agrário-exportadora era um grupo antiburguês que travava o desenvolvimento da burguesia industrial. Todavia, a elite agrário-exportadora era uma facção social burguesa, uma vez que suas atividades agrícolas se voltavam exclusivamente para a autovalorização do capital que investiam (VIANNA, 1999). Nessa medida, num ambiente político e institucional que lhes favorecia, os industriais não tinham razões para romper com os fazendeiros. Ademais, ainda que mera veleidade, os industriais tinham um projeto tornar-se a classe hegemônica que, contudo, não os colocava em antagonismo ante a elite agrário-exportadora e a ordem social por ela construída. A ordem política e institucional construída pela elite agrário-exportadora oferecia o ambiente desejado pelos industriais: um mercado de trabalho livre da intervenção estatal porquanto alicerçado no individualismo liberal.

Aos poucos, contudo, a ordem liberal inaugurada em 1891 sofreu algumas alterações. O Estado brasileiro, diferentemente do que por muito tempo se pensou, de um momento inicial em que efetivamente pouco interviu no mercado de trabalho, cada vez mais passou a influenciá-lo. Ocorre que com a crise econômica, política e social que se desenrolou ao longo da década de 1920, aos poucos a questão social tornou-se uma questão de Estado na medida em que a classe operária se organizava e se tornava politicamente influente. Assim desde os primeiros anos da década de 1920 construiu-se de forma tímida e vagarosa uma legislação social que, todavia, não impediu que o Estado, incitado pelos industriais, se abstinhasse de reprimir o operariado e tratar os rebeldes como casos de polícia. Apesar da mudança de posição do Estado brasileiro ante a questão social, a burguesia industrial permaneceu intransigente em seu projeto hegemônico que continuou postulando pelo menos até meados da década de 1930: propunha uma idílica sociedade industrial liberal e paternalista.

A ambição de construir uma sociedade salarial à moda do liberalismo norte-americano exigia um modelo de altos salários que eram inviáveis diante do nível de produtividade da indústria brasileira que além de recém nascida era periférica. Assim, na impossibilidade de arcar com altos salários e refratários à intervenção estatal no mercado de trabalho, os industriais suplementavam a remuneração inferior de seus trabalhadores com vários benefícios concedidos como favor paternalista que, contudo, nunca eram

generalizados à todos os operários⁶. Para funcionar como ideologia com pretensões hegemônicas, o liberalismo extremado da burguesia industrial teve de associar-se ao paternalismo que, ademais, costuma se fortalecer em sociedades que passam por processos de modernização industrial.

Os primeiros industriais brasileiros eram adeptos de um liberalismo à moda norte-americana que jamais seria alcançado, justamente por isso, remediavam-no com o tradicionalismo paternalista por meio do qual buscavam articular benefícios sociais como benemerência patronal. O paternalismo normalmente era praticado apenas pelos grandes "capitães da indústria", pelos "super-homens da vida" que, todavia, mal podiam esconder que seu ideal social só poderia ser exercido após conquistarem posições inexpugnáveis no mercado, de maneira que o tamanho da bondade variava em função do poder econômico de cada industrial, não sendo jamais passível de universalização. A baixa produtividade, mesmo das maiores indústrias brasileiras, impedia que os industriais paternalistas pudessem implementar os altos salários que permitiriam a consolidação (ao menos para alguns setores da classe trabalhadora) da norma de consumo fordista e assim forjar, desde o chão de fábrica, a dominação da primeira burguesia industrial brasileira. Restava-lhes, portanto, organizar um sistema de benefícios que pudesse não apenas arrefecer os ânimos dos operários (insatisfeitos com a ultraexploração e os salários miseráveis), como também discipliná-los, inculcando-lhes os ideais industrialistas. Deste modo, a política de bem-estar dos industriais expressava-se principalmente mediante a concessão de benefícios externos ao salário tais como a concessão de casas em vilas operárias, a construção de escolas, hospitais, creches, igrejas, clubes esportivos, armazéns, etc. Entretanto, exatamente neste ponto, já é possível perceber as insuficiências do projeto hegemônico da burguesia industrial: longe de ser uma política consensual de toda a classe, os benefícios paternalistas foram alvo de controvérsia entre

⁶ Ademais, para os industriais liberais, o paternalismo era a melhor maneira de evitar que o Estado tomasse parte nas relações industriais. Segundo John French: "Embora ainda não fossem típicas de todas as empresas, essas políticas administrativas progressistas, até mesmo algo reformistas, eram vistas pelos mais eminentes industriais brasileiros, como Roberto Simonsen [ou Jorge Street, além de vários outros], como parte do empenho em evitar a intervenção do Estado nas relações industriais e trabalhistas, que constituía a marca da política trabalhista federal de Vargas após 1930." (FRENCH, 1995, p. 72)

os industriais, que não chegavam a um acordo quanto ao tamanho adequado da benevolência patronal⁷.

Assim, o liberalismo fordista brasileiro (melhor mesmo seria dizer "taylorismo primitivo") não passou de pretensão hipócrita de nossos primeiros industriais, os quais puderam sustentar sua retórica política apenas combinando o liberalismo com o conservadorismo paternalista que, entretanto mal se sustentava.

Muitos sociólogos e historiadores afirmaram que o personalismo característico do paternalismo não se encaixaria bem às necessidades de racionalização burocrática das indústrias. Contudo, na verdade ele foi imprescindível para o controle político da classe trabalhadora na medida em que procurou inculcar-lhes a concepção de que a empresa era uma grande família cujo vínculo primordial era a relação afetiva entre trabalhador e patrão. Evidentemente, deve-se destacar que os operários não foram passivos diante dos patrões: percebendo a fresta aberta pelo discurso patronal, impuseram suas exigências econômicas e políticas como uma acomodação ao discurso paternalista industrial; em suma, nunca foram vítimas indefesas da ideologia patronal. Ademais, além do controle paternalista dos operários, é possível mencionar outra vantagem do personalismo paternalista. Segundo Fernando Henrique Cardoso, o controle pessoal centralizado e excessivo que os industriais exerciam sobre suas fábricas lhes concedia a presteza e a flexibilidade necessárias para contornar a frequente instabilidade econômica⁸. Portanto, no alvorecer da industrialização brasileira a mentalidade paternalista foi uma mola propulsora e não um obstáculo ao desenvolvimento industrial. É verdade que após a década de 1940 talvez esta mentalidade tenha se tornado, junto da falta de capacidade de investir, um entrave à continuidade da modernização industrial.

Ao verificar a burguesia nacional hesitante entre o Estado e o capital estrangeiro como financiadores da modernização industrial, Fernando Henrique Cardoso acabou por

⁷ Segundo Warren Dean: "Esse curso de ação [a extensão do paternalismo], entretanto, teve limitado o seu efeito, em parte, pela emergente solidariedade dos próprios industriais, que não hesitavam em aplicar sanções contra o colega que desempenhasse com excessiva liberalidade o seu papel paternalista" (DEAN, s.d., p. 169).

⁸ Segundo Fernando Henrique Cardoso: "(...) a centralização da autoridade, típica do paternalismo, permitiu a sobrevivência de muitas indústrias nos momentos mais delicados da economia brasileira: Isto quer dizer que o grau escasso de previsibilidade econômica imposto pela conjuntura sócio-econômica brasileira obriga os empresários a tomar decisões rápidas, guiadas mais pela "sensibilidade econômica" do que pelo conhecimento técnico dos fatores que estão afetando a empresa. A delegação de autoridade e a racionalização das formas de controle pode resultar, nesta conjuntura, em perdas graves, que a ação pronta e 'irracional' (isto é, não controlada por meios técnicos) do chefe de empresa pode evitar". (CARDOSO, 1964, p. 106)

esposar a tese da incompletude da burguesia brasileira, caracterizando-a como portadora de uma consciência incompleta porquanto se escorasse no tradicionalismo econômico, político e cultural que de fato lha impedia de assumir-se e tornar-se uma classe dominante. Discordo da tese da incompletude de classe tanto da burguesia quanto do proletariado brasileiro.

No que se refere à burguesia industrial, suponho que teve sim um projeto hegemônico – o liberalismo paternalista – que foi superado pelo compromisso corporativista forjado na década de 1930. Nos quadros do corporativismo, a burguesia industrial brasileira foi contemplada por uma política pública industrialista que, entretanto, impunha uma dominação indireta da burguesia industrial – a hegemonia burguesa era temperada pelas exigências dos setores tradicionalistas e mediada pelos setores tecnocráticos da classe média. A dominação direta da burguesia industrial só foi construída após o golpe militar de 1964, quando aproveitou o corporativismo e o transformou na ferramenta que lhe possibilitaria a dominação incontestada nas fábricas. Assim, as diversas posições políticas da burguesia industrial brasileira referem-se antes às contingências políticas da sociedade brasileira do que à uma hipotética falta de consciência de classe.

No que foi exposto, nota-se a incapacidade de o liberalismo paternalista dos industrialistas brasileiros transformar-se em uma forma de dominação hegemônica: o liberalismo não poderia generalizar-se para todas as fábricas porque o aumento desenfreado dos benefícios paternalistas impediria a realização dos lucros industriais (além do que, como disse, as benevolências paternalistas eram possíveis apenas aos maiores industriais); ademais, também não poderia generalizar-se porque jamais conseguiria impedir a ação rebelde da classe trabalhadora, afinal os benefícios da idílica sociedade paternalista industrial não punha dinheiro no bolso do trabalhador.

Em suma, o liberalismo paternalista dependeu da habilidade pessoal do industrial benfeitor, entretanto, constituiu-se por meio da combinação de uma herança cultural paternalista à alicerces econômicos que nunca foram sólidos o bastante para que os capitães de indústria pudessem forjar uma dominação hegemônica puramente liberal e duradoura. Para tornar-se hegemônica, a dominação da burguesia industrial teve de esperar a ação do Estado que embora já se dirigisse desde a década de 1920 ao mundo industrial, apenas após 1937 é que configurou-se como política estatal conscientemente

industrialista. Nos braços do Estado, a burguesia industrial brasileira fez do corporativismo e da benemerência pública os sucedâneos de seu inane projeto hegemônico liberal-paternalista.

Apesar de frustrado e cada vez mais caduco após o golpe de 1937, o projeto hegemônico dos primeiros industriais brasileiros marcou época e foi referência para muitos jovens industriais. Assim, pode-se dizer que a vasta constelação dos icônicos capitães de indústria, liberais e paternalistas, consolidou a tradição que embasou as convicções pessoais de Salvador Arena. Entretanto, é impossível inventariar todos aqueles que formaram esta geração de industriais, de maneira que citarei os homens mais insígnies que na década de 1920 já eram adultos e atuavam como empresários. Entre eles, se distinguiram Otto Ernest Meyer (1897-1966)⁹, José Ermírio de Moraes (1900-1973)¹⁰, Roberto Simonsen (1889-1949)¹¹, A. J. Renner (1884-1966)¹², Othon Bezzera de Mello (1880-1949)¹³, Frederico Lundgren (1879-1946)¹⁴, Antônio Pereira Ignácio (1875-1951)¹⁵, Jorge Street (1863-1939), Francisco Matarazzo (1854-1937), etc.¹⁶. Entre estes industriais, tomemos Jorge Street e Francisco Matarazzo como os exemplos mais ilustres e significativos pois suas trajetórias e posições sociais os transformaram em figuras emblemáticas para os propósitos do artigo.

⁹ Imigrante alemão que veio ao Brasil para trabalhar em Pernambuco com os irmãos Lundgren e acabou por fundar, no Rio Grande do Sul, a Varig. Ver: (FORTES, 2004).

¹⁰ Fundou, junto de Antônio Pereira Ignácio (seu sogro), o Grupo Votorantim. Além disso foi um dos principais proprietários da fábrica da Nitro Química, em São Paulo. Ver: (FONTES, 2008).

¹¹ Patriarca da família de proprietários da Cerâmica São Caetano, empresa que presidiu e fundador da Companhia Construtora de Santos. Foi também destacado líder industrial. Ver: (LIMA, 1976) e (FRENCH, 1995).

¹² Antônio Jacob Renner foi neto de imigrantes alemães e fundou o grupo industrial A. J. Renner, no Rio Grande do Sul. Ver: (FORTES, 2004) e (PELLANDA, 1944).

¹³ Industrial têxtil que fundou o Cotonifício Othon Bezerra de Mello. Ver: (MELLO, 2012)

¹⁴ Dirigiu a Companhia de Tecidos Paulista desde a morte de seu pai, Herman Thedor Lundgren, em 1907, até seu falecimento. Foi um mito paternalista em Paulista (PE). Ver: (LEITE LOPES, 1988)

¹⁵ Fundou, junto de José Ermírio de Moraes (seu genro), o Grupo Votorantim. Segundo Warren Dean "Há testemunhos sinceros [a respeito de algumas das indústrias brasileiras nas décadas de 1910 e 1920] da existência de creches e jardins de infância, armazéns, igrejas e restaurantes de companhias, casas fornecidas pelos empregadores e assistência médica. **Os visitantes da fábrica Votorantim, por exemplo, referiram a presença de todos esses serviços e mais alguns: cinema, piscina, quadras de tênis, campos de futebol, esgotos, água encanada e eletricidade. Votorantim era um caso à parte, por se tratar de uma fábrica muito grande, que distava alguns quilômetros da cidade mais próxima, Sorocaba. Sem embargo disso, pode-se conjecturar que o epíteto 'pai dos pobres' caiu 'espontaneamente dos lábios sinceros dos operários'**". (DEAN, s.d., p. 166). [os grifos são meus]

¹⁶ Poder-se-ia ampliar esta pequena lista com outros nomes como Nicola Scarpa, Antonio Penteadó, Rodolfo Crespi, etc., e ainda empresas como a Rhodia, a Pirelli, a Companhia Antártica, Vidraria Santa Marina, Cigarros Sudan, Chapéus Ramenzoni, Companhia de Calçados Clark, Companhia Lacta, etc. Ver: (TEIXEIRA, 1990, p. 73).

Jorge Street iniciou suas atividades industriais em 1894, recebendo de seu pai ações de uma fábrica de sacaria de juta no Rio de Janeiro. A partir daí construiu um grande grupo têxtil e envolveu-se em vários outros negócios. Foi também destacado líder empresarial e político, defensor de políticas sociais que, entretanto, deveriam ser efetivadas pela empresa. Afinal, não lhe restava dúvidas: a incorporação social do operário era necessária e deveria ser feita pela empresa¹⁷ por meio de um projeto industrialista pautado num liberalismo adoçado por políticas sociais paternalistas. Segundo Palmira Petratti Teixeira:

A construção de uma imagem paternalista passava pelo reforço da autoridade através da figura do pai, introjetada por todos como talvez a mais legítima e inquestionável das autoridades: o pai materializa-se como ser experiente, pleno de conhecimentos, protetor e provedor, poderoso e severo quando interesses justos e comuns estivessem em jogo. (...)

As concessões bondosas do pai: moradias, escolas, farmácias, áreas de lazer, etc., levaram a crer na construção de uma grande família, na qual a colaboração harmoniosa entre estes entes e a organizada pelo poder paterno tentava dissolver e mascarar antagonismos de classe. A grande família passava a habitar uma grande casa: a Vila Maria Zélia [vila operária construída por Jorge Street]. Street transformava-se em pai provedor-disciplinador (TEIXEIRA, 1990, p. 91)

O mesmo pode-se dizer de Francisco Matarazzo, imigrante italiano que se tornou referência para todos os industriais, tendo, aliás, sido primeiro presidente do Centro Industrial do Estado de São Paulo (que posteriormente tornou-se a FIESP). Conhecido como "príncipe da indústria paulista", construiu grandioso grupo industrial, denominado Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM), o qual presidiu como chefe patriarcal. Sua postura paternalista se exerceu para além de seus operários, transbordou para a sociedade em geral e transformou-se em modelo. Matarazzo procurou teatralizar uma imagem de homem humilde que venceu pelo trabalho, verdadeiro *self-made man*; procurou transformar-se numa referência, especialmente para os imigrantes italianos, sobre os quais exerceu imensurável ascendência moral:

Aliás, a concepção do enriquecimento pelo trabalho a partir do nada, ao ser-lhe aplicada, era meio para identificá-lo com a grande massa [de imigrantes] que via nele o símbolo das suas aspirações, realizadas, e, portanto, o meio que dava legitimidade aparente à sua autoconcepção estamental. Mesmo que a imagem se apresentasse com algumas "ranhuras", a própria consciência coletiva encarregava-se de superá-las pondo em dúvida, por exemplo, a sua origem fidalga e atribuindo-a a uma tentativa de esconder uma origem humilde. Ainda que, principalmente depois de 1911, fosse cercado de "corifeus" intelectuais

¹⁷ Todavia, Street foi um dos primeiros que abandonaram o liberalismo paternalista para apoiar o projeto corporativista, demonstrando seu aguçado senso de oportunidade e sua flexível postura política.

empenhados em sublinhar a nobreza dessa origem, para derivar daí, estamentalmente, um prestígio vicário, era concomitantemente prestigiado pelas associações italianas (que dele recebiam doações e diversos outros tipos de benefícios) e que o viam como o futuro possível de cada um dos seus membros. (MARTINS, 1973, ps. 65-66)

Falta-me o elo perdido, isto é, o documento que comprove a ascendência destes industriais sobre Salvador Arena. Contudo, inúmeras práticas paternalistas de Salvador Arena eram semelhantes às daquelas dos primeiros industriais brasileiros: dar comida aos pobres, postura antissindical e exigência de lealdade, concessão de moradia, assistência médica, armazéns da empresa, escolas para os filhos dos operários etc. Ademais, parece pouco crível que, tendo nascido em 1915 como descendente de italianos tendo sido formado num mundo industrial fortemente marcado por homens tão insígnies, Arena não tenha herdado suas crenças sociais. Italiano que era, é provável que tenha sonhado ser como Matarazzo.

A centralidade da luta pela linguagem

Na TM estabeleceu-se um tipo de relação social de trabalho que combinava um elemento tradicionalista aos traços impessoais e associativos que tendem à burocratização. Claro que por estar instalada num polo industrial moderno, seria impossível que na TM houvesse uma fusão completa entre a esfera do trabalho e as demais esferas da vida social, fato que a tornaria um meio totalmente ensimesmado. A mistura entre essas esferas era praticada principalmente por Arena em sua própria vida pessoal¹⁸, estendendo-se à alguns trabalhadores por meio da concessão de casas ao redor da fábrica que eram destinadas à alguns chefes e homens de confiança que dedicavam-se quase que exclusivamente à fábrica. Todavia, não foi por meio de uma vila operária que o paternalismo industrial estabeleceu-se na TM. O estilo paternalista de Salvador Arena constituiu-se especialmente por meio de sua habilidade em teatralizar a concessão de "graças". Para tanto, combinava suas idiossincrasias às necessidades da produção. Exemplo disso são os relatos que indicam como Arena definia a chefia:

¹⁸ Em sua biografia: "Mantinha um pequeno apartamento mobiliado dentro da fábrica, onde com frequência passava as noites. Acordava de madrugada e fazia inspeções noturnas." (*idem*, p. 76)

Arena não dava a menor importância para diploma nem fazia questão alguma de contratar engenheiros. Até evitava. O perfil ideal para ele era o empregado dedicado, que se dispunha a aprender coisas novas e rapidamente. Escolhia a dedo os que se destacavam para chefiar seções e departamentos. Um dia chamou um mecânico-fresador e disse: “Vou treinar você para tomar conta da fábrica”. O funcionário ficou dois anos na fundição, três na laminação, quatro na mecânica, três na trefilação, três nas rotativas, fez cursos e estágios. Uma formação de vinte anos, método Arena de ensino em estado puro. Tornou-se chefe geral da fábrica. Formalmente, tinha apenas um curso técnico de desenho. (ALVES, 2000, p. 81)

Este método de escolha dos funcionários é confirmado pela trajetória de um ex-supervisor da fábrica:

Entrei [na TM] como ajudante geral, trabalhei um ano e sete meses, só que assim que eu já entrei já também iniciei um curso de ajustador mecânico, ferramenteiro no Pentágono e na Continental. No Pentágono depois eu até voltei pela empresa né, fazer um curso técnico em mecânica. Mas aí, até pela dificuldade do tempo que a gente tinha, não consegui acompanhar porque a gente não saía de dentro da fábrica, tal. E acabou perdendo muitas matérias e acabei parando no meio.

Com um ano e sete meses eu já fui pra “Mecânica” [setor da fábrica], comecei como meio-oficial, com seis meses após já estava como mecânico de manutenção, trabalhei muitos anos de mecânico de manutenção. Depois passei a líder de manutenção e depois supervisor de manutenção.

Entretanto, nem todos os operários viam a TM como uma oportunidade de ascensão profissional, ao contrário, alguns percebiam criticamente esse método de promoção, percebendo a real dimensão da "graça" concedida pelo patrão:

O Arena, primeiro pegava muita gente do interior. Segundo: essas mesmas pessoas ele transformava para níveis de chefia, entende? Então ele nunca teve uma chefia, vamos falar assim gerência científica, enfim... hierarquia, com supervisão, com áreas determinadas. Ele botava e tirava ao sabor do gosto dele, de uma coisa bem feita ou mal feita...se ele ia com a cara ou não ia com a cara. Então existia um clima de medo. (*ex-lubrificador na TM*)

Vê-se nos trechos a dominação paternalista, evidenciada pelo método de promoção baseado menos em critérios racionais e mais na "graça" outorgada por Arena. O controle direto¹⁹ e, portanto, pessoal de Arena muitas vezes levou-o a ignorar as

¹⁹ Segundo sua biógrafa: "Controlava tudo praticamente sozinho, cada tijolo assentado, cada prato preparado no refeitório da fábrica, onde fazia questão de almoçar e jantar junto com os empregados, mesmo quando recebia visitas." (*idem*, p. 17). Claro que reconhecer o controle pessoal não significa se iludir e concordar plenamente com a afirmação de que “controlava tudo praticamente sozinho”. Importa aqui menos a veracidade da informação e mais o significado que ela imprime à administração personalista de Salvador Arena.

funções profissionais intermediárias que mediavam sua relação com o grupo operário, de modo que sua autoridade exclusiva igualava abaixo de si tanto chefes quanto subordinados como mais entre os expedientes utilizados para sistematizar a identidade de seus operários. Buscava erigir um “mundo fundido, torneado, ajustado, construído enfim à sua maneira” (ALVES, 2000, p. 10):

Não acreditava em consultores, jamais contratou um executivo. Somente engenheiros muito especiais mereciam a sua admiração, mas mesmo assim preferia trabalhar com projetistas e treiná-los pessoalmente. Assumia praticamente sozinho a administração da empresa. Definia estratégias, vislumbrava novos mercados, desenvolvia produtos, cuidava da comunicação à sua maneira singular, como aliás tudo o que fazia. (*idem*, p. 66)

Salvador Arena procurou articular a imagem de mito não apenas ostentando o poder patronal e teatralizando a concessão de "graças". Além disso, esmerou-se em assumir o papel de figura onisciente e onipotente, que tudo *prevê* e *provê*.

Tomemos como exemplo uma das entrevistas mais notáveis que realizei. Trata-se do relato de Gentil, ex-operário que conheci por acaso quando uma de suas filhas procurou-me no dia 29 de janeiro de 2013 durante a missa de rememoração do falecimento de Salvador Arena. Enquanto tentava articular possíveis contatos para entrevistas, fui abordado pela filha de Gentil que ofereceu-me o contato do pai, afirmando que sua família era eternamente grata a Arena. Gentil migrou do interior de São Paulo, rodou por algumas empresas, aprendeu o ofício de torneiro mecânico, fez cursos de aprendizagem industrial e enfim entrou na TM por indicação de um amigo (onde trabalhou por 30 anos). Na TM trabalhou nos tornos (oficina de manutenção) e depois chefiou o processo de metalurgia (fundição), e até hoje ostenta incrível memória de inúmeras qualificações técnicas acerca das ligas metálicas com que trabalhava e dos processos produtivos que ajudou a empreender. Saiu da empresa por uma oportunidade melhor de trabalho e por tal razão amargou pelo resto da vida o desprezo de Arena. Em seu relato, Gentil disse-me que o imóvel onde realizava a entrevista (no bairro do Rudge Ramos em São Bernardo do Campo/SP, próximo a fábrica) fora um presente de Salvador Arena e que antes, há muito tempo, vivera em uma das casas que eram mantidas pela TM ao redor da fábrica. Contou-me ainda que casou-se pela segunda vez após o falecimento da primeira esposa, a quem Arena pagou tratamento médico no Hospital Sírio Libanês

até a morte. Atualmente, ele tem 88 anos e ainda é um profundo admirador de Salvador Arena. No ponto mais alto da entrevista, chorou ao lembrar-se da morte do ex-patrão:

Lá [na TM] tem uma coisa viu... o cara que não servia lá, não parava lá. O cara tinha que tá disponível 24 horas por dia pra Termomecanica. Porque o Arena queria. Ele por exemplo, tinha os plantão que ficava de domingo em casa. Meu irmão era um. Ficava por exemplo o camarada fica de plantão na casa dele, o dia todo no domingo, qualquer problema que acontece, ele tá disponível, além do pessoal que tá na fábrica. E assim era. Agora eu não sei. A gente morava nas casinhas da Termomecanica era dentro da fábrica. Morei uma porção de anos lá. [Tinha] uma meia dúzia [de casas]. Lá era tudo da Termomecanica, não pagava nada [água, luz, etc.]. Depois, ele precisou do terreno pra fazer a fábrica.

Essa casa aqui foi ele [Arena] que fez pra mim. Não paguei nada. Ele deu pra muita gente. A gente trabalhava lá a gente tava a disposição da fábrica 24 horas por dia, viu! Mas era uma beleza, viu: você trabalhar quando você tem incentivo e você vê sempre coisa nova, você vai aprendendo. Era reconhecimento por aquilo que a gente fazia. Vou te falar uma coisa: quem era torneiro como eu, era completo, entende? Não era "matão"²⁰, nada disso. Não tinha esse negócio de meio-oficial, era completo. A gente quando fazia, são coisas bonitas! Olha rapaz, eu gosto da mecânica e da metalurgia também! A gente fazia de tudo na fábrica. Entendia tudo. Até há pouco tempo eu ainda sabia de cor todas as ligas [metálicas] e impurezas. A gente tinha que entender mesmo, viu...

Ele [Arena] dava muito dinheiro pra gente também, viu. Ele dava comida. Comida ninguém pagava nada lá. Pro almoço. Pra compra do mês, tinha na cooperativa. [Minha ex-esposa] teve câncer de mama, morreu lá no Sírío Libanês. Ninguém pagava nada. Tinha um hospitalzinho aí dentro também, dentro da fábrica. Eu mesmo fiquei internado no Sírío Libanês duas vezes, pra operar. Nunca paguei nada [quem pagou foi a TM].

Ele [Salvador Arena] conquistava a pessoa, entende? Todo mundo ficava gostando da Termomecanica. Pra mandar um cara embora era rápido também, viu! O Arena era assim. Comia lá na cantina junto com todo mundo. A gente ainda tem amor pela Termomecanica. [chorando] Vou te falar, rapaz, é duro viu, quando você gosta de uma pessoa, um cara que sempre te ajudou... Volta e meia eu vou no cemitério e não saio de lá sem fazer uma visita lá no túmulo dele. [De repente, soltou risos] O Arena é difícil de...! [Com ar sereno] A gente gostaria que ele não morresse nunca. Esse homem foi um dos mais importantes do país!

Suor, dor, rancor, risos, saudades e gratidão: são confusos os sentimentos encontrados nos homens que trabalharam para Salvador Arena. A entrevista de Gentil, indica alguns pilares que sustentavam a dominação do grupo operário da TM desde o processo de trabalho. O trabalho era árduo, mas, além da compensação financeira, havia a possibilidade de herdar a "graça" patronal. Na Termomecanica o patrão conquistou mais do que o mero envolvimento dos operários: os peões iam às lágrimas. Ainda que não tenham sido todos, e ainda que enredados num engodo, muitos trabalhadores

²⁰ "Matão" é um operário que "mata" peças, isto é, as danifica.

efetivamente amaram o patrão como se fosse um pai e com isso se submetiam ainda mais à empresa, transformando-a num destaque industrial. A exposição pública do trabalhador lhes violentava a dignidade; entretanto, feita de modo teatralizado, desarmava a indignação operária, na medida em que ocultava a violência por acenar com a promessa do tão sonhado abono. Enquanto nas outras empresas o abono e outras conquistas consagradas no acordo coletivo são percebidas como resultados da luta coletiva, na TM isso aparece como favor e benevolência patronal. O direito é conquistado pela luta e supõe um sujeito que o reivindica como exigência. O favor funciona como uma graça concedida sob a contrapartida da lealdade e da deferência, podendo ser retirado ao sabor dos interesses e idiosincrasias da autoridade paternalista. Não era necessário luta, afinal:

É importante ressaltar que enquanto Salvador Arena procurava articular a linguagem de seu grupo operário, o sindicato fazia o mesmo. Houve diversas tentativas de sindicalizar a fábrica, várias delas mencionadas no jornal do Sindicato dos Metalúrgicos. Todavia, nenhuma delas conseguiu articular a insatisfação que nascia na produção em uma linguagem classista que sustentasse uma luta de classes transparente e aberta.

O sindicato sempre tentou se enraizar na TM. Os dados anteriores à década de 1970 são menos acessíveis, entretanto, as investidas sindicalistas sobre a TM remontam aos primeiros anos da Associação Profissional dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema (APMSBD), fundada em 1959 e antecessora imediata do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema (SMSBD). Todavia, o interesse do sindicato em organizar os trabalhadores da TM continuou ao longo da década de 1970. Nesta década, em algumas edições da *Tribuna Metalúrgica* noticiou-se a existência de urnas na Termomecânica quando da realização de eleições sindicais. Deve-se ressaltar que no arquivo do sindicato referente aos jornais da década de 1970, há uma pequena quantidade de números da *Tribuna Metalúrgica*, entretanto, ainda assim é possível notar que desde suas origens e mesmo durante a década de 1970 os sindicalistas não ignoraram o grupo operário da Termomecânica, ao contrário, sempre se lembraram de levar urnas à empresa.

De qualquer forma, a TM permaneceu como uma ilha no contexto social de relações industriais no ABC. Poder-se-ia supor que o sindicato não se enraizou nesta fábrica porque deu de ombros ao grupo operário ou porque não havia ali conflitos que pudessem alimentar e legitimar uma linguagem sindical combativa. Contudo, o primeiro passo para compreender as ancoragens sociais que fundamentam o insulamento da TM é reconhecer as insistentes tentativas do sindicato – o que não quer dizer que estas tenham sido orientadas por táticas eficientes –, bem como admitir a existência de um conflito latente que, embora nascesse na produção e se espalhasse para além dela, nunca conseguiu organizar-se numa linguagem antagônica à empresa²¹. A seguir, levantarei as inúmeras e malogradas tentativas do sindicato em sistematizar a experiência vivida pelos operários da TM. Se chegavam informações à redação da *Tribuna Metalúrgica* é porque a retórica sindical encontrava alguma ressonância entre os operários da empresa. Sempre houve correntes subterrâneas que poderiam sustentar a construção social da rebeldia operária na Termomecânica, entretanto, a manta tecida por Salvador Arena que protegia a fábrica da influência sindical conseguiu silenciar os ecos da linguagem sindical nos corredores da empresa e, assim, possibilitou a existência de uma mentalidade operária que prescindia da representação sindical. Assim, é necessário apontar que, impossibilitados de travar uma luta aberta contra a TM, os sindicalistas insistiram em encetar uma luta simbólica contra a empresa.

O processo de trabalho na TM

Como disse, a TM foi fundada em 1942 apostando na fabricação de fornos de padaria, bem de produção leve, típico da industrialização restringida característica da

²¹ Indiscutivelmente havia conflito na TM. Prova disso foi a constante interlocução que ela mantinha com a polícia política. No Arquivo do Estado de São Paulo é possível conferir documentos em que o DEOPS presta informações à Termomecânica (em 16 de fevereiro de 1970) acerca da atuação política precedente de dois operários (João Honório Alves e Orlando Ferreira). Neste sentido, ver as seguintes referências no Arquivo do DEOPS: (52Z, 000, 0024, p.) e (30C, 001, 19732). Além disso, há registro de que a TM forneceu o nome, a ocupação e o endereço de cinco operários ao DEOPS: Reinaldo Clementes de Oliveira (laminação), Geraldo Batista Dias (manutenção elétrica), Jario Dantas Pires (manutenção), Gerson Fornazieri (mecânica), Nelson Chaves da Costa (fundição). Neste sentido, ver: (Arquivo do DEOPS, 50C, 34, 491). Como se nota, também a TM manteve constante interlocução com a polícia buscando evitar, por meio da delação de operários militantes, que o conflito que brotava do processo de trabalho ganhasse conotação classista.

década de 1940. Após os primeiros anos, antecipando aquele que seria um dos motores da indústria na década de 1950, Salvador Arena direcionou seus esforços produtivos à um ramo especializado da indústria pesada: a laminação de metais não-ferrosos, especialmente o cobre e o alumínio. A partir da década de 1950, associada às empresas de bens de capital e às empresas de bens de consumo duráveis que cresceram após o investimento maciço nas indústrias de base, a TM cresceu progressivamente na mesma medida em que crescia o setor moderno da economia brasileira.

O quadro econômico mais amplo da sociedade brasileira após a década de 1940, criou oportunidades e clientes que foram aproveitados por Salvador Arena. Ademais, a peculiaridade do mercado aberto à TM (indústrias produtoras de bens de capital e indústrias produtoras de bens de consumo duráveis), bem como o tipo de produto por ela produzido criavam as condições para que ela viesse a atuar praticamente como monopolista. Deve-se destacar, ainda, que a TM se deslocou para São Bernardo do Campo/SP em 1957, fixando-se nas cercanias de todas as empresas que se tornariam suas clientes, já que o parque industrial típico da terceira fase da industrialização brasileira se estabeleceu na região do grande ABC e na zona sul da cidade de São Paulo. Dos fornos de padaria aos fornos em que forjava ligas metálicas, a TM acompanhou fielmente o desenvolvimento industrial brasileiro e assim consolidou sua condição quase monopolista. Aliás, tal condição monopolista permitiu que Arena exercitasse licenciosamente suas excentricidades administrativas, cujos efeitos potencialmente desorganizadores não eram seriamente prejudiciais ao andamento da empresa na medida em que ela não tinha de enfrentar fortes concorrentes; ademais, além de não ter efeitos negativos, as excentricidades gerenciais de Arena criavam efeitos positivos à TM pois foram elementos essenciais para a consolidação da dominação paternalista sobre o grupo operário.

A partir de agora, tentarei demonstrar o modo pelo qual Salvador Arena estabeleceu o processo de trabalho da TM. Noutras palavras, buscarei apresentar como o paternalismo industrial foi o elemento singular que articulou e deu sentido ao processo de trabalho na Termomecânica. A dominação na TM precisava se fundar em algo mais do que a linguagem paternalista; era necessário, como aliás em toda indústria, efetivá-la desde o chão de fábrica, desde o processo de trabalho pois é exatamente aí que a linguagem paternalista ganhou estofo.

Todavia, foi impossível etnografar o processo de trabalho da TM (dificuldade, aliás, recorrente entre outros pesquisadores), de maneira que farei aqui uma reconstrução intelectual, baseada em entrevistas, do processo produtivo. Deve-se reconhecer, contudo, que o cruzamento das informações obtidas nas entrevistas jamais produzirá uma cópia detalhada do fluxo produtivo. Ainda assim, é possível obter uma imagem bastante fidedigna de aspectos como a articulação dos setores da empresa e a importância diferencial de cada um deles, o tipo de maquinaria e o controle sobre os operários, as formas de remuneração, etc. Ademais, não se deve esquecer que tanto a percepção operária do processo de trabalho quanto a etnografia realizada pelo sociólogo são também representações. Deste modo, abordar o processo de trabalho mediante entrevistas não necessariamente significa perder a objetividade da análise; aliás, tal exercício traz a vantagem de considerar a percepção operária acerca do processo produtivo e de manter alerta o fato de que uma análise sociológica nunca é radicalmente objetiva.

Após os primeiros anos produzindo fornos de padaria, a Termomecanica passou a atuar na fabricação de produtos semielaborados em metais não-ferrosos (cobre, latão, alumínio, etc.) utilizados como matéria prima por várias outras indústrias em seus processos produtivos. Assim, tomadas conjuntamente, várias empresas fabricam uma infinidade de bens que tem como componente metais não-ferrosos produzidos pela Termomecanica.

Diversos segmentos industriais utilizam metais não-ferrosos em seus respectivos processos produtivos: indústria automotiva e de autopeças, indústrias elétrica, eletrônica e de telecomunicações, setor naval, construção civil, indústria produtora de eletrodomésticos, refrigeradores, ar-condicionado, metais sanitários, peças artísticas, etc. A múltipla aplicabilidade de seu produto, fez com que a Termomecanica já nascesse flexível mesmo antes deste conceito tornar-se uma referência gerencial. Assim, a falência de um cliente ou a crise num setor nunca foram suficientes para deprimir a produtividade da fábrica. Do ponto de vista da viabilidade econômica, só uma crise profunda e pronunciada de toda a indústria poderia fazer com que a TM entrasse em dificuldades. Afinal, mesmo se um segmento industrial passasse por problemas, a concorrência interna ao setor faria com que ao menos as empresas mais competitivas mantivessem a produção, continuando, assim, a consumir os produtos fabricados pela TM.

Ademais, como já destaquei, a fábrica de Salvador Arena acompanhou de muito perto os deslocamentos do desenvolvimento industrial brasileiro e por isso tornou-se pioneira na fabricação de seus produtos. O pioneirismo de Arena, a natureza da indústria pesada de fundição (com custos iniciais elevados e custo marginal baixo) e a especificidade dos produtos da Termomecanica, permitiram que a empresa dominasse desde o início seu segmento industrial e, apoiando-se na inexorável intensidade de seu processo produtivo, pudesse inviabilizar a existência de concorrentes: assim tornou-se praticamente monopolista.

Deste modo, ao posicionar-se de forma privilegiada no sistema industrial e ter se desenvolvido em um momento histórico propício, a TM deslanchou sua produtividade industrial. Assim, antes de verificar o processo produtivo e as peculiaridades gerenciais e o conhecimento técnico de Salvador Arena, é imprescindível compreender que as crenças sociais do patrão só puderam desaguar na TM devido a posição socioeconômica e histórica da empresa. Isto tudo é importante pois, especialmente entre os entrevistados mais críticos, foi comum o relato de que a condição de mercado privilegiada da TM foi um dos sustentáculos da benemerência patronal. Aliás, conforme apontei acima, reitero que a supremacia econômica sempre foi o motor da benevolência, tanto para os nossos capitães de indústria da primeira metade do século XX, quanto para o capitalismo de bem-estar norte-americano. Ademais, a combinação da peculiaridade econômica da fábrica com a singularidade pessoal de Arena fizeram com que se consolidasse um tipo de processo produtivo intenso e atento à qualquer porosidade por onde pudesse escorrer improdutividade. A partir de agora tentarei reconstituir intelectualmente este processo, destacando os traços característicos da fábrica, de Arena e de seu grupo operário. Evidente que tal reconstrução não se prenderá a detalhes, especialmente os técnicos, mas buscará identificar os processos produtivos, o modo como estão conectados e a importância relativa de cada um, tudo com vistas a verificar de perto como se imbricaram num todo harmônico a benevolência, a violência e a eficiência gerencial de Salvador Arena²².

²² Os instrumentos conceituais que mobilizei para interpretar o processo de trabalho da TM são aqueles que se tornaram mais ou menos consolidados na Sociologia do Trabalho brasileira. Isto é, sem enfrentar as inúmeras questões polêmicas que certamente compõe o debate sobre o processo de trabalho, o fordismo e o pós-fordismo, me valho dos conceitos construídos pela interlocução de diversos sociólogos: (ANTUNES, 1995 e 2009); (BRAVERMAN, 1980); (BURAWOY, 1979 e 1979a); (CORIAT, 1994 e 1994a); (DURAND, 2003 e 2001); (HARVEY, 1992), etc.

Até se fixar em São Bernardo do Campo, o grupo operário da TM era reduzido. Seu crescimento se verificou apenas ao longo da década de 1970, consolidando-se após o milagre econômico. Segundo a *Tribuna Metalúrgica*, enquanto em 1971 a empresa tinha 678 funcionários²³, em 1984 este número chegava a 1800²⁴. Em muitas entrevistas, os trabalhadores destacaram que foram contratados pela TM após indicação de amigos. O recrutamento dos trabalhadores dispensava processos seletivos muito formais ou, quando muito, exigia provas práticas pouco rigorosas. Contudo, a aparente baixa formalização do processo de contratação não impediu que eventualmente a TM anunciasse vagas em jornais de grande circulação (*Folha de São Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, *Diário do Grande ABC*). Ainda que pouco numerosos, estes anúncios podem ser encontrados entre as décadas de 1940 e 1990 e se referem a diversos tipos de vagas, tais como office-boy, torneiro mecânico, mecânico, engenheiro projetista, executivo, etc. De qualquer maneira, o recrutamento via de regra sempre foi feito a partir das relações pessoais dos operários leais à empresa; apenas após o falecimento do patrono e a modernização de diversos setores da empresa é que o processo de contratação tornou-se mais formalizado.

Uma vez recrutados, os operários passavam a compor alguma seção da fábrica. Considerando o processo de trabalho de forma linear, isto é, do início ao fim do fluxo produtivo, destacam-se as seguintes etapas: *compra de matéria prima (sucata); escolha e recebimento de metais; laboratórios químicos onde se preparavam as ligas metálicas; fundição; conformação mecânica: laminação, extrusão, trefilação, etc.; acabamento*. Inicialmente o processo de fundição era separado do processo de conformação mecânica. Todavia, acompanhando as inovações tecnológicas que ocorriam na Europa após a Segunda Guerra, desde cedo a TM constituiu um processo de *fundição contínua* caracterizado pela junção dos processos de fundição e conformação, eliminando tempos intermediários e elevando a qualidade do produto.

De forma geral, o processo produtivo operava num sistema de linha de produção que, ao que parece, desde as origens foi puxada do fim para o início; isto é, a produção se orientava a partir da demanda, tornando a TM como que praticante de uma espécie de *kanban* antes que este se tornasse um princípio gerencial. Evidente que a posição monopolista e a posição no sistema industrial são os elementos que contribuíram para

²³ Ver: (*Tribuna Metalúrgica*, Ano I, nº 1, julho de 1971, p.3. *Os nossos salários médios*).

²⁴ Ver: (Suplemento Informativo da *Tribuna Metalúrgica*, nº 661, maio de 1984, verso. *Coluna do Sombra: na Termomecânica*).

que a empresa antecipasse uma técnica de gestão pós-fordista: não havendo que preocupar-se diuturnamente com a concorrência e fabricando produtos que tinham clientes garantidos, Salvador Arena pôde evitar problemas relativos a excesso ou falta de estoque, produzindo sempre a partir da demanda. Eliminado este poro por onde poderia escapar improdutividade e desperdício de capital, Arena pôde se preocupar com *qualidade total e desperdício nulo*.

Na memória operária a exigência de qualidade total e desperdício nulo aparecem em histórias em que Arena agia de forma autoritária, como uma em que teria obrigado um operário a alisar um produto defeituoso até que ele aprendesse a ser zeloso com seu trabalho. Tais exigências aparecem também nas histórias que se conta acerca da intolerância do patrão quanto a erros de engenharia. A intolerância patronal ao desperdício e à improdutividade foram incorporadas pelos operários a partir da teatralização da dominação expressa pedagogicamente em pequenas ações: alguns os operários relataram que Arena não admitia ver sequer um parafuso no chão, pois tudo deveria ser aproveitado produtivamente; houve também relatos de que o ritmo produtivo tinha de ser sempre frenético, ao ponto de o patrão exigir que todos se movimentassem rapidamente para evitar o pecado imperdoável de ser flagrado parado, conversando ou agindo lentamente.

Na verdade, qualidade total e desperdício nulo podem ser compreendidos como princípios gerenciais universais da indústria capitalista, entretanto, foram alçados à posição de destaque apenas a partir das cartilhas gerenciais pós-fordistas. De qualquer forma, curioso mesmo é o fato de Arena já os enfatizasse desde a década de 1970, isto é, antes de se tornarem diretrizes, antes de a reestruturação produtiva se impor à indústria brasileira; na TM alguns destes elementos já eram impostos (por vezes de forma muitíssimo despótica e arbitrária) antes como exigências práticas do que a partir de ordens abstratas de administradores encantados pelas novidades gerenciais.

É evidente que o fordismo teve seus momentos na TM: o arbítrio abusivo da chefia (que historicamente foi vista como necessária ao crescimento infinito da produtividade), a linha de produção, a fabricação de algumas das próprias máquinas que utilizaria no processo de trabalho²⁵, os salários mais altos do que a média da indústria, a

²⁵ Neste aspecto, foi imprescindível a formação politécnica de Salvador Arena. Como destaquei acima, ele se formou na Escola Politécnica num período em que o projeto pedagógico desta instituição se voltava para

preocupação com a moralidade e os hábitos dos trabalhadores²⁶, etc., todos estes aspectos se transformaram como que marcas indelévels dos princípios fordistas na Termomecânica²⁷. Ainda assim, a TM nunca foi apenas uma fábrica exclusivamente fordista: aí princípios fordistas e pós-fordistas se combinaram criativamente a partir das peculiaridades pessoais de Salvador Arena, da posição socioeconômica e histórica da TM, do tipo produto que fabricava, da natureza de seu processo produtivo, de sua posição monopolista de mercado, etc.

Por fim, vale destacar que Salvador Arena só pôde construir o *envolvimento operário*, um dos principais aspectos pós-fordistas, mediante a desconsideração de princípios que são comuns seja às fábricas fordistas, seja às fábricas reestruturadas: o racionalismo capitalista. Para produzir o envolvimento operário, Salvador Arena precisou ser o capitão de indústria, o bom patrão, o paternalista industrial; precisou lançar mão do estilo gerencial antagônico aos princípios gerenciais absolutamente racionais e relativamente padronizados; Salvador Arena tornou-se moderno por meio de práticas tradicionais ou, noutras palavras, construiu um tipo de dominação tradicional que teve o condão de produzir efeitos modernos. Fora de contexto, as atitudes intempestivas, destemperadas, arbitrárias e idiossincráticas de Salvador Arena significariam a ruína de qualquer indústria moderna. Substituir aleatoriamente chefes por peões, transformar engenheiros em ajudantes e faxineiros em gerentes, humilhar trabalhadores, tudo isso levaria qualquer empresa ao fracasso, mas, no caso da TM, Arena mobilizou tais práticas

a formação de engenheiros completos e resolvedores de problemas, capazes de levar a cabo o salto tecnológico tão necessário aos industriais brasileiros. Ao fazer com que sua fábrica produzisse algumas das máquinas (tornando-se "fábrica de fábricas") que utilizaria no processo produtivo (como as famosas prensas projetadas pelo patrão), Salvador Arena pôde reduzir custos e tornar ainda mais lucrativo seu negócio. É evidente que isso só foi possível graças à já mencionada condição quase monopolista. De qualquer modo, além da redução de custos, a aura de onipotência que passou a cercar Arena (com seus efeitos de onipotência), fazia com que o desvio da TM de sua atividade fim não se tornasse um peso excessivo para o processo de trabalho como um todo. É forçoso lembrar aqui a fixação de Henry Ford em centralizar todas as etapas do processo produtivo, verticalizando até ao ponto de ir à Amazônia brasileira para controlar o processo de produção da borracha que seria utilizada por sua companhia.

²⁶ Aqui é possível citar sua preocupação com o peso dos operários, se eram ou não fumante, como se alimentavam, quanto bebiam, etc. É famosa a história de que Arena colocou um tonel de pinga no refeitório da empresa: preocupava-se com a quantidade de álcool ingerida por seus operários durante o almoço e decidiu servir a "dose ideal" (e, é claro, evitar que os funcionários saíssem da zona de controle da empresa mesmo durante o almoço).

²⁷ Segundo sua biógrafa: "Arena conhecia em detalhes a vida de Henry Ford, uma das figuras que mais admirou. Ford devotou os primeiros anos de sua vida profissional ao sonho de construir um automóvel. Trancava-se num barracão nos fundos de sua casa em Detroit e lá passava dias e noites trabalhando até que saiu dirigindo o seu famoso protótipo. Cenas de finais felizes faziam parte da rotina da Termomecânica. Enquanto não concretizasse um projeto, enquanto não colocasse em prática uma nova idéia, Arena não sossegava." (ALVES, 2000, p. 13)

de maneira a conquistar o envolvimento e o engajamento de seu grupo operário. Todas as ineficiências e deficiências que poderiam resultar de um estilo administrativo e gerencial tão pouco racional, provavelmente foram compensadas pela posição social e de mercado da TM que, contraditoriamente, se fundaram numa espécie de racionalismo produtivista. Portanto, o efeito de envolvimento que estas práticas geravam, também provavelmente compensaram os prejuízos que a TM poderia experimentar pois os operários, quase sempre engajados, mantinham o fluxo produtivo da TM continuamente tensionado. Em suma, na Termomecânica o racionalismo e o irracionalismo se transmutavam um no outro ao sabor das idiossincrasias patronais.

Em suma, a aparente extemporaneidade de Salvador Arena contribuiu decisivamente em seu negócio na medida em que serviu de alimento à relação peculiar que manteve com o grupo operário. Isto é, meio fora de época, Arena concedia altos salários em épocas de arrocho salarial e defendia um liberalismo pretensamente radical em época de forte repressão da ditadura – embora administrasse sua fábrica de maneira altamente repressiva. De todo modo, pode-se dizer que tal extemporaneidade era apenas aparente porque se ajustou às exigências de flexibilidade que na mesma época começavam a brilhar no horizonte do capitalismo global em contraposição à rigidez fordista. Assim, a burocratização apenas relativa de sua empresa, ocasionada pelo alto teor personalista de seu modelo de gestão, permitiu à Salvador Arena a flexibilidade necessária na condução do processo de trabalho da TM: flexibilidade na (re) alocação de operários, flexibilidade (extensão ou diminuição) das jornadas de trabalho que variavam ao sabor das exigências de mercado, flexibilidade na remuneração (isto é, salário associado à produtividade²⁸), flexibilidade tecnológica (conquistada graças ao estilo "fábrica de fábricas" que, entretanto, é típico da hierarquização vertical fordista) etc. Em suma, o liberalismo paternalista de Arena foi uma extemporaneidade apenas aparente pois, enfim, possibilitou que a TM realizasse aquilo que os "gurus" da administração e da engenharia apenas conseguiam por meio das modernas estratégias de reestruturação produtiva: o tensionamento do fluxo produtivo com vistas à uma incessante ampliação da produtividade²⁹. De qualquer modo, era inevitável que em algum momento os ares da

²⁸A TM foi pioneira no que posteriormente denominou-se de PLR - Participação nos Lucros e Resultados

²⁹ Segundo a biógrafa de Arena: "Ao longo das mais de cinco décadas em que Arena construiu seu império, as receitas prescritas pelos teóricos da administração oscilaram entre as mais variadas técnicas, da

reestruturação produtiva sopsassem na TM. Assim, após se exorcizar a força fantasmagórica do patrono (cuja presença procura, contraditória e simultaneamente, superar e acalentar), em 2005 a empresa iniciou um processo massivo de modernização, comprando novas máquinas, adotando novos modelos gerenciais, se internacionalizando (a TM estabeleceu mais duas plantas industriais – uma na Argentina e outra no Chile) e, após 2011, anunciando investimentos de R\$ 300 milhões de reais com vistas a aumentar sua produção em 45%³⁰.

Para além de taylorismo, paternalismo industrial, fordismo e pós-fordismo, a regra de ouro do processo capitalista de trabalho é orientar-se pela máxima racionalização com vistas à máxima produtividade e, desde que submeta tudo à este "ideal ético", tanto faz se o modelo gerencial está ou não "na moda"; Arena o sabia bem.

Considerações Finais

Neste artigo tentei esboçar os fundamentos da dominação a que o grupo operário da Termomecanica esteve submetido enquanto o patrão e fundador da empresa, Salvador Arena, esteve vivo. Após a morte do patrono, em 1998, a dominação simbólica perdeu força, entretanto, deixou suas marcas: desprovidos de uma memória de lutas que lhes servisse de referência, os trabalhadores da TM tem dificuldades para enfrentar a empresa nas lutas em torno do processo de trabalho; se a linguagem articulada pelo patrão não circula mais com a força de antes, tampouco a linguagem classista articulada pelo sindicato deitou raízes na fábrica.

centralização do processo decisório ao mais aberto e participativo trabalho em equipe. Palavras de ordem ditadas pelos gurus da administração revolucionaram empresas no mundo inteiro.

Na Termomecanica, essas correntes eram relegadas à categoria de modismos. Conceitos como **qualidade total**, **reengenharia** ou *dowsizing* produziam integralmente seus efeitos, mas não segundo qualquer cartilha pré-fabricada. Seguiam apenas a lógica implacável com que Arena os dissecava, para deles extrair só o que tivesse utilidade prática para seus objetivos." (ALVES, 2000, p. 65).

³⁰ Neste sentido ver: (*Folha de São Paulo*, 08 de novembro de 2011. *Metalúrgica investe R\$ 300 mi no aumento da produção*); (*Diário do Grande ABC*, 15 de novembro de 2012. *Termomecanica, de S. Bernardo, investe R\$ 300 mi.*)

O caso da TM coloca em evidência a centralidade que a luta pela linguagem tem na vida social e em particular no espaço fabril. Isto é, há diferentes modos de perceber a experiência vivida e, portanto, a luta simbólica pela articulação da linguagem, pelo poder de nomeação, ocupa papel relevante na luta de classes. Salvador Arena conferiu importância especial a isso e concentrou seus melhores esforços em constituir-se enquanto mito paternalista com vistas a debelar as estratégias de sindicalização de sua fábrica. Deste modo, apesar de a dominação na TM ter se amparado em sua sólida posição de mercado e em seu processo de trabalho produtivo, parte da racionalização industrial foi alcançada por expedientes tradicionais, alcançando objetivos gerenciais que muitas vezes tornaram-se moda apenas após a reestruturação pós-fordista.

Além disso, estando situada no ABC, o coração do novo sindicalismo, o caso da TM permite refletir acerca do alcance real das inovações sociais e políticas do sindicalismo autêntico. Um olhar denso à experiência do grupo operário da TM permite compreender melhor alguns aspectos renitentes do sindicalismo brasileiro em seu longo percurso histórico, relativizando a rebeldia dos sindicalistas autênticos e as críticas ao sindicalismo trabalhista e comunista anterior ao golpe civil militar de 1964. Do ponto de vista da interpretação especializada, suponho a investigação sobre a TM reforça o aspecto tradicional destacado pelos clássicos da sociologia do trabalho brasileira sem, entretanto, apagar a força de seus críticos: afinal o tradicionalismo que definiu a identidade do grupo operário da TM não derivou de forma direta da experiência vivida pelos trabalhadores, ao contrário, dependeu de uma luta pelo poder de dar sentido à essa experiência. Assim, o traço tradicional de nossa classe trabalhadora resultou tanto na relação carismática entre Lula e a classe que impulsionou a luta, quanto na relação também carismática entre Salvador Arena e seus trabalhadores. Em suma, suponho que o caso da TM aponta a centralidade da experiência de classe cotidianamente vivida e, assim, das tradições que ela acaba fundando. Deste modo, torna-se um elemento que merece especial atenção não apenas do movimento operário, mas também das futuras investigações em sociologia do trabalho, que poderia, assim, retornar ao próprio passado e juntar seus esforços àqueles que tem sido realizados nos últimos vinte anos pela história social do trabalho.

Bibliografia

- AGLIETTA, Michel. *Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. Ed. Singlo Veintiuno Editores, Madrid: 1979
- ALVES, Francisca Stella Fagá. *Salvador Arena*. Fundação Salvador Arena, São Paulo: 2000
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. Cortez Editora, Campinas: 1995
- _____. *A rebeldia do trabalho – O confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978-80*. Editora da Unicamp, Campinas: 1992
- BRAGA, Ruy. *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. Ed. Boitempo, São Paulo: 2012
- BEAUD, Stéphane & PIALOUX, Michel. *Retorno à condição operária: investigação em fábricas da Peugeot*. Boitempo, São Paulo: 2009
- BEYNON, Huw. *Trabalhando para Ford: trabalhadores e sindicalistas na indústria automobilística*. Editora Paz e Terra, São Paulo: 1995
- BRANDES, Stuart. *American welfare-capitalism: 1880-1940*. University of Chicago Press, Chicago: 1976
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. Ed. Zahar Editores, Rio de Janeiro: 1980
- BURAWOY, Michael. *Manufacturing Consent: Changes em Labor Process Under Monopoly Capitalism*. The University of Chicago Press, Chicago: 1979
- _____. *The Anthropology of Industrial Work*. Ann. Rev. Anthropol. n. 8, p. 231-266, 1979a
- CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico*. Difusão Europeia do Livro, São Paulo: 1964
- CORIAT, Benjamin. *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo Veintiuno editors, Madrid: 1994 (10ª edição)
- _____. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. UERJ, Rio de Janeiro: 1994a
- CORRÊA, Hércules. *O ABC de 1980*. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro: 1980
- DEAN, Warren. *A industrialização de São Paulo (1880-1945)*. Ed. Difel, São Paulo: s.d.

- FORD, Henry. *Princípios da prosperidade: minha vida e minha obra; hoje amanhã; minha filosofia da indústria*. Editora Freitas Bastos. São Paulo: 1964
- FORTES, Alexandre. *Nós do Quarto Distrito: A classe trabalhadora porto-alegrense e a Era Vargas*. Ed. Garamond/EDUCS, Rio de Janeiro: 2004
- FONTES, Paulo. *Um nordeste em São Paulo: trabalhadores migrantes em São Miguel Paulista (1945-1966)*. Ed. FGV, São Paulo: 2008
- FRENCH, Jonh. *O ABC dos operários: conflitos e alianças de classe em São Paulo, 1900-1950*. Editora Hucitec (Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul), São Caetano do Sul, 1995
- LIMA, Heitor Ferreira. *Três Industrialistas Brasileiros: Mauá, Rui Barbosa, Roberto Simonsen*. Ed. Alfa-Omega. São Paulo: 1976
- LEITE LOPES, José Sérgio. *A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das chaminés*. Marco Zero & Editora UNB, São Paulo: 1988
- LOPES, Juarez Brandão. *Sociedade Industrial no Brasil*. Difusão Europeia do Livro, São Paulo: 1971
- MARTINS, José de Souza. *A aparição do demônio na fábrica, no meio da produção*. Revista Tempo Social, vol. 5, n. 1/2, São Paulo: 1993
- _____. *Conde Matarazzo: o Empresário e a Empresa*. Ed. Hucitec, São Paulo: 1973
- MELLO, Juçara da Silva Barbosa de. *Fios da Rede: industrial e trabalhadores na criação e expansão de um grupo empresarial*. (tese de doutorado), PUC: 2012
- NEGRO, Antônio Luigi. *Linhas de Montagem*. Boitempo, São Paulo: 2004
- _____. *Zé Brasil foi ser peão: sobre a dignidade do trabalhador não qualificado na fábrica automobilística* In BATALHA; SILVA; FORTES, (orgs.). *Culturas de classe*. Editora Unicamp, São Paulo: 2004
- NOIRIEL, Gérard. *Du "patronage" au "paternalisme" In État, nation et immigration: vers une histoire du pouvoir*. Ed. Gallimard, Paris: 2005
- PELLANDA, Ernesto. *A. J. Renner: um capitão de indústria*. Ed. Globo, Porto Alegre: 1944
- RODRIGUES, Iram Jácome. *Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria*. Cortez, São Paulo: 1990
- _____. *O novo sindicalismo: vinte anos depois*. Vozes, Petrópolis: 1999

RODRIGUES, Leôncio Martins. *Industrialização e atitudes operárias*. Editora Brasiliense, São Paulo: 1970

SADER, Eder. *Quando novos personagens entram em cena*. Paz e Terra, São Paulo: 1991

SANTANA, Marco Aurélio. *Entre a ruptura e a continuidade: visões da história do movimento sindical brasileiro*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 41, São Paulo: 1999

TEIXEIRA, Palmira Petratti. *A Fábrica do Sonho: Trajetória do industrial Jorge Street*. Ed. Paz e Terra, São Paulo: 1990

THOMPSON, E. P. *A Formação da Classe Operária Inglesa*. 3 vol. Paz e Terra, São Paulo: 2004

_____. *Costumes em comum*. Companhia das Letras, São Paulo: 2010

_____. *La política de la teoría* In SAMUEL, Raphael (org.). *Historia Popular y Teoría Socialista*. Editorial Crítica, Barcelona: 1984

VARGAS, Nilton. *Gênese e difusão do taylorismo no Brasil* In Ciências Sociais Hoje. Ed. Cortez/Anpocs, São Paulo: 1985

VIANNA, Werneck Luiz. *Liberalismo e Sindicato no Brasil*. Ed. UFMG, Belo Horizonte: 1999

WEFFORT, Francisco. *Origens do sindicalismo populista no Brasil: a conjuntura do após-guerra*. Estudos Cebrap, n. 4, São Paulo: 1973

Sítios eletrônicos visitados

www.termomecanica.com.br

Jornais

Diário do Grande ABC

Folha de São Paulo

O Estado de São Paulo

Tribuna Metalúrgica e Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica