

# O mundo do trabalho carioca: chapeleiras e chapeleiros na Fábrica de Chapéus Mangueira (1920-1940).

*Carioca labor world: hat makers in Mangueira Hat Factory (1920-1940).*

Lyndon de Araújo Santos\*

**Resumo:** O artigo objetiva analisar o mundo do trabalho carioca e chapeleiro tal como se configurou na experiência da Fábrica de Chapéus Mangueira, nas três décadas seguintes após a morte do seu fundador, inserido no contexto das transformações políticas, econômicas e sociais, da “Era Vargas”. Utilizamos como *fontes* as listagens de empregados da FCM entre 1931 e 1954, impressos, jornais, inventários, testamentos, e um livro de instrução para mestres, publicado pela fábrica em 1947, além de fotografias e de depoimentos orais. Com base nesse acervo documental, intento compreender as suas vivências mais concretas no ambiente do cotidiano da fábrica, onde se reproduziram complexas relações sociais, étnicas, de poder e de gênero. Chapeleiras e chapeleiros foram, a seu modo, protagonistas de um processo que lhes fora avassalador em termos de exigências, cobranças, ameaças e lutas pela conquista, garantia e preservação dos seus direitos.

**Palavras-chave:** Mundo do Trabalho; Fábrica de Chapéus Mangueira; Era Vargas.

**Abstract:** The article aims at analyzing the *labor world* of hat making in Rio de Janeiro as it was pictured in the experience of the Mangueira Hat Factory, in the three decades following the death of its founder, inserted in the context of the political, economic and social transformations of the “Vargas Era”. Our sources were the lists of Factory employees from 1931 to 1954, newspapers, inventories, wills, and a master’s instruction book published by the factory in 1947, as well as photographs and oral statements. Based on this documentary collection, I intend to understand their most concrete experiences in the daily environment of the factory, where complex social, ethnic, power and gender relations were reproduced. Hat makers, men and women, were, in their own way, protagonists of a process that had been

---

\* Doutor em História pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Professor do Departamento de História e do Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9181-2551>. E-mail: [lyndon.santos@ufma.br](mailto:lyndon.santos@ufma.br).

overwhelming in terms of demands, threats and struggles for the conquest, guarantee and preservation of their rights.

**Keywords:** Labor World; Mangueira Hat Factory; Vargas Era.

## Introdução

**N**O DIA 16 DE MARÇO DE 1920, o cortejo fúnebre de José Luiz Fernandes Braga chegou ao cemitério do Caju, na capital da República, acompanhado de mais de duzentos carros, sendo sete somente com coroas de flores, e contando com representações de não poucas entidades religiosas e civis da sociedade carioca.<sup>1</sup> Falecera um imigrante português nascido na freguesia de Sam Paio de Merelim, cidade de Braga, Portugal, vindo clandestinamente para o Rio de Janeiro quando adolescente, a fim de trabalhar na fabricação de chapéus com seu irmão mais velho na década de 1850-1860.<sup>2</sup> Os primórdios da fábrica remontam ao ano de 1857, mas foi no ano de 1868 que Braga assumiu a sua direção, tornando-se um dos maiores industriais do Rio de Janeiro como proprietário da Fernandes Braga & Cia. e depois da Fábrica de Chapéus Mangueira (FCM).

Por suas atividades industriais e por sua crença protestante, esteve inserido numa rede de relações e de instituições sociais que incluíam desde a Associação Comercial, a Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional, a Sociedade Portuguesa de Beneficência do Rio de Janeiro onde era comendador, a Associação Cristã de Moços, o Hospital Evangélico e a Igreja Evangélica Fluminense.

Essa rede teve como *locus* ou foro central o espaço da fábrica onde se teceu um universo de tensões, conflitos e conciliações que determinaram as vidas de centenas de pessoas (trabalhadores, trabalhadoras, operários, operárias, diretores, mestres, assistentes, jovens aprendizes) numa diversidade única de profissões, funções, tarefas e ocupações, perfazendo um vivido a ser compreendido pela pesquisa histórica.

O artigo objetiva analisar esse mundo do trabalho carioca e chapeleiro, configurado na experiência da Fábrica de Chapéus Mangueira nas décadas de 1930 a 1940, inserido no contexto das transformações políticas, econômicas e sociais do período varguista.

## A crise na Mangueira

NOS ANOS APÓS O FALECIMENTO DE BRAGA, a fábrica enfrentou uma grave crise decorrente do agravamento das dívidas contraídas por duas outras empresas ligadas à família e à FCM – a *Companhia Industrial e Importadora Atlas* e a *Companhia de Calçado Cleveland*. A FCM continuou a sua produção e o seu funcionamento que garantiram o enfrentamento do passivo gerado pela insolvência das outras duas companhias, valendo-se do estoque dos seus produtos manufaturados e do bom nome na praça.

1 LIMA, Sérgio Prates. **Uma ética protestante tropical: José Luiz Fernandes Braga e a Fábrica de Chapéus Mangueira (1858 a 1920)**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. p. 113-123.

2 SANTOS, Lyndon de A. Os Brácaros Chapeleiros Mundos e representações dos chapéus no Rio de Janeiro (1825-1898). **Varia Historia**, Belo Horizonte, v. 31, n. 57, p. 787-818, set.-dez. 2015.

As duas companhias serviam como extensão e escoamento da produção de chapéus por meio das lojas espalhadas pelo território nacional, voltadas ao mercado da moda masculina, principalmente, fundadas por Domingos Antônio da Silva Oliveira, que faleceu no mesmo ano que o proprietário da Mangueira.

Após dois longos meses de enfermidade, faleceu ontem, à 1 hora e 45 minutos da manhã, no Hospital Evangélico, o industrial Sr. Domingos Antônio da Silva Oliveira, presidente da Companhia Industrial e Importadora “Atlas”, e da Companhia Cleveland. O extinto era natural de Rendufe, Portugal, de onde veio muito moço para o Brasil. Aqui entrou padrão serviço da antiga firma inglesa Clark, onde grandemente desenvolveu a sua atividade, a princípio como simples auxiliar, e mais tarde como diretor. [...] contava com 44 anos de idade, pois nasceu em 12 de abril de 1876. Deixa viúva a Sra. D. Christina Fernandes de Oliveira, irmã do conhecido industrial José Luiz Fernandes Braga Júnior, chefe da firma Fernandes Braga & C., e cinco filhos órfãos: José, Luiz, Christina, Domingos e Ruth, todos menores. O saimento está marcado para hoje, às 9 horas, da rua Maria e Barros n. 349, residência do extinto, para o cemitério de S. Francisco Xavier.<sup>3</sup>

A maior parte do patrimônio adquirido por JLFB, demonstrado no seu inventário e testamento, foi utilizado para cobrir as dívidas das duas empresas que foram contraídas pela FCM, então avalista dos seus empreendimentos e investimentos.<sup>4</sup> Disto decorreu a sua constituição em sociedade anônima no ano de 1924, sucedida de um conjunto de mudanças logísticas internas, de investimentos e de uma modernização que garantiu que as três décadas de 1920 a 1940 correspondessem a um ciclo econômico próprio da FCM.

Durante e após a crise, os descendentes proprietários investiram na formação técnica no exterior e na aquisição de maquinários, colocando a fábrica em condições de um novo ciclo de expansão da produção e das vendas.

Fez ele [José Luiz Fernandes Braga] seus filhos aprenderem o ofício de chapeleiro, como depois aprenderam os seus netos, hoje na direção da fábrica. Assim, em 1921 iniciou seu aprendizado na fábrica o Sr. José Luiz Fernandes Braga (neto), hoje nosso diretor geral, que se preparou e estudou até 1926, quando foi à Europa aperfeiçoar seus conhecimentos. Em 1924, foi a firma constituída em Sociedade Anônima elevando-se, nessa ocasião, o seu capital para um valor correspondente ao seu grande movimento de negócios. Em 1925, 1926 e 1927 novos maquinismos foram instalados e novos processos introduzidos até que em 1928 o nosso então diretor geral, Sr. J. L. Fernandes Braga Júnior, espírito de larga visão e bom organizador, procedeu a diversos estudos que culminaram em sua viagem aos Estados Unidos da América do Norte e na reorganização de nossos serviços na base da organização americana. Em 1929, logo antes de acabar seus estudos

3 **Gazeta de Notícias**, ano XLV, n. 1921, ed. 0192, 13 jul. 1920, p. 4. A nota do periódico registrou a sua trajetória como empreendedor nas esferas comercial e empresarial, bem como de filantropo junto ao Hospital Evangélico, presidente da Associação Cristã de Moços e atuante religioso na Igreja Evangélica Fluminense.

4 O inventário de José Luiz Fernandes Braga e o esboço da partilha dos bens do finado José Luiz Fernandes Braga (da inventariante do espólio, viúva Christina Fernandes Braga), encontram-se no Arquivo do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (Justiça do Distrito Federal, Segunda Vara de Órfãos e Sucessões, Cartório do 2º Ofício – Escrivão Henrique Cândido Sadok de Sá de Albuquerque – Maço 428, abril de 1922). Nas *Declarações Finais* aparece o montante da dívida contraída pela a viúva e pelos dois filhos, estimada em cerca de 800 mil contos de réis.

na Escola Politécnica, ingressou em nossos serviços o Dr. Remígio de Cerqueira Fernandes Braga. Em 1944 faleceu o Sr. Fernandes Braga Júnior que, durante 54 anos, isto é, desde 1890, nos deu sua eficiente colaboração, como a dera o seu pai, o nosso fundador.<sup>5</sup>

O filho do fundador, José Luiz Fernandes Braga Júnior (1873-1944), foi fundamental nessa recuperação e modernização da fabricação de chapéus na Mangueira. Aos 17 anos, em 1890, depois de um período de estudo e trabalho na Inglaterra, começou a trabalhar na fábrica como operário a fim de aprender o ofício de chapeleiro, passando por todas as etapas da produção. Trabalhou da arcação ao armazém, passando pela tinturaria e também como maquinista. Nos anos 1920, viajou para os Estados Unidos onde estudou e se apropriou da mentalidade fabril nos moldes norte-americanos, adquirindo novos maquinários que foram importados nos anos de 1925 a 1927. Sua liderança continuou até o ano de 1944, quando veio a falecer com 71 anos.<sup>6</sup>

Por sua vez, seu filho, também de nome José Luiz Fernandes Braga (neto), em função da crise que adveio com as dívidas, desde 1921 se preparou e estudou na Europa, e viria assumir a direção da fábrica após a morte do pai, responsável pela sua reestruturação.

A terceira geração [de] José Luiz Fernandes Braga (neto), começa a trabalhar prematuramente para ajudar ao pai nesse momento de crise. Ele é formado numa época de crise e aí o segundo grande período de progresso da fábrica vem de 1920, 22, 25, por aí até a Segunda Guerra Mundial. Nesse período, há grandes exposições. A exposição do centenário em 1922, exposições nos EUA e Europa em que os Chapéus Mangueira ganharam prêmios e primeiros prêmios e lugares em exposições.<sup>7</sup>

Em dezembro de 1926, Braga (neto) regressou em definitivo da Europa onde fora “conhecer os últimos aperfeiçoamentos na indústria de chapéus”. Lá trabalhou nas fábricas alemãs de Lukenwalde, perto de Berlim, e numa aldeia austríaca próxima a Viena.

Em Frankfurt, trabalhou no preparo e escolha das peles de lebre e coelho; na Bélgica, estudou o sistema de escolha, lavagem, carbonizagem (sic) e preparo da lã, curso que já possui da Escola Internacional de Scranton [Ohio, EUA], para utilizar-se com proveito da lã do Rio Grande do Sul.<sup>8</sup>

O outro filho de Braga Júnior foi Remígio de Cerqueira Fernandes Braga (1905-1973), que passou a atuar na fábrica no ano de 1929.<sup>9</sup> Estudou química industrial na então Escola Politécnica da Universidade do Rio de Janeiro (Escola Nacional de Engenharia), chegando a se tornar professor-assistente de Química Analítica do catedrático Durval Potiguar Esquerdo

5 S. A. CHAPÉO MANGUEIRA. **Instruções de treinamento aos mestres, chefes de serviço e assistentes.** Rio de Janeiro: Jornal do Commercio, 1947. p. 233-239.

6 Faleceu em 14 de agosto de 1944.

7 Depoimento de José Remígio Fernandes Braga. Campinas, SP, maio 2008.

8 **Jornal do Comércio**, ed. 00347, 16 dez. 1926, p. 5.

9 Nasceu em Lisboa, quando de uma viagem de seus pais para participar de uma Convenção Mundial das Escolas Dominicais, no dia 3 de junho de 1905. Faleceu no dia 18 de agosto de 1973.

Curty, de quem havia sido colega de turma.<sup>10</sup> Também cursou engenharia, na década de 1930, na École Polytechnique em Paris. Remígio seguiu o mesmo processo ao passar pelas etapas da produção nos setores da fábrica, uma delas foi a de químico, tornando-se diretor industrial até o seu fechamento em fins da década de 1960.

## O Mundo do Trabalho e a mão de obra chapeleira

A CRISE, PORTANTO, MOBILIZOU OS SEUS PROPRIETÁRIOS NA DIREÇÃO DA MODERNIZAÇÃO DA PRODUÇÃO favorecida pelo contexto da indústria nas décadas de 1920-1930 e pela disponibilidade de uma mão de obra nacional e estrangeira. Eulália Lobo assim descreveu a situação da indústria chapeleira no contexto carioca na década de 1920, o que em parte explica as condições de recuperação da Mangueira:

Na década de 20, a economia carioca deu um salto, imenso, houve uma explosão na balança comercial do antigo estado da Guanabara [sic], sendo uma das alavancas neste crescimento a indústria chapeleira. O chapéu de panamá era um item indispensável da vestimenta do carioca, que começou sendo parte do vestuário masculino obrigatório (prefeito Pereira Passos) e o que começou sendo obrigatório, caiu no gosto da população do sexo masculino, e salientando que, se na época pessoas eram presas por não estar usando chapéus. De acordo com o Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas – Relatório de Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas do Rio de Janeiro (Imp. Nacional, 1856), a produção de chapéus de feltro, lã, palha e gorros e chapéus para senhoras, chegou a 53 estabelecimentos, sendo uma das mais fortes no Estado de acordo com o Censo Industrial – Distrito Federal – 1907. Em 1920, de acordo com o Ministro da Agricultura, Indústria e Comércio, Diretoria Geral de Estatística, Recenseamento de 1 de setembro de 1920, a indústria chapeleira era uma que mais empregava pessoas, indo de homens, mulheres, adultos, adolescentes e até crianças, sendo um ramo de grandes lucros para seus proprietários e empregatícios para parte da população.<sup>11</sup>

A produção chapeleira na época passava por um processo de modernização por meio da tecnologia empregada. Weinstein descreveu o processo de racionalização nas indústrias e fábricas em curso desde a década de 20 com a preocupação disciplinar do trabalhador, o aumento da mecanização e o predomínio do cálculo científico sobre a experiência prática.<sup>12</sup> A racionalização serviu como solução, segundo a autora, para problemas gerados pelos conflitos sociais, pelo alto custo da produção e pelo despreparo dos trabalhadores: “Longe de ser um modismo intelectual que haveria de se extinguir nas décadas seguintes, o sistema pela racionalização se intensificou nas décadas de 30 e 40, assumindo formas mais progressivamente institucionalizadas para uma disseminação e implementação”.<sup>13</sup>

10 **Jornal do Brasil**, ed. 00079, 2 abr. 1929.

11 LOBO, Eulália Maria Lahmeyer. **História do Rio de Janeiro**. Do capital comercial ao capital financeiro. Rio de Janeiro: IBMEC, 1978. p. 220.

12 WEINSTEIN, Barbara. **(Re)formação da classe trabalhadora no Brasil (1920-1964)**. Trad. Luciano Machado. São Paulo: Cortez/CDAPH-IFAN-Universidade São Francisco, 2000. p. 33.

13 WEINSTEIN, Barbara. **(Re)formação da classe trabalhadora no Brasil (1920-1964)**. Trad. Luciano Machado. São Paulo: Cortez/CDAPH-IFAN-Universidade São Francisco. 2000. p. 34.

Mesmo com esse processo em curso, a produção de chapéus ainda procedia, em diferentes etapas, de modo manual na sua confecção, dependendo diretamente da mão de obra qualificada. Não eram somente as máquinas com seus operadores, mas costureiras, tintureiros, arcadores,ropriagistas e outras funções que operavam manualmente as unidades. Assim, a totalidade da fabricação de um chapéu obedecia a uma complexa linha de montagem, seguindo várias etapas desde o processamento das peles importadas (lebre e castor) até ao seu armazenamento e comercialização. Mesmo outras modalidades como os chapéus de palha, mais simples, baratos e populares, exigiam igual rigor de procedimentos. Em 1935, o *Almanak Laemmert* registrava pelo menos 12 fábricas no Rio de Janeiro, junto com inúmeras lojas, casas comerciais, chapelarias, revendedoras de chapéus (de sol, para senhoras, bonés) demonstrando a intensa circulação comercial dos chapéus. Na rua Buenos Aires, 53, estava a loja da Dante Ramenzoni & Cia. Ltda., a poderosa indústria paulista fundada em 1894 pela família Ramenzoni.<sup>14</sup>

Um conjunto de medidas voltadas para a industrialização tomadas pelo governo de Vargas favoreceu a expansão de fábricas como a Mangueira. Draibe apontou para a “estruturação do aparelho econômico estatal centralizado” e a “forma particular que assumiu o Estado entre a crise de 1929-1930 e a outra, que se prenuncia com as rupturas implícitas no movimento em direção à industrialização pesada”.<sup>15</sup> Essa centralização ofereceu, segundo ainda a autora, “suporte para a regulação sobre o câmbio, a moeda, o crédito, os juros e os salários”, por meio de órgãos, organismos de planificação setorial e as futuras empresas públicas, sob a emergência de uma nova forma de estado de uma “ossatura material”.<sup>16</sup>

Pochmann registrou a alta taxa de lucratividade das indústrias no período, resultado não apenas do “rebaixamento dos salários reais derivada do excedente de mão de obra imigrante e nacional”, mas também a “política tributária de proteção à indústria e de rebaixamento tarifário à importação de bens de capitais”:

De todo o modo, a indústria que cresceu foi a produtora de bens leves de consumo assalariado (alimentos e vestuário). O deslocamento da força de trabalho para as cidades apontou os primeiros sinais do novo rumo de transição da antiga sociedade agrária para sociedade urbana e industrial. A partir da década de 1930, surge outra fase do desenvolvimento nacional, com a dinâmica industrial cada vez mais liberada da outrora subordinação à economia cafeeira. Assim, a demanda externa que movia o complexo exportador e, este, por sua vez, fomentava o crescimento industrial registrado entre as décadas de 1880 e 1920, passou a ser substituída pela demanda proveniente do mercado interno. A industrialização que teve início no Brasil transcorreu a partir daí tardiamente. Enquanto a indústria que ganhou impulso foi a de bens de consumo não duráveis, vários países na Europa e Estados Unidos encontram-se, à época, com o desenvolvimento industrial bem mais avançado.<sup>17</sup>

14 Ver: *Almanak Laemmert*: Administrativo, Mercantil e Industrial (RJ) - 1891-1940, ed. A00091, 1935.

15 DRAIBE, Sônia. **Rumos e metamorfoses**: um estudo sobre a constituição do estado e suas alternativas a industrialização no Brasil, 1930-1960. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. p. 55.

16 Idem. *Ibidem*, p. 84.

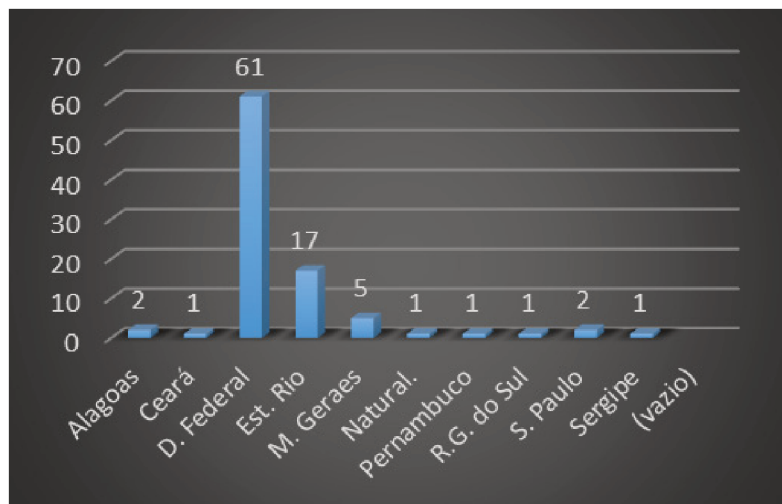
17 POCHMANN, Marcio. **Brasil sem industrialização**: a herança renunciada. Ponta Grossa: Ed. UEPG, 2016. p. 80, 81.

Pedro Paulo Bastos refere-se a uma *industrialização restringida* que

se concentrava em itens de bens finais e alguns insumos e bens de capital mais 'leves', cujos investimentos tinham requisitos de financiamentos, tecnologia e escala de produção menores, e adequados aos limites do mercado brasileiro, da capacidade de financiamento e da base tecnológica de empresas privadas brasileiras.<sup>18</sup>

Foi essa demanda do mercado interno que proporcionou à Mangueira as condições para sua expansão e consolidação ante a concorrência nacional. A fábrica contava com mão de obra disponível tanto de brasileiros como de estrangeiros (portugueses, espanhóis, alemães, ingleses, lituanos, italianos e outras nacionalidades). Mas em sua maioria (cerca de 90%) era composta de nacionais oriundos na maior parte do estado do Rio, dos subúrbios do Distrito Federal e da região da Mangueira, conforme Gráfico 1 logo abaixo, relativa aos anos de 1931/1932:

**Gráfico 1 - Naturalidade dos nacionais.**



**Fonte:** Listagens dos empregados da FCM (1930-1954).

Havia ainda a categoria dos *equiparados*, que era formada de estrangeiros casados com brasileiras.<sup>19</sup> As listagens enviadas ao Conselho Nacional do Trabalho tinham que provar o cumprimento da *Lei dos Dois Terços*, que obrigava o emprego de nacionais com esse percentual em relação aos estrangeiros.<sup>20</sup> Mas serviram como plataforma de informações que

18 BASTOS, Pedro Paulo Zahluth. Ascensão e crise do projeto nacional-desenvolvimentista de Getúlio Vargas. In: BASTOS, Pedro Paulo Zahluth & FONSECA, Pedro Cezar Dutra (orgs). **A era Vargas: desenvolvimentismo, economia e sociedade**. São Paulo: Editora UNESP, 2012. p. 364, 365.

19 Os estrangeiros eram equiparados aos brasileiros segundo o artigo 2º do Decreto nº 19.740, de 7 de março de 1931 (estrangeiros casados com mulher brasileira e que tendo filhos brasileiros, residam no país há mais de dez anos), e o artigo 1º do Decreto nº 20.261, de 29 de julho de 1931 (estrangeiros residentes no país há mais de dez anos). Estas instruções vinham no corpo da lista nominal juntamente com outras instruções referentes ao seu preenchimento.

20 A Lei dos Dois Terços é considerada como a primeira política de ação afirmativa que implementou a participação majoritária de trabalhadores brasileiros nas empresas do país, diante do grande número de estrangeiros imigrantes. Ver: CANTO, Adéli Casagrande do; CEZNE, Andrea Nárriman. Comunidades Quilombolas: a questão da cidadania e dos direitos humanos através das ações afirmativas no reconhecimento da propriedade de suas terras. **Revista Sociais & Humanas**, CESH/UFMS, v. 19, n. 1, 2006, p. 3. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/1351/780>. Acesso em: 21 jan. 2019.

visava o controle do trabalho e do trabalhador por parte do Estado e das empresas na nova conjuntura da relação entre o capital e o trabalho trazida pela *revolução* de 1930.

A mão de obra estrangeira era a mais qualificada e contava com os maiores salários, a exemplo do italiano Elio Baraglio, de 48 anos, casado e que chegara ao Brasil em novembro de 1915. Baraglio exercia a profissão de mestre com uma remuneração mensal de Rs 2:000\$000, tendo sido admitido em janeiro de 1935. Mas, nem todos os estrangeiros estavam tão assim qualificados. O português Antônio Cosme exercia a função de servente no ano de 1934, com a idade de 30 anos, era casado com filhos brasileiros, tendo chegado ao Brasil no dia 22 de dezembro de 1925, foi admitido em 5 de março de 1934 com a diária de Rs 6\$500. Já outro português, Antônio Maria Ferreira, de 49 anos, era viajante e recebia o salário mensal de Rs 500\$000, tendo sido admitido em 15 de março de 1931.

A espanhola Carmen Fernandes, de 31 anos, solteira, havia chegado ao Brasil em 15 de abril de 1913 e trabalhava como costureira ganhando a diária de Rs 3\$500, tendo trabalhado um ano e cinco meses nos anos de 1932/1933. Milda Lakschewitz, oriunda da Letônia, tinha 25 anos, era casada sem filhos, exercia a função de costureira com a diária de Rs 3\$500, tendo sido admitida em 26 de junho de 1934. No caso das mulheres estrangeiras, os salários não se diferenciavam das brasileiras; ambas, em sua maioria, atuavam como costureiras e como forradeiras.

Por sua vez, a condição dos operários e das operárias da FCM era a mesma dos trabalhadores do período, com baixos salários, jornadas de 9 a 10 horas e inferioridade dos salários das mulheres em relação ao dos homens, conforme relato do jornal *A Classe Operária*:

EM MANGUEIRA. Na estação de Mangueira trabalham centenas de operários. Na FÁBRICA DE CHAPEOS. Os operários ganham de 5\$ a 5\$500. As operárias, de 2\$500 a 3\$000. O trabalho vai das 7 às 16 horas. Os extraordinários prolongam-se até as 17 1:2 horas. Os salários não chegam para o alimento. Tal situação não pode continuar. A vanguarda deve lutar contra o patronato, apoiando-se no único jornal operário, escrevendo para ele sobre seus sofrimentos e aspirações.<sup>21</sup>

Na fotografia na próxima página, tirada entre os anos de 1918/1921, muito provavelmente por volta da metade do dia, dada a posição do sol, cerca de 60 ou 70 trabalhadores posaram para o registro de uma imagem que nos auxilia na visualização desses sujeitos. O conjunto dos operários e das operárias está na área entre os dois prédios da seção de palha, à direita, e das demais seções, à esquerda.

As mulheres e os menores aprendizes estão à frente e os homens entre eles; os três automóveis ao fundo, tendo ainda atrás o portão principal que dava para a rua 8 de Dezembro, por onde os operários entravam e saíam. As posturas e as feições da maioria são de sisudez e de seriedade, com exceção de um negro, quase ao centro, segurando seu chapéu com a mão esquerda acima e na outra mão uma ferramenta que poderia utilizar na função que exercia na fábrica.

21 *A Classe Operária*, ano I, n. 10, ed. 010, 4 jul. 1925.



**Figura 1 - Operários e operárias da Mangueira**  
(acervo privado da família Fernandes Braga).



## As listagens e as condições do trabalho

AS CONDIÇÕES DO TRABALHO também podem ser visualizadas com base no conjunto de listagens que a partir de 1930 foram elaboradas como exigência do Conselho Nacional do Trabalho, ligado ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio do governo de Getúlio Vargas, que, em 1938, passou a ser denominado de Departamento Nacional do Trabalho (DNT). Como exigência do Decreto n. 20.921, de 12 de agosto de 1931, as fábricas passaram a enviar anualmente a listagem nominal dos empregados contendo nome, data de admissão, idade, filiação, estado civil, nacionalidade, alfabetizado ou não, residência, cargo ocupado e valor da diária. Esses dados, no entanto, eram elaborados pelas próprias empresas dentro de um enquadramento legal do governo, e assim devemos compreendê-los e tomá-los como *documento-fonte*. Com base nessas listagens do período de 1930/31 a 1954 nos aproximamos desse mundo do trabalho chapeleiro como reprodução social e cultural das transformações do período.<sup>22</sup> Na Tabela 1, na sequência, observa-se o número dos empregados, suas nacionalidades e as distinções de gênero e de estado civil.

<sup>22</sup> A Listagem dos Empregados do ano de 1945 está ausente no corpo da documentação, totalizando 24 listas. O procedimento de análise foi de leitura e decodificação das informações, transformando-os em dados (empregados, nacionalidade, gênero e estado civil). Itens como idade, valores das diárias e dos salários, funções, ano de nascimento, data da admissão, situação militar, número da carteira profissional, não foram inseridos na tabela.

Tabela 1 - Dados gerais FCM (1930-1954).<sup>23</sup>

Ano	Emp.	Nacionalidades										Gênero		Estado civil		
		Nº	Bras.	Port.	Esp.	Ing.	Ital.	Peru.	Litu.	Aus.	Chile	Alem.	M	F	S	C
1930	115	90	17	7	1	1	-	-	-	-	-	82	33	65	43	7
1931	120	92	16	11	1	-	-	-	-	-	-	82	38	70	41	9
1932*	169	108	20	11	1	1	-	-	-	-	-	88	53	88	48	5
1933	122	105	12	3	-	-	1	-	-	-	-	66	56	89	25	8
1934	114	104	6	3	-	-	-	1	-	-	-	71	43	76	34	4
1935	111	98	7	4	1	-	-	1	-	-	-	76	35	81	28	2
1936	110	102	7	-	-	-	-	-	1	-	-	75	35	89	15	6
1937	124	119	5	-	-	-	-	-	-	-	-	84	40	95	27	5
1938	179	158	17	2	-	1	1	-	-	-	-	133	46	123	47	9
1939	198	178	18	2	-	-	-	-	-	-	-	143	55	134	59	5
1940	184	168	14	1	-	1	-	-	-	-	-	129	55	110	70	4
1941	179	163	13	2	-	-	-	-	-	1	-	130	49	106	69	4
1942	216	199	12	3	-	-	-	-	-	1	1	145	71	144	68	4
1943	214	198	12	3	-	-	-	-	-	1	1	139	75	148	61	5
1944	230	216	11	1	-	-	-	-	-	1	1	129	101	165	60	5
1945	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1946	233	216	14	1	-	-	-	-	-	1	1	113	120	149	76	8
1947	247	229	15	1	-	-	-	-	-	1	1	125	122	169	66	12
1948	237	224	10	1	-	-	-	-	-	1	1	135	102	157	68	12
1949	242	229	9	1	-	-	-	-	-	1	2	144	98	180	54	8
1950	263	251	8	1	-	-	-	-	-	1	2	153	110	195	60	8
1951	299	288	8	-	-	-	-	-	-	1	2	177	122	229	66	4
1952	244	233	7	1	-	-	-	-	-	1	2	145	99	186	55	4
1953	210	198	8	1	-	-	-	-	-	1	2	127	83	149	83	4
1954	231	220	8	1	-	-	-	-	-	1	1	121	110	168	59	4

Fonte: Listagens dos empregados da FCM (1930-1954).

Inicialmente, quando se tratava de um trabalhador estrangeiro, era indicado se tinha filhos brasileiros, se era casado com brasileira e em que data havia chegado ao Brasil. Os dados eram completados com o estado em que nasceu (no caso dos brasileiros), a categoria ou a profissão, a remuneração (por mês, quinzena, semana, dia, hora e importância), se sabia ler e escrever, a data da admissão e as observações com os registros da data em que houvesse saído da fábrica.

A partir de 1939, as listas inseriram o número da carteira profissional. Em 1944, a relação dos empregados estava dividida em duas áreas: a *identidade* e o *registro profissional*, e inseria o número da carteira de identidade com a série, o número do registro do empregador,

<sup>23</sup> O registro do ano de 1932\* foi de 141 nomes listados, entretanto, a planilha indicou um total de 169, incluindo estrangeiros e "outros", não identificados.

o número da carteira profissional e a situação militar com o número da carteira de reservista com a categoria para os homens, indicando o salário-base e o total mensal.

A FCM tinha cerca de 120 empregados em 1931, chegando a registrar 299 em 1951 e 231 em 1954, ano em que findaram as listagens. Dentre as características gerais, assinala-se que a mão de obra feminina foi aumentando em proporção à masculina, chegando a superá-la em 1946. A maioria dos empregados era de solteiros e de solteiras, com um fluxo grande de admissões e demissões de ano a ano nos serviços mais básicos e de rendimentos menores.<sup>24</sup>

Havia uma pluralidade de funções diferentes executadas na linha de montagem dos chapéus, mas que foram sendo alteradas com o tempo. As principais precisavam de uma mão de obra mais fixa e menos oscilante, dada a natureza da tarefa. Recebiam as maiores remunerações os viajantes, os vendedores, os faturistas, os ajudantes de caixa, os mestres e os arquivistas, na forma do salário mensal, enquanto as demais funções eram por diárias, totalizando menores rendimentos. As funções se repetiam ou mudavam de designação na sequência das listagens, demonstrando a dificuldade de definição e a complexidade da linha de montagem dos chapéus. Contabilizamos cerca de 50 nomes de funções diferentes no período de 1931 a 1944, com evidentes repetições ou renomeações das mesmas funções, denotando também a permanente necessidade de redefinição da cadeia da produção, do valor das remunerações e dos relatórios junto ao órgão responsável do governo.

Assim, as categorias ou as profissões eram definidas pela tarefa executada, como a de encarregado, mecânico, maquinista, chapeleiro,<sup>25</sup> enformador,<sup>26</sup> caixoteiro, carpinteiro, pedreiro, cartoneiro, contador,ropriagista, correntista, vigia, tintureiro, costureira,<sup>27</sup> encarregado,<sup>28</sup> foguista, apanhador de chapéu, chegador, espalmador, engomador, prensador, forradeira, marcador de etiqueta, passador, carimbador, viajante, ajudante,<sup>29</sup> servente, responsável do pelo, polideira, lixadeira, responsável de venda, esmurcador, encruzador, faturista, apertador, auxiliar,<sup>30</sup> moldador, puxador de lâ, arquivista, mestre, vendedor e representante. Ou, então, elas eram identificadas a partir do local onde eram executadas as tarefas, sem uma denominação definida, a exemplo do armazém, do escritório, da limpeza, da fula,<sup>31</sup> das máquinas, da arcação,<sup>32</sup> do polimento, do depósito, do saco de areia, dos tornos, da propriagem,<sup>33</sup> da lustração e da esmusação.

24 Nos meses de março e junho do ano de 1925, o *Jornal do Brasil* trazia os seguintes anúncios: “Precisa-se de enformadores, propriagistas e lustrador de chapéus na Fábrica de Chapéus Mangueira”; “Precisa-se de operários na Fábrica de Chapéus Mangueira”; “CARPINTEIRO. Precisa-se de um bom carpinteiro na Fábrica de Chapéus Mangueira, à rua Oito de Dezembro, n. 28”. *Jornal do Brasil*, ed. 00054 a 00058, 4 a 8 mar. 1925, p. 4; Idem, ed. 00142, 14 jun. 1925, p. 28.

25 Termo geral para diferenciadas funções que aparecerão a partir de 1931, indicando o grau de especialização e de diversificação do trabalho.

26 Palha, lâ, lebre. O pelo emulsionado em água quente era aspergido sobre cones de cobre formando o tecido que seria o chapéu, transformado em capús.

27 A maioria das mulheres contratadas exercia o ofício de costureiras, com salários que variavam de Rs 2\$000 a Rs 6\$000, a diária. Outras funções eram as de arcadeiras, lixadeiras, apertadeiras e forradeiras.

28 Propriagem, máquinas, balcão, chapéus, palha, fula.

29 Tinturaria, cartonagem, arcador, propriagem, encruzador, lustrador, enformador, engomador, passador, espalmador, escritório

30 Escritório, caixa, expedição, apropriagem, arcador.

31 A *fula* (tb. *fulista* ou *fulão*) era a “preparação do feltro” ou a “oficina onde se faz a fula do feltro”. Ver: **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013**. Disponível em: <https://www.priberam.pt/dlpo/fula>. Acesso em: 12 fev. 2018. Depois da arcação do capús, a fula era um tanque onde era imerso em água quente, tratado, uma espécie de lagar para o capús, o feltro ganhava consistência na fula.

32 Lã, lebre, ovelha.

33 A *propriagem* (tb. *apropriagem*) era “todo o preparo dos chapéus desde que foram tintos [tingidos] até o seu

**Figura 2 - Caldeira e seção de tinturaria (acervo privado da família Fernandes Braga).**



Na fotografia acima, datada de 1918/1921, verificam-se as precárias condições de trabalho numa das seções mais importantes da fábrica, onde estava a caldeira a vapor, que gerava energia para o funcionamento das máquinas, juntamente com a tinturaria, onde um operário com uma haste trabalha num tonel. À direita, apontando o dedo, está o Sr. Francisco Teixeira (letra A), então gerente geral e que se tornaria depois o diretor técnico, e, ao centro (letra B), o Sr. Francisco da Costa Lima, maquinista e também mecânico, admitido em 2 de abril de 1911. Teixeira está com o braço direito levantado apontando para uma direção com o dedo indicador, postando-se de lado para o ângulo da foto, representando o seu lugar de comando. Um rapaz negro ao fundo olha em diagonal diretamente para o fotógrafo, provavelmente um ajudante do setor. Outros dois operários à esquerda poderiam ser auxiliares do maquinista e mecânico Lima, exercendo provavelmente as funções de foguista e/ou de ajudante.

Na imagem seguinte, tem-se uma visão de nove trabalhadores na seção de fula, sob as mesmas condições de trabalho, em torno do tanque ou lagar onde era tratado o feltro em água quente, após a arcação. A camada de feltro era trabalhada em conjunto por três ou quatro fulistas que davam consistência ao tecido. Utilizando tamancos ou descalços e sem camisas, os operários eram idosos, na maioria, numa seção em que se exigia experiência e destreza. Os corpos expostos traduzem, uma vez mais, a insalubridade do ambiente de trabalho da época.

---

acabamento” ou a “oficina onde se preparam os chapéus”. Ver: **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013**. Disponível em: <https://www.priberam.pt/dlpo/propriagem>. Acesso em: 12 fev. 2018.

**Figura 3 - Fulistas na seção de fula (acervo privado da família Fernandes Braga).**



Nas figuras seguintes, temos duas seções com trabalho feminino das costureiras na seção de palha (Figura 4) e das forradeiras na seção de acabamento dos chapéus de feltro (Figura 5). As seções com trabalhadoras eram visadas quanto ao seu disciplinamento em termos de horários, conversas, posturas morais, idas frequentes ao banheiro e produtividade.

**Figura 4 - Costureiras na seção de palha (acervo privado da família Fernandes Braga).**



**Figura 5 - Forradeiras** (acervo privado da família Fernandes Braga).



Nota-se a presença de adolescentes e de algumas figuras masculinas como a do diretor Francisco Teixeira na seção de palha (Figura 4), mais uma vez numa posição de poder e de vigilância ao fundo. Dos 13 trabalhadores nessa seção, são seis operárias, três operários e cinco aprendizes adolescentes, além do diretor em pé. Nota-se o ambiente menor e mais fechado com a mistura de materiais já prontos e ainda por preparar, pendurados, as máquinas de costura e a matéria-prima estocada ao fundo.

No momento da foto da Figura 5, a maioria das 23 forradeiras estava concentrada no trabalho, executando a forração e o acabamento dos chapéus, utilizando moldes para dar a forma final dos *capús*, a colagem das fitas externas e a costura final do forro na parte interior com a marca da fábrica. O ambiente dessa seção é mais aberto, iluminado e amplo, dividido com as máquinas de costura no balcão à esquerda, as três grandes mesas ao centro e com a estocagem nas caixas ao fundo. À direita, um homem coloca-se na posição em pé, podendo ser o responsável pela seção, e mais três outros ajudantes, provavelmente.

Apesar da abordagem descritiva, estas fotografias são uma *mediação histórica*<sup>34</sup> na relação e no diálogo com outras modalidades de fontes, e estão condicionadas ao olhar e à perspectiva do fotógrafo enquanto um sujeito social, em seu objetivo de paralisar o tempo numa imagem. Por isso, são representações (interpretações) do mundo do trabalho aqui analisado, (re)produções que obedecem a apropriações diversas, no caso, a dos próprios industriais proprietários que as registraram com o propósito de constituir uma memória e uma identidade.

34 CIAVATTA, Maria. **O mundo do trabalho em imagens: a fotografia como fonte histórica** (Rio de Janeiro, 1900-1930). Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 16, 24.

## O cotidiano e os conflitos

O COTIDIANO DESSES CHAPELEIROS E CHAPELEIRAS era atravessado por arranjos, estratégias e táticas que não aparecem tão explicitamente nas fontes, ante os conflitos gerados nas relações de trabalho em curso. Uma reportagem da *Gazeta de Notícias* sobre a comemoração do natal em 1928 destacou a modernidade e a comodidade das instalações da FCM que remetiam ao padrão da indústria norte-americana, bem como a *satisfação* geral de operários, patrões e do próprio repórter, que constatou o espírito de cooperação entre eles no esforço conjunto de fabricar um produto perfeito com “o maior conforto possível nas muitas horas que passam afastados de seus lares”. O zelo e a simpatia do estabelecimento para com os seus auxiliares e operários, “juntamente com outros fatores”, contribuía para o seu grande desenvolvimento.

O NATAL NA FÁBRICA DE CHAPÉUS MANGUEIRA. (...) Instalações modernas e comodidades para os operários faziam imaginar que estávamos visitando uma indústria nos Estados Unidos. Só então compreendemos, perfeitamente, a razão de ser da alegria inata que notávamos em todos. É que ali cooperam operários e patrões: estes proporcionando-lhes o maior conforto possível nas muitas horas que passam afastados de seus lares; aqueles, esmerando-se por apresentar um produto perfeito àqueles que zelam pelo seu bem-estar. A simpatia, que observamos existir, desse estabelecimento para com seus auxiliares e operários, juntamente com outros fatores importantes têm contribuído para o grande desenvolvimento, que, conforme constatamos, essa fábrica vem tendo estes últimos anos. E, ao sairmos, sentimos-nos satisfeitos pela bela oportunidade que tivemos de conhecer “visu” a obra industrial e humana que constroem os que trabalham na Fábrica de Chapéus Mangueira.<sup>35</sup>

O famoso cantor Francisco Alves trabalhou na Mangueira aos 18 anos, quando obteve o seu primeiro emprego a fim de ajudar aos pais, pelos idos de 1916. Em seu depoimento pessoal (livro *Minha vida*, 1937), a Mangueira foi chamada de “popular”. Relatou a bondade do gerente de nome Francisco (seu Chico) e a rusga com um mestre de nome Henrique, de quem discordou e foi trabalhar na [fábrica de chapéus] Julio Lima. Foi jogador de futebol antes de se tornar cantor.<sup>36</sup> O folhetim mensal *Scena Muda: Eu sei tudo* trouxe um registro de sua passagem na Mangueira:

Passou ali muitos meses, estragando as mãos com ácidos e anilinas, roendo um osso duro e apanhando avitaminoses e descalcificações, comendo gororoba braba que trazia de casa, representada pelo tutu da véspera, acondicionado caprichosamente numa lata vazia de marmelada que a boa vontade denominava “marmita”.<sup>37</sup>

35 **A Noite**, ed. 06150, 31 dez. 1928, p. 6..

36 **A Manhã**, p. 3 - Suplemento esportivo, ed. 03430, 11 out. 1952; **O Jornal**, p. 7, ed. 08749, 4 nov. 1948. Em *O Jornal*, foi publicada uma nota biográfica dos 50 anos do cantor Francisco Alves, que havia trabalhado na fábrica de Chapéus “Mangueira”.

37 **Scena Muda: Eu sei tudo**, ed. 00016, 17 abr. 1945, p. 21.

Mesmo numa temporalidade anterior ao recorte deste artigo, a experiência de Francisco Alves, tão dramatizada na narrativa, demonstrou as condições precárias de alimentação e de saúde na insalubridade do ambiente de trabalho, assim como os conflitos e as estratégias de sobrevivência como operário, jogador de futebol e cantor.

A década de 1940 trouxe para o mundo do trabalho carioca a acentuação dos conflitos por conta das próprias condições de trabalho, da nova legislação implementada pelo governo Vargas, das vivências no cotidiano da fábrica, da maior organização sindical e da atuação de partidos políticos junto à classe trabalhadora, como foi o caso do partido comunista.

... mais que trazer 'benefícios' aos trabalhadores, voltou-se à regulamentação do mercado de trabalho e à organização burocrática da estrutura sindical. A criação de instituições e o controle estatal precederam as leis voltadas a assegurar direitos sociais, como salário mínimo, 13º salário, férias e previdência. Essa institucionalização dos conflitos e das arenas em que os mesmos deveriam expressar-se é por demais definidora e reveladora das intenções governamentais.<sup>38</sup>

Os conflitos internos de algum modo reproduziam as mudanças em curso nas relações de trabalho e no avanço da industrialização no período. Contudo, a conjuntura da segunda guerra também se fazia presente junto com as demandas da legislação e a gestão de encarregados, como foi o caso de Eugenio Vicente Kortwick, chamado na reportagem abaixo de *Clauvick*. Nascido em 1896, era de origem alemã, mas, segundo o jornal, curiosamente naturalizado chileno. Estava na FCM desde julho de 1940, exercendo a função de *técnico*, tendo chegado ao Brasil no ano de 1937.

Estão sendo perseguidos os empregados da Fábrica de Chapéus Mangueira. Escrevem-nos: "Os empregados da Fábrica de Chapéus Mangueira, desde que o nosso país entrou em estado de beligerância com o Eixo, vem sofrendo uma ferrenha perseguição do encarregado geral daquela fábrica, de nome Eugenio Clauvick, alemão naturalizado chileno que exerce, desde algum tempo, aquelas funções no citado estabelecimento fabril. O referido indivíduo, num flagrante desrespeito à nossa legislação trabalhista, está exigindo que os funcionários de maior idade trabalhem algumas horas além do horário determinado por lei. Não ficam aí somente as absurdas perseguições do alemão, pois diversos desses empregados foram punidos severamente com oito dias de suspensão, sem algum motivo justificado."<sup>39</sup>

Kortwick vinha como o primeiro nome da *listagem de empregados* com um alto salário no ano de 1941 (Rs 4:000\$000!), e, ao que podemos deduzir, exercia algum tipo de ação gestora sobre os operários que reclamaram de perseguição, de desrespeito à legislação sobre as horas extras e de punições com suspensões arbitrárias. Os fatos de ele ser alemão e do Brasil ter rompido com as nações do eixo podem ser ingredientes para explicar as ações autoritárias do alemão junto aos trabalhadores.

38 FONSECA, Pedro Cezar Dutra. Instituições e política econômica: crise e crescimento do Brasil na década de 1930. In: BASTOS, Pedro Paulo Zahluth & FONSECA, Pedro Cezar Dutra (orgs.). **A era Vargas: desenvolvimentismo, economia e sociedade**. São Paulo: Editora UNESP, 2012. p. 177.

39 **Diário Carioca**, ed. 04402, 21 out. 1942, p. 6.



O jornal *Tribuna Popular*, ligado ao Partido Comunista do Brasil, publicou notícia sobre as condições de trabalho na FCM em 1947. Trata-se de uma descrição mais detalhada, desde o ponto de vista do jornal e do partido, procurando dar voz aos trabalhadores e valendo-se da própria Constituição para denunciar a situação de precariedade em que se encontravam. A narrativa obedeceu à lógica da conscientização da classe trabalhadora por meio da promoção do *debate democrático* que, ao final, *convenceu-os* da necessidade de sua organização “para a defesa firme e consequente das reivindicações que haviam acabado de relatar”.<sup>40</sup>

Para a reportagem, os operários eram “terrivelmente explorados” pelos “salários minguados e locais anti-higiênicos”, pelo não pagamento da taxa de insalubridade e pelo desrespeito aos dispositivos constitucionais. Eram cerca de 300 operários, entre homens, mulheres, adultos e menores que reuniam “dezenas” de reivindicações como aumento de salário, higienização e segurança dos locais de trabalho, instalação de um refeitório para as moças e outros. Denunciou o não reconhecimento por parte dos proprietários da promulgação da *Lei Básica* não cumprindo seus preceitos constitucionais como pagamento de folga, proibição da diferença de salário por motivo de idade, sexo, nacionalidade ou estado civil; o impedimento de menores de 18 anos e de mulheres nas indústrias insalubres e reserva de direito a gestante a descanso antes e depois do parto, sem prejuízo do emprego e salário.

O texto descreveu o estado antigo das máquinas, o controle rigoroso dos atrasos com penalidade de suspensão e os frequentes acidentes de trabalho sem o devido socorro de um posto médico nas dependências. Tal estado decorria da “vista grossa” que os fiscais do Departamento de Higiene e Segurança do Trabalho faziam, sem exigir material de proteção como máscaras e luvas, ao lado de taxas de insalubridade, falta de higiene e refeitório para as moças. Embora tenham construído uma creche para as operárias, esta se mantinha fechada e abandonada, sem se tornar um benefício que respeitava a condição da maternidade garantida por lei. No entanto, os empregadores conservavam a postura de intransigência ante as pequenas reivindicações dos operários.

Na parte da manhã, a militância percorreu algumas seções da fábrica e elencou os problemas próprios de cada uma delas: **propriagem** (“onde se lixam e moldam os chapéus”), **palha** (“encarregada atualmente da confecção de chapéus de chuva”), **tinturaria**, **mecânica**, **caixotaria**, **armazém**, **depósito** etc. Na propriagem, havia uma poeira fina que era aspirada pela falta da máscara protetora, cedida somente para os “apadrinhados dos chefes”. No armazém, a falta de guindaste obrigava o transporte de caixotes pesados pelos braços dos operários que ganhavam, em média, Cr\$ 26,40. No depósito, havia falta de efetivo e de um ambiente mais arejado. Na tinturaria, o contato com água fervente e ácidos corrosivos era o risco constante pela falta de proteção devida.

Após o almoço, retomaram a conversa com os operários mais jovens que recebiam salários menores, mesmo realizando tarefas iguais às dos adultos e com a mesma produtividade, trabalhavam em locais insalubres e deixavam de receber taxas estabelecidas por lei. Alguns disseram ter conhecimento do projeto de lei do deputado Diógenes Arruda que elevava o salário mínimo em 100%.

40 *Tribuna Popular*, ano III, n. 624, ed. 00624, 14 jun. 1947, p. 4.

## A reinvenção da FCM

EXATAMENTE NO ANO DA REPORTAGEM do periódico comunista, 1947, a FCM editou as “Instruções de treinamento dos mestres, chefes de serviço e assistentes”, voltadas exclusivamente para a formação dessas categorias.<sup>41</sup> As “Instruções aos Mestres” deveriam ficar na posse dos aprendizes durante a formação e o exercício da função, até a rescisão do contrato de trabalho, como um manual a ser consultado para orientação permanente de uma função fundamental para o funcionamento da fábrica.

O seu autor foi certamente José Luiz Fernandes Braga Júnior, então diretor geral. No início da década de 1920, formara-se em engenharia nos Estados Unidos e continuou depois a manter contato com o mundo da produção norte-americana. Como evidência disso, um trecho das instruções dizia que seguia as orientações de *autores* americanos:

Foram elas escritas e compiladas por quem fez um curso de administração industrial em uma das grandes universidades americanas, país onde a racionalização do trabalho tem tido o maior desenvolvimento, e a luz da experiência adquirida em 25 anos de contato com os nossos problemas.<sup>42</sup>

Os Estados Unidos eram tidos como padrão de experiência e avanço do mundo capitalista, ao desenvolver a racionalização do trabalho. Braga Júnior reunia, então, uma forte formação técnica oriunda tanto da observação como da experiência, a fim de aplicar no espaço fabril um novo incremento da produção, reorganizando esse mundo do trabalho no contexto fabril carioca e brasileiro.

As “Instruções” foram, portanto, um curso de formação profissional qualificada cujo conteúdo reunia a preocupação com um padrão de trabalhador denominado *mestre*. Seria este um profissional qualificado no conjunto de posturas, linguagens, valores, papéis, posição na hierarquia da fábrica e integridade pessoal. Pedagogicamente, estavam divididas em quatro partes: **1. O Mestre** (qualidades e deveres); **2. O Mestre e o Pessoal** (relações com os operários, a motivação, o treinamento, prevenção de acidentes e a solução de conflitos e de reclamações); **3. O Mestre e a Produção** (organização na indústria, planejamento, controle e qualidade da produção, métodos de trabalho); e **4. Conclusão** (legislação social e os princípios da fábrica e dos negócios).

Embora o título incluía os chefes de serviço e os assistentes, o manual deteve-se mais acuradamente na função do mestre. O investimento nessa função tornava-se fundamental para o desenvolvimento da fábrica: como um especialista deveria atuar nas diferentes esferas, tanto das relações de trabalho como das etapas da produção – num momento em que a racionalidade dessa produção deveria ser aplicada e aprimorada, resultante da divisão do trabalho em curso –, como um mediador tanto na execução de tarefas como na solução dos conflitos.

41 S. A. CHAPÉO MANGUEIRA. **Instruções de treinamento aos mestres, chefes de serviço e assistentes.** Rio de Janeiro: Jornal do Commercio, 1947. p. 233-239.

42 Idem. *Ibidem*, p. 233-239.

Tal aprimoramento se fazia necessário, pois a FCM havia tido uma expansão das vendas no mercado interno, contando com viajantes e representantes em todos os estados do país. Em 19 de julho de 1936, um grupo de 35 vendedores de chapéus visitou as suas instalações e os seus maquinários, analisando as unidades de chapéus e constando a eficiência e a organização da produção, sendo, depois, recebidos com um jantar de cortesia.<sup>43</sup> Os Chapéus Mangueira expandiram-se na mídia como demonstram as figuras abaixo, um *outdoor* (Figura 6)<sup>44</sup> e um *stand* na 2ª Feira de Amostras do Distrito Federal (Figura 7).<sup>45</sup>

**Figura 6 - Outdoor** (acervo privado da família Fernandes Braga).



**Figura 7 - Stand dos Chapéus Mangueira.**<sup>3</sup>(acervo privado da família Fernandes Braga).



Um aspecto do bem organizado «stand» da fábrica de chapéus Mangueira na 2.ª Feira de Amostras do Distrito Federal.

2.ª FEIRA DE AMOSTRAS

43 **Diário de Notícias**, ano VII, n. 2939, ed. 02939, 19 jul. 1936, p. 12.

44 Um *outdoor* como este foi colocado no topo do morro na região do Leme, em Copacabana, ao que foi atribuído o nome até nossos dias de Morro do Chapéu Mangueira. Disponível em: <https://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/rj/conheca-a-origem-dos-nomes-de-algumas-favelas-do-rio/n1237967511709.html>. Acesso em: 15 ago. 2019.

45 **Revista Fon-Fon**, Semanário Alegre, Político, Crítico e Espusiante, ano XXIII, n. 29, ed. 0029, 20 jul. 1929, p. 63.

O empenho na formação de profissionais voltava-se para a manutenção e a consolidação deste mercado alcançado por meio do padrão de qualidade, do custo *razoável* e do renome da marca: “E é para manter esse padrão de qualidade, esse renome, que fazemos questão de produção perfeita, mas a custo razoável, o que mais facilmente será conseguido com mestres eficientes” (p. 11 do manual).

As *Instruções*, obviamente, trazem o ponto de vista dos proprietários para o processo da produção e dos relacionamentos internos entre as funções dos operários. Faziam uma leitura do contexto industrial do país sob a ditadura varguista com a expansão industrial e a política de controle dos sindicatos, no esforço de administrar os conflitos entre capital e trabalho. O cenário da segunda guerra não aparece. Antes, a constatação da necessidade da formação de operários especialistas:

Só ultimamente tem a indústria em nosso País tomado forte incremento, posto que desde o tempo do império muitas existiam, das quais somos um exemplo. Nestas condições não é de estranhar sejamos muito pobres na questão da formação de operários especialistas e muito mais ainda na de mestres.<sup>46</sup>

O intuito era superar o imprevisto e o despreparo dessa modalidade de mão de obra, formando um profissional com qualidade e com motivação, alguém que dominasse as várias fases da produção chapeleira, garantindo eficiência, controle e padrão final do produto. O cenário mais próximo ao real, no entanto, seria outro, depreendido das expressões utilizadas como a falta de instrução e de ambição dos operários, e os poucos resultados diante de tantos esforços despendidos: “E isso por não saberem tratar o pessoal, não saberem organizar a produção, ou ainda por não se darem ao respeito devido”.<sup>47</sup>

Ou seja, recaía sobre o trabalhador a responsabilidade das deficiências da fabricação dos chapéus, dada a sua carência de instrução, de vontade, de ambição e de moralidade.

Ocorreu então à administração, tendo tudo isto em vista, preparar estas instruções e fazer um curso não só com TODOS os mestres e assistentes, mesmo os atualmente mais eficientes, mas também com alguns operários mais aproveitáveis, a fim de se prepararem para o futuro quando houver oportunidade de serem promovidos a assistentes.<sup>48</sup>

A ênfase no TODOS indica as resistências possíveis ao empenho da formação mais qualificada e que colocava no horizonte um plano de promoção dentro das tarefas e funções da fábrica, considerando a baixa qualificação desse operariado que chegava para o seu ofício sem nenhuma ou pouca experiência. Os operários *mais aproveitáveis* seriam mais beneficiados e aprimorados, ante o desinteresse, ao que parece, por parte da maioria dos trabalhadores. Tal desinteresse advinha, dentre outros fatores, da baixa remuneração, da transitoriedade do contrato de trabalho, da fragilidade de uma cultura de trabalho fabril e das próprias condições de trabalho oferecidas. A leitura das deficiências inatas da mão de obra, portanto, era incompleta ante as condições de trabalho precarizadas.

46 S. A. CHAPÉO MANGUEIRA, op. cit., p. 9.

47 S. A. CHAPÉO MANGUEIRA, op. cit., p. 10.

48 S. A. CHAPÉO MANGUEIRA, op. cit., p. 10.

A publicação desvela não somente um cenário econômico da produção fabril de chapéus no Rio de Janeiro, mas a estratégia e a necessidade da reinvenção da FCM, após o falecimento de JLFBJ (1944), e os imperativos do aprimoramento da mão de obra e da produção. Não sem razão, mesmo com objetivo pedagógico de um manual de instrução do trabalho, a introdução retoma a história dos primórdios da fábrica reconstruindo um sentido de continuidade desde o pioneirismo do seu fundador e dos marcos de seu percurso como os prêmios recebidos e o incêndio em 1896. Tal sentido se constituiu nas figuras dos diretores e dos antigos operários remanescentes que sobreviveram às grandes mudanças sofridas pela Mangueira.

Junto com os diretores, antigos operários e empregados de longa permanência na FCM foram destacados como exemplos para os futuros mestres. Todos haviam começado ainda meninos, na condição de aprendizes e haviam feito carreiras dentro da fábrica. Assim, empregados como Joel Menezes, Francisco Teixeira, Antônio de Souza Amorim, Luiz Dias Simões e Antônio Ferreira, João Alberto Faulhaber (químico), Pedro Paes Leme (caixa), Homero Barreto de Sá (contador) e Eugenio Kortwich (técnico) formavam então a “família Mangueira”, marcada pela dedicação, honestidade e respeito ante as rivalidades ou política interior, “infelizmente frequentes em algumas organizações”.<sup>49</sup>

Havia um incremento moral na configuração do ideal do operário e dos empregados mais qualificados. Não bastava a formação técnica, antes, junto a esta, a postura moral deveria ser de uma integridade equivalente à exigência da perfeição do produto final do chapéu. A base para essa moralidade estava nos princípios que regiam a administração, ancorados no protestantismo professado pelos proprietários. Embora minoritária e vista como estranha e marginal pela sociedade mais ampla, a fé protestante tornara-se parte da crença familiar desde a conversão do seu fundador. Seus descendentes a aplicaram ao mundo da produção chapeleira e comercial, tornando a FCM uma experiência fabril original onde se construíra a relação de uma ética protestante às condições do capitalismo no Brasil.

Essa fé reformada oferecia o ideário para a aplicação de uma ética religiosa no mundo do trabalho e para a idealização do trabalhador.

A base de nossos negócios é a lei áurea já mencionada no capítulo 15 e que aqui repetimos. “E o que quereis que vos façam a vós os homens, isso mesmo fazei a eles” (São Lucas 6. v. 31). Assim, **por princípio** procura a administração respeitar cada um, desde o mais humilde aprendiz, ao mais alto chefe, como por princípio ainda, não comete injustiças conscientemente. Reconhece, porém, que é humana e que como tal pode errar, porém, se convencida do seu erro, repara-o. Pelo mesmo motivo, não guarda rancores, trata igualmente cada um sem favoritismos ou perseguições, porém usa de energia quando preciso para manter a disciplina e a ordem. Finalmente, exige absoluta moralidade em seu recinto, seja de quem for.<sup>50</sup>

O texto defende a postura de bondade e de conciliação dos administradores tomados como *ato de fraqueza* ante as infrações cometidas. Mas também justifica as ações punitivas feitas, todas baseadas e protegidas pela lei. Desta forma, os mestres deveriam imitá-los.

49 S. A. CHAPÉO MANGUEIRA, op. cit., p. 237.

50 S. A. CHAPÉO MANGUEIRA, op. cit., p. 238.

Quanto ao questionamento se alguma atitude da direção estava ou não de acordo com a lei áurea, “poderão ter certeza de que estão equivocados e, para disso se certificarem, poderão abordar o assunto, pois lhes será explicada e exposta a origem do seu engano. ‘Tratar ao próximo como a nós mesmos’ é, pois, a norma fundamental da Mangueira”.<sup>51</sup>

## Considerações finais

AS TRÊS DÉCADAS DA FCM aqui analisadas possibilitam compreender as intensas transformações do período, tanto para os seus proprietários como para os operários e as operárias, passando pelas regulamentações do trabalho sob o governo Vargas e pela modernização dos processos de produção dos chapéus. Procuramos, então, compreender esse universo do ponto de vista dos industriais e dos trabalhadores, identificando as crises, as adaptações, os arranjos, as reinvenções e os conflitos num cotidiano atravessado por agudos dramas próprios das condições desse mundo do trabalho fabril.

Na singularidade da FCM, um discurso interno de fundo ético-religioso foi produzido pela sua direção vindo ao encontro desses dramas, conflitos e necessidades quanto a um outro ciclo de modernização da produção. Por outro lado, o avanço de uma legislação trabalhista procurava ordenar e controlar a mão de obra, que passava pelo processo de organização em sindicatos sob a ingerência dos partidos políticos.

As fontes disponíveis permitiriam maiores aprofundamentos e problematizações, junto com a descrição das mudanças pelas quais passaram a cidade do Rio de Janeiro e o contexto dos subúrbios da cidade, sobretudo a Mangueira. Ao mesmo tempo, as ações do Estado Novo sobre a relação capital-trabalho refletiram-se nas vivências concretas da fábrica. As lutas e as mobilizações dos sindicatos e dos partidos políticos após 1945, com a chamada redemocratização, sinalizaram uma outra conjuntura em que este mundo do trabalho teve que se amoldar e sobreviver. Essas chapeleiras e esses chapeleiros foram, ao seu modo, protagonistas de um processo que lhes era avassalador em termos de exigências, cobranças, ameaças e lutas pelas garantia e preservação dos seus direitos.

Recebido em 09/01/2020

Aprovado em 11/03/2020

51 S. A. CHAPÉO MANGUEIRA, op. cit., p. 239.