

# Estado Novo, industrialização e a formação do trabalhador brasileiro: o caso FNM

*"Estado Novo", industrialization and the formation of the Brazilian worker: the FNM case*

**José Ricardo Ramalho<sup>1</sup>**

*Artigo recebido e aprovado em novembro de 2007*

## **Resumo:**

A Fábrica Nacional de Motores (FNM), localizada no Rio de Janeiro, foi construída durante o Estado Novo, e entre os seus objetivos estava um projeto social de formação do "trabalhador brasileiro" e do estabelecimento de relações de trabalho marcadas pelo exercício da subordinação com características militares, paternalistas e de controle sobre a esfera da reprodução social dos trabalhadores. Em toda sua trajetória como empresa estatal, a FNM sempre foi pensada como uma "escola" para criar uma força de trabalho disciplinada e treinada para as atividades fabris.

## **Palavras-chave:**

relações de trabalho; empresa estatal; Estado Novo.

## **Abstract:**

The Fábrica Nacional de Motores (FNM), located in the state of Rio de Janeiro, was built during the "Estado Novo" (New State), and among its main goals there was a social project for the formation of a "Brazilian worker" and for the establishment of work relations based on military and paternalistic characteristics and on great control over the social reproduction of workers. Along its trajectory as a state company, the FNM was always thought to be a "school" in order to create a disciplined and trained workforce for industrial work.

## **Keywords:**

work relations; state company; New State.

<sup>1</sup> José Ricardo Ramalho é Professor do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia - PPGSA - UFRJ

A história da Fábrica Nacional de Motores (FNM), construída na Baixada fluminense em pleno Estado Novo, é um bom exemplo da participação do Estado na criação de uma infra-estrutura industrial para o país, mas também de um projeto social de formação de um "trabalhador brasileiro". Uma das pioneiras da indústria automotiva, a fábrica se constituiu, por pelo menos duas décadas (1950 e 1960), em caso único de presença estatal nesse setor industrial. Esse contexto fabril serviu ao mesmo tempo para o estabelecimento de um conjunto de relações de trabalho marcadas pelo exercício da subordinação com características militares, paternalistas e de controle sobre a esfera da reprodução social dos operários<sup>2</sup>.

A conjuntura da Segunda Guerra Mundial foi decisiva para a existência da FNM, pois nesse contexto o presidente Getúlio Vargas obteve recursos dos "aliados" para alavancar o processo de industrialização como contrapartida ao envolvimento direto do país no conflito. Em sua primeira fase, a fábrica atuou na montagem de motores de aviação, com vistas a garantir uma reserva estratégica de material bélico fora do principal cenário de guerra. O fim da Guerra resultou na interrupção desse tipo de produção e depois de um período de indefinição industrial, a empresa encontrou uma nova vocação no final da década de 1940, ao se transformar, através de acordo com a Alfa Romeo na Itália, em uma montadora de caminhões. Foi como produtora de veículos que a FNM atingiu o seu auge e também enfrentou muitas turbulências. Suas administrações sofreram influência da disputa política que ocorria dentro do aparelho do Estado, entre os que defendiam e os que condenavam a intervenção estatal no mercado.

Construída em uma extensa área desapropriada de 4 milhões de metros quadrados, no distrito de Xerém, município de Duque de Caxias-RJ, a FNM se caracterizou inicialmente por uma fase de militarização das relações de trabalho, na qual, exigia-se dos trabalhadores um comportamento rígido de obediência à hierarquia e aos desígnios do comandante-diretor - um Brigadeiro da Aeronáutica - que reunia poderes para inclusive encarcerar aqueles que infringissem determinadas regras. O rigor disciplinar e o apelo ao patriotismo em tempos de guerra, o projeto de uma "Cidade dos Motores" auto-suficiente em alimentação e moradia, conferiam uma particularidade significativa àquela experiência empresarial. O período dedicado à produção de veículos acabou confirmando essas formas de gestão da

<sup>2</sup> Este texto se baseia em pesquisa que resultou no livro *Estado Patrão e Luta Operária*. O caso FNM (São Paulo, Paz e Terra, 1989) e que se estendeu para a indústria automotiva atual através do apoio do CNPQ e da Faperj (Programa Cientistas do Nosso Estado).

força de trabalho. Embora variando suas características - a militarização e os acampamentos de solteiros, na primeira fase; o controle civil e as vilas operárias, na segunda fase - em toda sua trajetória como empresa estatal buscou-se permanentemente fazer da fábrica uma "escola" voltada para a formação de uma força de trabalho disciplinada e treinada para as atividades fabris.

### *A fábrica dentro de um projeto de desenvolvimento*

Os trabalhadores recrutados para as obras de instalação e de operação das primeiras máquinas, na década de 1940, costumavam se referir às dificuldades associadas às condições insalubres da região escolhida para o empreendimento: uma extensa área pantanosa, de mata virgem, que propiciava uma alta incidência de malária.

A escolha do local da fábrica na Baixada Fluminense encontra explicações nas concepções de progresso da época, uma representação de vitória do homem sobre a natureza, de transformação do "não civilizado" em "civilizado" e de um projeto de desenvolvimento que pretendia ir além do aspecto puramente industrial. Simboliza essa preocupação, um diálogo que teria se dado entre o Brigadeiro Guedes Muniz, presidente da FNM, e Getúlio Vargas: Muniz teria dito que só havia andado por lugares saneados e que a malária da Baixada Fluminense indicava a necessidade de que se investisse lá, ao que Getúlio teria respondido "vamos sanear".

Outras explicações privilegiavam a dimensão política do Estado do Rio de Janeiro, trazendo à tona o jogo de influências que esteve presente na decisão. A concretização do plano que culminou com a decisão de construir a fábrica de aviões passou necessariamente pelos meandros da política interna do país. Segundo Valle (1983:5), o Almirante Amaral Peixoto, chefe político do Estado do Rio, desejava dar à região um status industrial, o que facilitou "obter de seu sogro, presidente Getúlio Vargas, a localização da fábrica nos contrafortes da serra de Petrópolis, à salvo de bombardeios aéreos inimigos, como desejavam os militares americanos".

Além desses fatores, pesaram também aspectos técnicos e econômicos em favor da construção de uma fábrica de motores de aviação na Baixada: um terreno ao nível do mar, meios de comunicação fixados em estrada de ferro e de rodagem, água em abundância, luz, áreas planas para campo de pouso etc.

Estado Novo,  
industrialização e a  
formação do  
trabalhador brasileiro: o  
caso FNM

Locus:  
revista de  
história,  
Juiz de Fora,  
v. 13, n. 2,  
p. 119-134, 2007

## *Um projeto nacional para a Fábrica de Motores*

Em retrospecto histórico à CPI da Câmara Federal, que em 1968, ironicamente, investigava as razões da venda da fábrica para uma empresa estrangeira, o Brigadeiro Guedes Muniz lembra das negociações que deram origem à FNM (e a Companhia Siderúrgica Nacional- CSN) e ressalta que o processo se deu como parte da estratégia internacional do governo brasileiro, comandada por Vargas: "a ele o Brasil deve (...) a Fábrica Nacional de Motores e a Companhia Siderúrgica Nacional, pois foi ele quem barganhou a utilização das bases do Nordeste pela Força Aérea Norte-Americana durante a guerra, em troca do re-equipamento de nossas forças armadas, bem como da ajuda americana para a realização desses dois grandes empreendimentos brasileiros (...) (Diário do Congresso Nacional, 7/11/70, Seção I, p.5368). Para o Brigadeiro tratava-se de um excelente negócio para o Brasil, devido às condições excepcionais de pagamento, que teriam prevalecido no acordo com os EUA, e à possibilidade de se construir uma indústria de precisão numa América Latina desprovida de tecnologia avançada.

O fato de ter seu projeto industrial diretamente ligado à guerra fez com que a fábrica entrasse em crise com o fim da mesma e com a descoberta de que a Força Aérea Brasileira havia estocado em seus armazéns centenas de motores do mesmo tipo dos estavam sendo montados em Xerém. Numa conjuntura de pós-guerra, marcada pela queda de Vargas, pela Constituinte de 1946 e pela mudança na orientação da política econômica, fortaleceram-se posições que defendiam uma prática de livre mercado e abertura para o capital estrangeiro, além da redução das relações do poder público com a economia. Pode-se explicar, em parte por estes argumentos, a pressão que a FNM teria sofrido nesta fase, embora a fábrica tenha continuado a receber apoio do Estado.

Na crise, coube a mesma comissão construtora dirigida pelo Brigadeiro Guedes Muniz, a incumbência de adaptar a fábrica a outras alternativas industriais, na busca de uma nova "vocação". E o Brigadeiro, na defesa do projeto que ajudou a criar, ressalta a maleabilidade das máquinas que permitiu a produ o de uma gama variada de novos produtos. "Não queríamos apenas construir uma fábrica para um determinado motor, mas sim uma imensa fábrica, modern ssima, verdadeira escola para ensinar aos brasileiros da época o que era indústria mecânica de precisão, como é e sempre foi a indústria de motores de avião, automóveis, tratores, caminhões etc. Assim surgiu a FNM, instalada tão ecleticamente, com máquinas automáticas tão flexíveis que nessa fábrica de motores de avia o puderam ser mais tarde fabricados

compressores de frio, geladeiras, caminhões e automóveis, sem que nenhuma de suas máquinas originais tivesse que ser abandonada como imprestável, inútil ou obsoleta (Idem, p.5368).

### *Uma empresa da indústria automobilística brasileira*

A transformação da FNM em sociedade anônima, no final de 1947, e a substituição de um brigadeiro por um engenheiro civil na direção poderiam sugerir a concretização da proposta do governo da época de intervir cada vez menos na economia. Entretanto, a União continuou com o controle acionário - detendo mais de 95% das ações -, e o apoio à fábrica, tomando inclusive iniciativas para modificar sua estrutura administrativa e produtiva, com as gestões para o seu aproveitamento como montadora de veículos.

Em 1950, a FNM assinou um contrato de cooperação industrial, com a empresa estatal italiana Alfa Romeo S.A, na qual esta se obrigava a fornecer 1000 chassis de ônibus e caminhões, além de conceder à estatal brasileira os direitos e a licença de fabricação. A participação da FNM na indústria automobilística tem sido sempre destacada na bibliografia especializada pelo seu "pioneirismo" e pelo fato de ter diminuído os custos de importação de veículos, estimulado a indústria de autopeças, e desempenhado um papel importante tanto na formação de mão-de-obra como na criação de uma "consciência nacional" de proteção à indústria brasileira.

Documentos da própria empresa consideram a segunda metade da década de 1950 como o período do seu ressurgimento em termos de desenvolvimento industrial. Afirmam, por exemplo, que a partir de 1955 as finanças da fábrica estavam regularizadas, tendo sido possível, pela primeira vez em sua história, distribuir dividendos aos seus acionistas. Além disso, a produção de caminhões aumentava, e, a cada ano, crescia o índice de nacionalização do produto. No ano de 1956, segundo estas fontes, foi apresentado um projeto de expansão da fábrica para a nacionalização final e o aumento da produção do caminhão, mantendo-se a fábrica na vanguarda da indústria de caminhões. Em 1958, incluiu-se no projeto de expansão a fabricação no Brasil do automóvel Alfa Romeo 2000.

O período referente a este salto de qualidade na produção brasileira de caminhões, tratando-se a FNM de uma empresa estatal, correspondeu, por outro lado, a uma exaltação do produto e de sua transformação em objeto de orgulho nacional, conforme sintetiza esta

Estado Novo,  
industrialização e a  
formação do  
trabalhador brasileiro: o  
caso FNM

Locus:  
revista de  
história,  
Juiz de Fora,  
v. 13, n. 2,  
p. 119-134, 2007

notícia de um jornal do Rio de Janeiro. "O caminhão FNM é hoje um precioso colaborador da indústria, do comércio e da lavoura, que o empregam cada dia em maior escala na missão de dar escoamento à crescente produção nacional. (...) A popularidade do caminhão FNM, traduzida na preferência com que é distinguido tanto pelo governo como pela iniciativa privada, consagra o esforço da FNM, pioneira da indústria automobilística nacional, cuja produção, já muito aumentada, ainda está longe de atender às crescentes necessidades do mercado brasileiro" (Diário de Notícias, 25/01/57, p.2).

O reconhecimento do pioneirismo da FNM também se associou ao desenvolvimento da indústria de autopeças no Brasil. Segundo Gattás (1981:220,21), em seu livro sobre a história da indústria automobilística brasileira, a empresa teve uma tarefa fundamental no suporte técnico e de mercado às numerosas indústrias de autopeças que eram suas fornecedoras; promoveu treinamento, criou um curso de engenharia automobilística, de extensão universitária, em convênio com a Escola Nacional de Engenharia (RJ), manteve cursos de formação e aperfeiçoamento de operários e forneceu às escolas de engenharia e técnicas do país conjuntos e partes automobilísticas para estudo e treinamento.

Na década de 1960, a FNM sofreu os efeitos da instabilidade política pela qual passou o país, arcando com um aparente descontrole administrativo, uma queda na produção e um aumento do endividamento, principalmente junto ao BNDE. O fato de ser uma empresa estatal acirrou as críticas daqueles favoráveis a não intervenção do Estado na economia, mas não impediu que a empresa fosse louvada pelos nacionalistas que viam, na iniciativa do Estado, a possibilidade da construção de um parque industrial de veículos de base, majoritariamente nacional. Embora tenha sido no período Kubitschek que se abriram as portas para o capital estrangeiro através da indústria automobilística<sup>3</sup>, foi também nesse mesmo governo que a FNM vivenciou sua fase de maior crescimento. Assim, contraditoriamente, a consolidação do capital estrangeiro no país, via indústria automobilística, corresponde também ao apogeu da FNM, em termos de produção e crescimento. A evidência da contradição existente entre a proclamada ênfase governamental atribuída à indústria privada no ramo automobilístico e a intromissão, de fato, do Estado neste ramo se revela com toda a clareza quando a FNM passa a fabricar também automóveis de luxo, indicação, por outro

<sup>3</sup> Ver relatório final do grupo de estudos que propôs a criação do GEIA, apresentado a Juscelino Kubitschek, na parte intitulada "Medidas Preconizadas pelo Grupo de Estudos", no item "Tipos de Empresas", pp. 40,41.

lado, do equilíbrio da correlação de forças políticas que se estabeleceu entre os membros do próprio governo.

O golpe militar de 1964 reforçou a posição política que, com relação à FNM, nutria a aspiração de vê-la privatizada. Finalmente, em 1968, a empresa foi vendida para a Alfa Romeo, da Itália. O processo de venda foi muito criticado pela imprensa e pelo Congresso, a ponto de se constituir uma Comissão Parlamentar de Inquérito para investigá-la. A impressão de "escândalo financeiro" estava fundada na suspeita de facilidades indevidas concedidas aos compradores, no sigilo que cercou o desenrolar das negociações, no não cumprimento da cláusula da concorrência que protegia os bens públicos, e nas condições em que foi negociada a demissão de uma boa parcela de trabalhadores antes que a empresa estrangeira assumisse o controle acionário.

### *A proposta da FNM para formar novos trabalhadores*

Entrevistas com os trabalhadores mais antigos da FNM mostraram como estes ainda guardavam na memória o período de construção da fábrica, de seu funcionamento como empreendimento do Estado e da característica militarista das relações de trabalho que nela vigoravam na sua primeira fase, na década de 1940. Referiam-se com frequência de modo positivo ao tempo do Brigadeiro, ao tratamento por ele dispensado aos operários e a sua preocupação com a "formação para o trabalho". O controle personalizado e militarizado sobre o dia-a-dia dos trabalhadores, tanto na construção dos prédios quanto no processo produtivo da fábrica de motores de aviação, encontrava justificação pela importância atribuída à obra dentro do projeto de industrialização do país e da conjuntura de guerra, que informavam o discurso de afirmação da soberania nacional.

A proposta de formação de trabalhadores se fundamentava numa concepção de criar para o Brasil um homem adaptado à nova realidade industrial. O modelo forjado nesse primeiro período da fábrica acrescentava à concepção tradicional de dominação patronal o aspecto da militarização e da legitimidade conferida a um patrão que se achava diretamente investido de poderes pelo mais alto mandatário do Estado. Os discursos do Brigadeiro, feitos na época, demonstravam uma preocupação em fazer da fábrica uma "escola" cujo exemplo pudesse ser utilizado em outros pontos do país, assim como transformá-la no núcleo de uma "cidade" que se auto-sustentasse, que produzisse seus próprios alimentos, que tivesse seu comércio particular,

Estado Novo,  
industrialização e a  
formação do  
trabalhador brasileiro: o  
caso FNM

Locus:  
revista de  
história,  
Juiz de Fora,  
v. 13, n. 2,  
p. 119-134, 2007

seu atendimento médico e suas formas de lazer voltadas, enfim, para suas próprias necessidades. Este caráter de "autarquização" que se desejava imprimir à FNM também colocava a questão do "isolamento" desta experiência, quase como a idéia de um laboratório, que depois seria difundida, mas que precisava ser gestada no isolamento, para que nada a perturbasse.

A FNM se encaixava no discurso ideológico que propunha "reconquistar" o Brasil e levar os "progressos da ciência" para o "interior". Planejava-se transformar a empresa em um exemplo concreto das posições ideológicas de valorização da capacidade do trabalhador brasileiro e de consagração do Estado como provedor das necessidades básicas, incluindo a felicidade para os operários. Nesse período histórico, a questão social, de acordo com Castro Gomes (1982:122), aparecia como elemento marcante, reformulando inclusive as funções do Estado Nacional e devia significar um ponto de equilíbrio entre o trabalhador e a produção mecanizada, uma questão de convivência e cooperação entre classes, de humanização do trabalho, e de promoção do bem estar comum.

As exigências do trabalho industrial, ainda desconhecidas para a maioria dos trabalhadores recrutados, a disciplina no trabalho e o respeito às chefias eram pontos de honra de um sistema que começava a se implantar. Nesse processo, o apelo aos valores de "dignidade", "caráter", fazia parte da socialização. Os "bons" e os "maus" brasileiros eram avaliados pela adaptação ou não ao novo regime de trabalho. As punições, o exercício direto do poder, a expulsão para fora "das terras da fábrica", confirmavam o verdadeiro isolamento e a rigidez com que eram mantidos os operários. O regime militar, além das alegadas razões de guerra, se encaixava perfeitamente na perspectiva de formação da força de trabalho para a indústria, sendo uma empresa estatal como a FNM um lugar apropriado para a aplicação desta experiência.

O argumento do patriotismo desempenhou um papel fundamental nos procedimentos de formação. Havia um apelo constante aos valores de "pátria", de "nação", de "progresso", de "moderno", sobredeterminando o dia-a-dia do trabalho na fábrica. Este apelo foi reforçado pelo fato de tratar-se de uma empresa estatal e pelo fato de que as relações capital-trabalho, que se estabeleceram durante esta primeira fase, traziam características distintas daquelas de empresas privadas. A perspectiva de estar trabalhando para a "nação" parece ter sido uma marca importante na cultura fabril, e que prosseguiu na fase seguinte de produção de veículos.



## *As vilas operárias e o projeto social de fixação dos trabalhadores: a era automobilística*

Com a nova opção industrial da fábrica pelo setor automobilístico, houve uma interrupção do projeto social nos moldes inicialmente propostos. Se por um lado permaneceu a intenção de formar trabalhadores para a atividade industrial e torná-los dependentes da fábrica, através dos "benefícios" concedidos, por outro lado, deixou de funcionar a disciplina militar e não foram levados adiante, pelo menos da forma projetada, os planos de transformar a área de propriedade da fábrica em uma "Cidade dos Motores". Na verdade, a FNM teve que se adaptar, sem precisar abrir mão de uma relação de controle cuidadoso sobre a força de trabalho empregada.

A construção de vilas operárias, que se iniciou na fase automobilística, atendia à intenção de manter, sob controle mais estrito, um setor do operariado que garantia o bom andamento do processo produtivo. Por esse motivo, mudaram as características de recrutamento de trabalhadores, e os trabalhadores casados e com família teriam sido privilegiados, em detrimento do trabalhador isolado, solteiro, que predominou no período anterior.

A manutenção de grande número de trabalhadores solteiros na fase de construção se sustentou graças aos rigores da disciplina militar e às características de uma obra de grande porte, que atraía gente em busca de melhor sorte, mesmo que em condições precárias de conforto e atendimento social. Com a implantação do processo automotivo, a fábrica passou a se preocupar com um perfil diferente de trabalhador. A fixação de operários ao redor das instalações fabris serviu também para responder as alegações de que se gastava muito com o transporte diário de operários de vários lugares do Rio de Janeiro. Da mesma forma, teria entrado neste cálculo as dificuldades próprias do controle fabril sobre os trabalhadores solteiros. Estes, ao contrário dos casados e com família estabelecida, por não estarem ligados a situações que os prendessem nos lugares de trabalho, como mulher e filhos, casa montada, ferramentas etc, tornavam-se um problema para a disciplina fabril e dificultavam sua implantação eficaz.

A oferta de moradias para os trabalhadores casados foi argumento forte para convencê-los a ficar em Xerém, embora encobrissem o controle maior de seus empregados que a fábrica passava a ter. Por outro lado, para os operários solteiros, em busca de estabilidade no emprego, o casamento passou a ser uma necessidade, o que de fato

Estado Novo,  
industrialização e a  
formação do  
trabalhador brasileiro: o  
caso FNM

Locus:  
revista de  
história,  
Juiz de Fora,  
v. 13, n. 2,  
p. 119-134, 2007

ocorreu, principalmente com o "pessoal das escolas técnicas"<sup>4</sup>. Dessa forma puderam manter intacta a rede de relações sociais construída a partir do seu recrutamento, ainda na década de 1940.

Ao longo da década de 1950, foram construídas duas vilas operárias, compostas de casas individuais e, mais tarde alguns blocos de apartamentos. A relação que a FNM estabelecia com as vilas operárias e seus moradores implicava em uma enorme ingerência na vida do trabalhador fora da fábrica, na esfera de sua vida particular, do seu lazer etc. O cotidiano das famílias que moravam em Xerém apareceu no relato dos operários, marcado pelo apito da fábrica chamando seus trabalhadores para o serviço e, nos fins de semana, pelo futebol e a recreação, que teriam sido estimulados e criados pelos diretores da empresa. O controle sobre o trabalhador que morava nas vilas ficava a cargo da Prefeitura da FNM S.A. A função da prefeitura era cuidar da conservação das casas, manter a ordem, prestar assistência social, além de decidir sobre a alocação de pessoas nas casas das vilas ou nas terras da fábrica. O "prefeito" era um funcionário indicado pela direção. O uso declarado do termo "Prefeitura" chama a atenção e indica a amplitude do controle assumido pela unidade fabril. Numa empresa privada pareceria inadequado chamar de "prefeitura" a administração das vilas, mas por se tratar de uma empresa estatal, as vilas e o espaço fabril se confundem com unidades administrativas públicas, exercendo funções que deveriam caber aos municípios.

### *A política da "grande família"*

A opção pela montagem de caminhões e automóveis trouxe à tona o problema da falta de trabalhadores preparados para aquele tipo de produção. Desde a época dos motores de avião, estas dificuldades marcaram a execução do projeto industrial da FNM. A questão da formação de operários continuou sendo uma preocupação sistemática, e o próprio GEIA (Grupo de Estudos da Indústria Automobilística), responsável pelo planejamento do setor no Brasil, a partir da segunda metade dos anos 1950, considerava a formação técnica do trabalhador uma questão crucial para o sucesso deste planejamento.

Para a FNM, além do problema da formação técnica, existia a competição com a indústria paulista que atraía, com mais oportunidades

---

<sup>4</sup> Como era chamado o grupo de trabalhadores recrutados pelo Brigadeiro Guedes Muniz nas Escolas Técnicas das capitais dos estados nordestinos, nos anos 1940, para trabalhar na FNM.

e melhores salários, os operários mais qualificados. Por esse motivo, decidiu-se investir nos trabalhadores que pudessem, mediante cursos ministrados na própria fábrica ou no SENAI, ocupar as funções necessárias. A fixação e o aproveitamento maciço do "pessoal das escolas técnicas" confere uma certa particularidade à força de trabalho. De fato, esse grupo de trabalhadores, muitos transformados em mestres e contramestres com o passar dos anos e com larga experiência adquirida no trabalho, desempenhou um papel também particular quando se estabeleceram as condições conjunturais para uma participação política maior dos trabalhadores, através do sindicato, nas decisões relativas ao processo de trabalho, na hierarquia de postos, etc.

O fato dos trabalhadores terem as mais diferentes origens profissionais exigiu que a FNM se preocupasse em adaptá-los às necessidades de um processo de produção que tinha características ainda bastante novas no parque industrial brasileiro. Portanto, tratava-se de preparar o trabalhador para o trabalho industrial, em uma indústria de ponta. Esse processo de investidura da profissão trouxe conseqüências importantes para a comunidade de trabalhadores que se instalou na FNM, e foi dentro dele que se criaram as expectativas de ascensão dentro da fábrica e se construíram os primeiros movimentos de resistência aos métodos implantados de subordinação da força de trabalho.

Para a maioria dos trabalhadores o processo de formação profissional se dava no próprio espaço fabril, pelo engajamento direto no processo de produção, e requeria grande esforço pessoal para vencer dificuldades de manipulação das máquinas, medo de danificá-las, esforço para acostumar-se com a interferência de um meio ambiente estranho e agressivo aos sentidos. Nestas circunstâncias, a referência a "colegas" mais experientes é comum, assim como é claro o sacrifício das horas vagas e padecimento físico provocado pelos acidentes advindos da inexperiência:

aquilo ali é que foi uma luta. Porque eu fui semi-alfabetizado, e, por incrível que pareça, nunca tinha entrado numa oficina de fabricação. Só aquele barulho de máquina para mim já estava tudo contrário do meio que eu vivia fora. Aquela barulhada, aquele maquinário, quando eu cheguei lá, até que eu me acostumei com o barulho da máquina. Mas tudo depende da boa vontade do homem. Eu fui para uma seção onde tinha um colega que sempre procurava arranjar vaga para mim. Me puseram lá, me ensinaram a abrir rosca para parafuso, rosca interna.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> (Operário da FNM, 1984).

O processo de formação implicou também qualificação e profissionalização com vistas a ascender na carreira por parte dos operários. Alguns trabalhadores começavam na "faxina" ou como "guarda" e iam passando para funções mais qualificadas, ao longo dos anos.

Versões retrospectivas dessa fase, como a do engenheiro Túlio Araripe, tido como principal responsável pela transformação da FNM numa fábrica de caminhões e automóveis, mostram também a criatividade de operários e técnicos. Segundo Araripe, a tarefa de conversão das máquinas existentes na fábrica, para serem utilizadas na produção de caminhões, só ocorreu graças a esse esforço. Araripe cita casos "como o de um operário que por vezes penetrava abruptamente em sua sala sem se importar com qualquer visita ou reunião que houvesse e o conduzia pelo braço para verificar mais uma conversão de máquinas bem sucedida, que freqüentemente lhe custara até quarenta e oito horas de trabalho" (Valle, 1983:19). De fato, os próprios trabalhadores, em outros depoimentos, expressam seu entusiasmo com relação ao produto da fábrica: a qualidade do caminhão e sua resistência e o fato de ser um produto nacional (Ramalho, 1989, 1994 e 1997).

No relatório da diretoria da FNM (Jornal do Comércio, 14/4/1955, p.13), referente ao exercício de 1954, no item "Pessoal", há menção a "uma nova política com relação aos operários". A diretoria estava preocupada com uma política social, acreditando "num regime de relações funcionais modernas e eficientes, entre chefes e subordinados, com o objetivo de constituir uma equipe de trabalho unida e operosa". Esta nova orientação, segundo o relatório, visava aumentar a produtividade no trabalho, com base na melhoria das condições de vida pessoal. Para colocar esta política em prática, a diretoria propunha uma modificação estatutária de modo para permitir a todos os empregados a participação nos lucros. O relatório anuncia também um reajuste salarial, e a montagem, em cada oficina, de placards de faturamento, mantendo o operário informado do valor mensal em cruzeiros, "síntese da conjugação de esforços de cada equipe de trabalho".

Desde o início da FNM havia um incentivo para que seus trabalhadores indicassem novas contratações. Essa estratégia funcionou até a mudança para a Alfa Romeo, em 1968. Até então, a fábrica associava ao controle que já exercia sobre os operários através da moradia um comprometimento do operário já estabelecido, com o desempenho funcional do seu indicado. Aumentava assim a segurança da empresa com relação à sua força de trabalho e passava, em grande parte, a responsabilidade das novas contratações para os ombros dos próprios trabalhadores.

A fábrica estimulava a idéia de ser uma "grande família" e, por essa razão, os laços de conhecimento no recrutamento dos trabalhadores eram vistos naturalmente como forma de manter tal concepção. A confiança "familiar", que norteava as relações da fábrica com os antigos operários, devia também ser levada em conta na escolha dos novos operários. Na verdade, a fábrica adotava o idioma do parentesco para exercer de forma mais eficaz sua dominação, inibir os conflitos etc.

Não só a FNM incentivava esse tipo de incorporação, através do conhecimento e do parentesco, como também os próprios trabalhadores se encarregavam de traçar uma estratégia própria de trazer seus familiares e amigos ou mesmos conterrâneos, para trabalhar na fábrica. Aqui deve-se raciocinar em termos não só da dominação que se exercia através desse estilo de recrutamento, mas também do modo como os trabalhadores interpretaram esse estilo, no sentido de reforçar sua estratégia de manutenção do emprego e sobrevivência e de estabelecer, em contrapartida à fábrica, sua própria rede de confiança, composta por esses mesmos trabalhadores recrutados. Uma estratégia organizada de trazer parentes e amigos parecia uma característica do chamado "pessoal das escolas técnicas" que com o tempo foi ocupando posições importantes no processo de produção.

A ênfase na imagem da fábrica como uma "família", estimulada pelos diretores, remetia a questão da confiança familiar para o nível mais amplo do recrutamento. Assim como a fábrica estimulava esta "confiança" também cobrava do operário que indicava o ônus no caso do desempenho de seu indicado ser ruim. Quem indicava se responsabilizava, sob pena de se ver prejudicado na própria ficha de trabalho. Os trabalhadores viam-se assim enredados nos interesses da fábrica e transformavam-se de certa maneira em seus defensores, mesmo nos momentos em que acreditavam estar favorecendo sua família ou seus amigos.

## *Conclusão*

Esse breve retrospecto pretendeu demonstrar que a trajetória de uma das principais empresas da primeira geração de estatais brasileiras, construída durante o Estado Novo, ajuda a compreender o processo de industrialização e a questão do trabalho nesse período importante da história do País. Pelo lado da indústria traz elementos para elucidar a participação do Estado em atividades produtivas diretas e sua capacidade de arcar com tarefas gerenciais. As implicações desse envolvimento

tornaram muitas vezes contraditórias, e ao sabor das conjunturas políticas, a relação do governo com a empresa. Assim, ora a FNM foi o símbolo do pioneirismo e da presença nacional no setor internacionalizado de veículos automotores, ora foi a representação da presença indevida do Estado na economia de mercado. Essa disputa permanente inviabilizou uma atuação mais adequada na produção emergente de veículos no país, embora a empresa tenha desempenhado papel importante no desenvolvimento da indústria, inclusive de autopeças, na montagem de caminhões pesados e no processo de nacionalização de produtos até então importados. Isto implicou numa trajetória marcada pelo esforço empresarial de adaptação que requereu algo mais do que a competência técnica e profissional. Estava presente um sentimento nacionalista que almejava transformar o Brasil num país capaz de fazer parte do mundo moderno e industrializado.

Pelo lado do trabalho, a trajetória da FNM revela uma empresa transformada em um campo de experiências para a implementação de um projeto social de transformação do homem brasileiro num trabalhador industrial disciplinado e adequado às novas funções profissionais da indústria emergente. A introdução de formas variadas de subordinação por parte das gerências - desde a disciplina militar até mecanismos de controle da esfera da reprodução social dos trabalhadores -, mostra particularidades da gestão estatal do trabalho e também dos mecanismos de resistência operária. Nesse sentido, a FNM pode ser vista como uma "escola" que formava trabalhadores para a indústria mas também como formuladora de um padrão de socialização para o trabalho para ser disseminado por todo o País.

## *Referências Bibliográficas*

ALMEIDA, José. **A Implantação da Indústria Automobilística no Brasil**. Rio de Janeiro, FGV, 1972.

GATTÁS, Ramiz. **A Indústria Automobilística e a Segunda Revolução Industrial no Brasil**. São Paulo, Prelo, 1981.

GOMES, Angela Castro. O Redescobrimto do Brasil, In: **Estado novo** - ideologia e poder. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.

RAMALHO, José Ricardo. **Estado Patrão e Luta Operária**. O caso FNM. São Paulo, Paz e Terra, 1989.

\_\_\_\_\_. Empresas Estatais de Primeira Geração: Formas de gestão e ação sindical. In: **O Trabalhador Carioca** - Estudos sobre trabalhadores urbanos do Estado do Rio de Janeiro, Abreu, A. e Pessanha, E. - orgs. Rio de Janeiro, JCEditora, 1994.

\_\_\_\_\_. O Estado produtor e a Fábrica Nacional de Motores. In **De JK a FHC** - a reinvenção dos carros, Arbix, G e Zilbovicius, M.-Orgs. São Paulo, Scritta, 1997.

VALLE, Rogério. **A Experiência da FNM**. Rio de Janeiro, GPCT/Coppe-UFRJ, 1983.

Estado Novo,  
industrialização e a  
formação do  
trabalhador brasileiro: o  
caso FNM

Locus:  
revista de  
história,  
Juiz de Fora,  
v. 13, n. 2,  
p. 119-134, 2007

José Ricardo  
Ramalho

Locus:  
revista de  
história,  
Juiz de Fora,  
v. 13, n. 2,  
p. 119-134, 2007

134