

## Fatores “genéticos” da política de habitação operária da Companhia União Fabril em Portugal: uma breve análise

“Genetic” factors of Companhia União Fabril’s worker’s housing policy in Portugal: a brief analysis

Alexandre Cotovio Martins\*

### Resumo

O objetivo do presente artigo é apresentar um contributo para a compreensão dos sistemas paternalistas de gestão de mão-de-obra operária na indústria, perspectivando os mesmos sistemas a partir de algumas das suas incidências territoriais, designadamente no plano da habitação. Com este escopo, visa-se estabelecer um quadro interpretativo para a criação da política de habitação operária que vigorou na Companhia União Fabril, em Portugal, a partir de 1907, após a instalação da empresa na frente ribeirinha junto a Lisboa, na cidade do Barreiro e até a revolução política de 25 de Abril de 1974. Mais do que se realizar aqui uma síntese de pendor diacrónico que cobrisse todo este arco temporal, centrámo-nos na elucidação dos traços e fatores que, em nosso entender, justificaram esta intervenção patronal e conduziram ao seu sucesso, do ponto de vista da gestão empresarial, bem como à sua atratividade para os trabalhadores que acederam às habitações disponibilizadas pela Companhia. O texto começa com uma breve análise das características do paternalismo patronal na indústria, nomeadamente explicitando os seus principais objetivos e características. Em seguida, fornecem-se alguns dados de contextualização histórica do assunto, identificando traços específicos do caso da Companhia União Fabril, no Barreiro. Finalmente, procura-se identificar os fatores que terão estado na génese e, posteriormente, na manutenção da intervenção patronal ao nível da habitação operária na Companhia União Fabril. Os dados aqui avançados foram colhidos por pesquisa documental e entrevistas, num trabalho de campo de doze meses.

**Palavras-chave:** Paternalismo; Mão-de-obra operária; Habitação operária.

### Abstract

The aim of this article is to present a contribution to the understanding of the paternalistic systems of management of labor in the industry, looking at these systems departing from some of their territorial implications, especially in the area of housing. With this scope, the aim here is to establish an interpretive framework for the creation of the housing policy that was in built at Companhia União Fabril, in Portugal, beginning in 1907 with the fixation of the company on the riverside near Lisbon, in the city of Barreiro, and until the political revolution of April 25, 1974, in Portugal. More than to develop here a synthesis of diachronic inclination that covered all this temporal arc, we focused on the elucidation of the traces and factors that, in our opinion, justified this intervention of the employers and led to its success, be it from the point of view of business management or of its attractiveness to workers who accessed the houses made available by the Company. The text begins with a brief analysis of the characteristics of paternalistic patronage in industry, namely explaining its main objectives and characteristics. Next, some historical contextualisation of the subject is provided, identifying specific features of the Company União Fabril case in Barreiro. Finally, it seeks to identify the factors that have been in the genesis and, later, in the maintenance of the employer’s intervention housing for workers in Companhia União Fabril. The data presented here were collected through documentary research and interviews, in a fieldwork of twelve months.

**Keywords:** Paternalism; Labor force; Worker’s housing.

---

\* Doutor em Sociologia pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Professor Instituto Politécnico de Portalegre – Portugal. Investigador integrado do CICS.NOVA da Universidade Nova de Lisboa.

## **Introdução**

O objetivo do presente artigo é apresentar contributos para a compreensão dos sistemas paternalistas de gestão de mão-de-obra operária na indústria, perspectivando os mesmos sistemas a partir de algumas das suas incidências territoriais, designadamente no plano da habitação. Com este escopo, visa-se, num primeiro tempo, contextualizar e, num segundo tempo, descrever e analisar sinteticamente alguns fatores críticos da criação da política de habitação operária que vigorou na Companhia União Fabril, em Portugal, desde logo após a instalação, a partir de 1907, da empresa na frente ribeirinha junto a Lisboa, na cidade do Barreiro e até à revolução política de 25 de abril de 1974.

O texto começa com uma breve análise de algumas características do paternalismo patronal na indústria, nomeadamente explicitando alguns dos seus objetivos e características gerais. Segue-se uma apresentação do contexto empírico primacial sobre o qual versa este artigo, o da Companhia União Fabril, no Barreiro, em Portugal, avançando-se alguns dados de contextualização histórica, mas também isolando aqueles que se constituíram como os traços específicos do modo de organização paternalista da Companhia União Fabril, no período considerado. Desta base, parte-se, seguidamente, para uma breve análise dos fatores que, em nosso entendimento, foram determinantes no contexto da génese – e posterior manutenção – de uma política específica de habitação operária no quadro da Companhia União Fabril no Barreiro, desde a sua instalação nesta vila, em 1907, até à revolução de 25 de Abril 1974. Identificam-se, assim, os fatores que, tendo em conta os interesses das duas principais categorias de atores sociais em presença – patronato e trabalhadores –, fizeram com que esta política de habitação surgisse (e se mantivesse por mais de seis décadas). Analisaremos, por conseguinte, do lado patronal, os objetivos, tipicamente paternalistas, de pacificação social e fixação da mão-de-obra e, do lado dos trabalhadores, a relevância da questão da habitação no quadro de um contexto de grande precariedade habitacional para o operariado industrial.

## **O paternalismo patronal: breve apresentação**

### ***Uma resposta singular no campo capitalista***

Parece razoável dizer-se que aquilo que é designado como “paternalismo” patronal é abstração feita das particularidades características das suas variantes concretas, sendo um modo de organização e gestão da mão-de-obra operária industrial,

amplamente caracterizado por uma postura previdencialista e tutelar dos patrões face aos trabalhadores. Conforme salienta Gubin (1990), o paternalismo é, de alguma forma, decalcado da relação familiar, da antiga solidariedade coletiva, veiculando a ideia de proteção e de tutela numa sociedade estática apoiada em estruturas inigualitárias de poder e fraqueza, de dependência consentida temperada pelo amor e caridade. A mesma autora refere ainda que, se nos reportarmos aos industriais, as primeiras formas de paternalismo, no século XIX, constituem, entre outras coisas, uma resposta à necessidade de se procurar uma mão-de-obra barata e, acima de tudo, fiel.

Nesta perspectiva, com frequência se criaram instituições de previdência, estabelecimentos escolares ou alojamentos para os trabalhadores, produzindo-se uma forma de organização social peculiar. O paternalismo surge, pois, desde logo como uma das respostas possíveis, por parte das empresas industriais capitalistas, ao problema da fixação e fidelização da mão-de-obra operária. Mas, não se reduz a isto: além de evitar o **sublimismo** (CASTEL, 1999) operário fixando os trabalhadores em comunidades industriais de residência num contexto de forte mobilidade geográfica da força de trabalho humana, o paternalismo procurava resolver, ou pelo menos minorar, o problema do conflito (potencial) de classes antagonistas, promovendo discursos e práticas orientadas para a **cooperação** entre conjuntos sociais diferenciados. Abordemos com mais detenção estes diferentes pontos.

## **O paternalismo patronal, entre os conflitos de classe e a mobilidade geográfica dos trabalhadores**

### *A manufatura do consentimento e a minoração dos conflitos de classe*

Um dos problemas das empresas industriais de tipo capitalista é, segundo a expressão de Michael Burawoy, a **manufatura do consentimento** dos seus trabalhadores face à sua posição nas relações de produção (BURAWOY, 1979, p.25). Dito de outro modo, é um problema central para essas empresas conseguirem motivar os seus trabalhadores para o trabalho, de molde a garantirem os níveis de produção, mantendo-os integrados na esfera produtiva e impedindo também que adotem, no limite, posturas coletivas radicais face à organização do modo de produção (no sentido marxista). Este consentimento pode, pois, sem prejuízo, ser concebido, inversamente, como um problema de motivação. Ora, de acordo com Paul Ricoeur, a **motivação** para a aceitação da dominação – por exemplo, capitalista – tende a ser produzida pela

ideologia (RICOEUR, 1991). Esta última tende a aparecer como um elemento fundamental para a manutenção das relações de desigualdade entre grupos ou classes, contribuindo para a geração, precisamente, daquele **consentimento** nos grupos dominados e, assim, para a legitimação e reprodução da ordem social. Conforme afirma Ricoeur, o fenómeno ideológico engloba, pois, além das clássicas funções de dissimulação e justificação das relações de dominação entre grupos sociais, uma dimensão, igualmente importante, de integração social.

Por outro lado, no caso do paternalismo, como salienta Gubin (GUBIN, 1990), este problema de consentimento/motivação é concebido de tal forma a que a sua solução típica – no sentido de Weber (1993) – aparece associada a princípios de justificação do exercício da dominação de classe, indispensáveis à criação de um mínimo de legitimidade nas relações sociais nas fábricas, baseados, predominantemente, na tentativa de suavização das relações entre classes antagonistas através de discursos e práticas tendentes a fazer atribuir àquelas relações características próprias das relações de tipo familiar.

Tivemos, assim, no caso do paternalismo, discursos e práticas baseados na afirmação da harmonia social e da cooperação entre capital e trabalho e no evitamento do conflito de classes que, a seu modo, procuravam sobrepor princípios de organização comunitária do laço social a princípios de organização societário do laço social, mais característicos das relações de classe (WEBER, 1993). De forma sintética, afirmando a primazia da comunidade e da cooperação no âmbito da comunidade sobre a classe e o conflito de classe.

Estes discursos e práticas surgiram, por sua vez, materialmente reforçados pela disponibilização de um conjunto de serviços sociais aos trabalhadores, de molde a estes melhor associarem a imagem do patrão à de uma espécie de “pai” ou familiar próximo, providente e protetor. Neste enquadramento genérico, as políticas de habitação operária de cunho paternalista estruturaram-se como vetores estratégicos de primeira importância para o reforço da dependência, a socialização e integração da mão-de-obra operária no sistema social das respetivas empresas.

Para que se perceba o real alcance das políticas de habitação paternalistas na relação das respetivas empresas capitalistas com a sua mão-de-obra operária, é indispensável levar em linha de conta que, na esteira da lógica paternalista de afirmação da harmonia social e da cooperação entre capital e o trabalho, estas políticas visaram fornecer condições de existência para as populações participantes em relações sociais

daquele tipo com o patronato que potenciasses, quer a capacidade de **atração** de mão-de-obra, quer a capacidade de **pacificação** e **fidelização** da mesma. Roger-Henri Guerrand refere-se a esta questão, reportando-se a realizações patronais paternalistas em França:

[os] industriais “respeitáveis” [...] tinham compreendido bem todas as vantagens a retirar da estabilidade dos seus operários, enquadrando-os num sistema paternalista eficaz até à primeira metade do século XX. É o caso dos Chagot, fundadores da Sociedade das minas de carvão de Blanzly, em Montceau-les-Mines. De resto, eles nunca dissimularam o seu objetivo: “O alojamento confortável e barato faz parte de uma série de instituições que cuidam da criança desde a primeira infância, lhe asseguram a instrução e os socorros de todo o tipo, a acompanham durante toda a sua vida laboriosa e lhe asseguram, após trinta anos de serviço, uma pensão de 300 francos com alojamento e aquecimento.” (GUERRAND, 1990, p. 374).

Em Portugal, também houve, como regista Nuno Teotónio Pereira (1994), alguns casos, além do da Companhia União Fabril, de construção de alojamento operário para os trabalhadores da indústria, com o objetivo de enquadrá-los, estabilizá-los e fixá-los às próprias empresas que os empregavam e construía os alojamentos, nomeadamente em Lisboa. Dentre estes, alguns foram mesmo casos de paternalismo patronal. Ressalvando-se, contudo, as diferenças de dimensão e de prolongamento temporal desses casos face ao da CUF, é importante salientá-los. Nuno Teotónio Pereira (1994) refere-se aos casos mencionados no quadro da sua análise à promoção privada de habitação operária em Lisboa, entre 1870 e 1930, através daquilo a que o autor apelida de “vilas diretamente ligadas à produção”. Afirma:

Na época em que a falta de alojamentos começava a constituir um entrave sério ao desenvolvimento industrial, algumas empresas tomaram a iniciativa de construir blocos de habitações para o seu pessoal. Este fenómeno verificou-se exatamente nas zonas de maior concentração industrial: Alcântara e Xabregas. Tratava-se de empresas do sector têxtil, que necessitavam de mão-de-obra abundante e barata, e por isso o fornecimento de alojamento constituía um poderoso fator de atração. Noutros casos, como parece ser o do Bairro Grandella, a construção de habitações para o pessoal poderia inscrever-se numa atitude de tipo paternalista por parte dos empresários, promovendo imagens como a “grande família” e a “dignificação do trabalho” e não deixando certamente de funcionar como instrumento de controlo e de pressão sobre os assalariados. É notório neste último caso o extremo cuidado do arranjo, a qualidade do desenho e também a diversificação das tipologias, reproduzindo naturalmente a hierarquia no trabalho no local de habitação. Outra modalidade surgiu mais tarde, associada a empresas de menor dimensão, em sectores específicos da atividade industrial: as habitações integradas no próprio edifício das instalações fabris. [...] Nesta modalidade, as habitações localizam-se em andares construídos sobre parte dos armazéns, formando blocos ao longo da rua. Estas casas destinam-se aos escalões superiores do pessoal. (PEREIRA, 1994, p. 518-519).

*A “construção social de populações” operárias como modo de fixação e socialização dos trabalhadores*

Este tipo de realização tem também, nos casos mais tipicamente paternalistas, e sobretudo nas grandes empresas industriais, outros caracteres identificáveis típicos. Na opinião de Robert Castel (CASTEL, 1999, p. 331 e segs.), as políticas de habitação de cunho paternalista desenvolvidas em diversos locais pela Europa, sobretudo no século XIX, têm como característica especial a produção de uma particular relação da habitação operária com o trabalho, na qual existe um processo de verdadeira “construção social das populações” residentes, que não existiriam, como grupo habitacional específico, sem essa intervenção patronal (MARTINS, 2003). Um exemplo paradigmático disto terá sido o período de gestão da família Schneider no Creusot. A este título, refere:

O ideal [para aquela política de habitação paternalista] é realizar uma perfeita osmose entre a fábrica e a vida quotidiana dos operários e de suas famílias. [...] De facto, realizam uma instituição total no sentido literal do termo, lugar único em que o homem realiza a totalidade das suas necessidades, vive, trabalha, mora, alimenta-se, procria e morre. (CASTEL, 1999, p. 331 e segs.).

A criação de semelhante contexto de vivência para a mão-de-obra operária deriva, também, da necessidade das empresas de pacificar os conflitos de classe e fixar a mão-de-obra junto a si, promovendo a construção de comunidades industriais específicas:

Estas realizações contribuem, ao mesmo tempo, para a solução do mais grave problema que o capitalismo teve que enfrentar no início da industrialização: fixar a instabilidade operária e realizar, concomitantemente, segundo a expressão de David Landes, “a disciplina do trabalho e a disciplina para o trabalho”. O “sublímismo” dos operários é, realmente, o *leitmotiv* de toda a literatura social do século XIX. Corresponde a um nomadismo geográfico (os operários vão de mina para mina, de obra para obra, deixando o seu empregador de uma forma imprevisível, atraídos por salários mais altos ou rechaçados pelas condições de trabalho) e a uma irregularidade na frequência ao trabalho (celebração de “segunda-feira santa” e outros costumes populares, estigmatizados como muitas formas de imprevidência).

A proteção patronal é um poderoso fator de fixação dessa mobilidade operária, porque os trabalhadores perdem todas as “vantagens sociais” se deixam a companhia. Entretanto, um tal empreendimento só se pode impor, de modo perfeito, no espaço fechado das grandes concentrações industriais. Nas pequenas oficinas, ou então quando mora nas cidades, o operário corre o risco de ser apanhado por todas as “más influências” do cabaré e das solidariedades populares, de se entregar às suas más inclinações. (CASTEL, 1999, p. 331-332).

O caso da Companhia União Fabril é, como se verá, inteiramente tributário da mesma lógica de organização, particularmente no que se refere a necessidade de pacificação e fixação seletiva da mão-de-obra. Com efeito, um dos problemas maiores da empresa liderada por Alfredo da Silva, designadamente, ao nível da gestão do processo produtivo, era a fixação seletiva da mão-de-obra e, por esta via, a reprodução da força de trabalho humana.

Surge, porém, nesta afirmação de Robert Castel, outra questão relevante: as empresas paternalistas procuravam, igualmente, socializar as suas populações trabalhadoras para o trabalho na indústria, uma vez que se tratava, amiúde, de populações cujos padrões socioculturais não as dispunham particularmente para a disciplina e os ritmos do trabalho industrial. Tratando-se pois, em geral, de populações trabalhadoras pouco escolarizadas e sem formação profissional, muitas delas arraigadas a costumes e formas de trabalho populares pouco similares ao tipo de exigência do trabalho industrial (regularidade, hierarquia, etc.), algo teria que ser feito para as “disciplinar” nesse campo. De disciplina do trabalho e para o trabalho, industrial, se trata, portanto.

Além disto, a maioria das realizações sociais e assistenciais destas empresas tinham, em grande parte, como objetivo, precisamente, efetuar esta “reconversão” da mão-de-obra acolhida. Tratava-se de **socializar** para o trabalho industrial.

Ora, conforme referencia Robert Castel (CASTEL, 1999), a necessidade de disciplinar a mão-de-obra terá implicado a necessidade de se criar um relativo distanciamento, físico e social, das populações trabalhadoras de interesse para as companhias de gestão paternalista com o exterior da vida nas respetivas fábricas, quer no sentido de as afastar – como refere o autor – de certas tendências, tidas como degradantes ou imorais, da vida urbana, quer no sentido de as desligar gradualmente das formas populares de sociabilidade características da vida, v.g., nos campos e da respetiva cultura popular.

Percebe-se bem a dificuldade do corte a fazer. Em face deste problema, porém, a constituição de políticas de habitação operária, através das quais se construíssem bairros para os trabalhadores residirem, se possível longe das contingências (contingências, também, ou talvez mesmo, sobretudo, empresariais, claro está) do mundo fora da fábrica, ter-se-á apresentado, por razões óbvias, como uma boa solução.

O esclarecimento deste ponto mostra, por outro lado, algo peculiar, do ponto de vista analítico: muitas políticas de habitação operária de tipo paternalista constituíram-

se como instrumentos patronais com um objetivo (ainda que secundário, por referência ao objetivo maior de pacificar as relações de classe e fixar seletivamente a população) singular: atrair as populações trabalhadoras para junto de si – nomeadamente as que emigravam dos campos para as cidades – e, simultaneamente, afastá-las de certos aspetos da vida nas cidades, lugares de constituição de interesses e de formas de relação com o mundo social consideradas “prejudiciais”.

Esta é, sem dúvida, uma das singularidades destas políticas: a de procurarem situar, literalmente, os trabalhadores num território *sui generis*; um território artificial, no sentido de não resultante da espontânea organização decorrente do livre curso histórico das suas populações, criado com o intuito fundamental de contribuir para a produção e reprodução das condições sociais que sustentam a produção industrial das respetivas empresas (MARTINS, 2003).

### **A Companhia União Fabril: breve apontamento histórico**

A CUF, Companhia União Fabril, foi fundada em 1897, resultando da fusão de duas anteriores empresas concorrentes (ALMEIDA, 1993; CRUZ, 1973; MARTINS, 1996), a Aliança Fabril Lda. e a União Fabril, cujos principais acionistas eram, respetivamente, Alfredo da Silva e Henry Burnay. Destes dois homens, importa, desde logo, salientar o nome do primeiro, porquanto ficará ele indissolúvelmente ligado a quanto se passou com a nova companhia criada no final do século XIX. Na verdade, foi Alfredo da Silva o “patrão” da CUF, desde 1901, quando se tornou Administrador-Delegado da Companhia, até à morte, em 1942, tendo dedicado, pois, grande parte da sua vida a erguer aquela que veio a tornar-se talvez a maior das empresas industriais portuguesas, nas palavras de autores como Manuel Ferreira Rodrigues e José Amado Mendes (1999, p. 46).

Segundo A. H. de Oliveira Marques e Fernanda Rollo, citados por aqueles autores,

[...] falar em indústria química significa falar sobre Alfredo da Silva e o seu complexo da Companhia União Fabril. Porque, não lhe pertencendo a iniciação desse tipo de atividade no País – que remontava ao século XIX –, coube-lhe indiscutivelmente o ter transformado uma indústria tímida, pobre e pouco relevante na riqueza da Nação, num formidável complexo fabril [...] com peso crescente na economia e política portuguesas. (RODRIGUES; MENDES, 1999, p. 257).

A implantação territorial da Companhia foi concretizada sobretudo na então Vila do Barreiro (hoje Cidade), a partir de 1907, onde atingiu “dimensões gigantescas no acanhado espaço económico português.” (ALMEIDA, 1993, p. 142). Em finais da década de 40 do século XX, por exemplo, a CUF ocupava, entre as freguesias do Barreiro e do Lavradio, 790.000 m<sup>2</sup>, possuindo ainda, aproximadamente, 1.350.000 m<sup>2</sup> de área livre para construção fabril, empregando regularmente mais de 10.000 operários (ALMEIDA, 1993, p. 142). Para 1907, ano da abertura das primeiras fábricas na vila ribeirinha, é fácil verificar-se, nas Atas dos Conselhos de Administração e Fiscal da Companhia, a grande catividade da administração da empresa em torno da realização do seu projeto na localidade situada na margem sul do Tejo. São muito frequentes, por exemplo, as referências à gestão de questões técnicas ligadas à construção das diversas unidades fabris (MARTINS, 2003).

A dinâmica territorial e funcional da Companhia não mais deixou de se fazer sentir durante longas décadas, no Barreiro. Para isto, em tudo contribuiu, *ab initio*, a iniciativa e o esforço negocial de Alfredo da Silva. De facto, o administrador, desde os tempos iniciais da fixação no Barreiro, ocupava-se pessoalmente dos mais diversos detalhes de gestão e organização da empresa, incluindo da compra de terrenos para edificações fabris no mercado fundiário barreirense (MARTINS, 2003).

A CUF chegou mesmo a ser – como muitos aventam que fosse a pretensão de Alfredo da Silva, desde as suas primeiras compras de empresas industriais – o maior e mais importante grupo económico português (RODRIGUES; MENDES, 1999), que, progressivamente, veio a abarcar atividades desde os transportes marítimos à área financeira, ao comércio, aos negócios imobiliários e serviços vários. Alfredo da Silva, estrategicamente, criou unidades de produção em diversos domínios, gozando assim das vantagens que hoje se associam à noção de “cluster”: por intermédio de processos de integração vertical e horizontal, iam-se criando, de acordo com as conveniências, novos ramos de atividade (MARTINS, 2003).

Após a morte do grande “patrão” da empresa, a CUF continuou, como refere a última citação, na mão da família de Alfredo da Silva, através de Manuel de Mello, primeiro, e Jorge de Mello e José de Mello, depois, respetivamente genro e netos do industrial. Ana Martins refere (1996):

[...] no Verão de 1942, Alfredo da Silva morre, no seu palacete de Sintra. O seu sucessor à frente dos destinos da CUF é o genro, marido da sua única filha, D. Manuel de Mello. E são os seus dois netos, Jorge e José de Mello, que lhe prestam apoio, ainda antes de, pela morte de D. Manuel de Mello, virem a desempenhar as funções de chefia. (MARTINS, 1996, p. 45).

Não houve outros padrões da CUF até esta ser nacionalizada, pelo Decreto-Lei nº 532/75, de 25 de Setembro de 1975. A empresa veio a extinguir-se em 30-12-1977, aquando da fusão de que resultou a QUIMIGAL.

## **O modelo paternalista da Companhia União Fabril**

### *Os objetivos da intervenção paternalista*

Parece adequado afirmar-se que a unidade industrial da Companhia União Fabril no Barreiro foi o palco de uma das manifestações mais características do paternalismo patronal existentes em Portugal. Ana Nunes de Almeida (1993, p. 160 e segs.) entende que se pode falar de um “modelo paternalista” que terá sido aí implantado. Esse “modelo” terá consistido, segundo aquela autora, num modo de gestão e controlo patronal da mão-de-obra, com os objetivos, já referidos a propósito do paternalismo de um modo geral, de diminuir os potenciais conflitos de classe e de fixar os operários junto à empresa.

Esta estratégia de controlo e fixação da mão-de-obra operária não foi aleatória. No que toca à fixação, por exemplo, procurou-se fixar **seletivamente** a mão-de-obra, mormente a mais qualificada, sobretudo proporcionando-lhe

[...] uma rede interna e privativa de serviços de apoio [...]. Alojamento, educação, consumo, socorro e assistência na doença ou invalidez e mesmo formas de lazer, tudo são regalias que a grande fábrica pretende oferecer ao seu pessoal. (ALMEIDA, 1993, p. 166).

Por outro lado, esta estratégia de fixação encontrava-se estreitamente associada a objetivos de socialização do operariado, em formação, da indústria, como já referimos acima, na secção de caracterização do paternalismo. Esta socialização visava, no fundamental, suavizar, mitigar o potencial conflito de classe, de forma absolutamente coerente com outras experiências paternalistas na Europa, como as que já descrevemos. Desta forma, terão sido criadas as condições para a produção de

[...] uma certa relação de cumplicidade e aproximação entre duas classes que se consideram, à partida, antagonistas [patronato e operariado]. A Obra Social da CUF teve, por isso, desde o seu início na primeira década do século [XX], indisfarçáveis objetivos políticos de pacificação. [Era] desejável, na perspectiva de Alfredo da Silva, “melhorar as relações que uniam o operário à empresa. (ALMEIDA, 1993, p. 166).

Mas, quais foram, então, os traços concretos mais significativos desse “modelo paternalista” na lógica de implantação industrial da CUF no Barreiro? Organiza-se aqui a análise do modo paternalista de gestão da mão-de-obra operária da CUF articulando-o em redor de três traços fundamentais: a conceção paternal e providencialista do patrão da empresa; a criação de uma obra social, na qual se destaca a implementação de uma política de habitação operária; o recrutamento familiar da mão-de-obra. Esclareça-se, então, ponto por ponto, tudo isto.

### **Traços concretos do paternalismo na CUF no Barreiro**

#### ***A conceção paternal e providencialista do patrão da empresa***

Quanto ao primeiro dos referidos traços, parece relevante a consideração de Nunes de Almeida (1993), ao escrever que

[...] a imagem e o carisma do primeiro e grande patrão fundador da Companhia, Alfredo da Silva constitui, sem dúvida, uma das essenciais componentes da relação “paternalista” [na CUF do Barreiro]. Ele é verdadeiramente um “pai”, tão fascinante quanto temido, popular e despótico, amado e odiado por uma orgulhosa “família Cufista” que teima em não o esquecer. [...] A imagem deste patrão, tal como nos é transmitida hoje pela memória operária, é polémica mas muito viva. (ALMEIDA, 1993, p. 167).

Segundo a socióloga, conquanto houvesse uma pouco desprezável distância social e física – Alfredo da Silva morava em Lisboa – entre o patrão e os trabalhadores, existiria mesmo uma espécie de “familiaridade” destes últimos para com aquele industrial, ainda hoje perceptível na memória dos antigos operários: “há mesmo sempre uma “história” para contar em que cada um se reconhece e familiariza com aquela figura distante (ALMEIDA, 1993).

Alfredo da Silva, sustenta Nunes de Almeida, soube mesmo encontrar e utilizar, com mestria, as condições de reprodução do capital simbólico de que gozava junto dos trabalhadores da CUF, mormente privilegiando o contacto direto com eles:

Com habilidade e sabedoria, Alfredo da Silva procura encetar nas suas visitas ocasionais um contacto humano, personalizado e direto com os operários da fábrica. Demarca-se, inclusivamente, das habituais atitudes impopulares e autoritárias dos chefes e encarregados da oficina. [...] Invertendo propositadamente a regra e a hierarquia estabelecidas, Alfredo da Silva cria, à sua volta, uma imagem de um patrão sedutor e humano (ALMEIDA, 1993, p. 168).

Por outro lado, o patrão da CUF era visto como um temível opositor à concorrência “externa”, levada a cabo por outras empresas: “No domínio da concorrência externa e do jogo entre empresas rivais, ninguém esquece [...] ‘que com ele [Alfredo da Silva] não se brincava’” (ALMEIDA, 1993, p. 168). Esta ideia do grande patrão da CUF, Alfredo da Silva, como uma espécie de chefe e pai de família, encontra-se bem vincada no **Álbum Comemorativo da Companhia União Fabril**, publicação da própria empresa, na qual se traça, em termos laudatórios, a história da Companhia:

O chefe de indústria, exactamente porque é **chefe duma grande família** (com a qual convive tantas vezes **mais e melhor** que com a sua própria), não pode deixar-se dominar nem pelos acontecimentos nem pelos desejos imoderados. Primeiro que tudo, **é forçado a garantir a existência da sua indústria**. Tem que defendê-la contra o exterior (os concorrentes, os sucedâneos, os especuladores, os invejosos, os apetites exagerados do fisco, etc.), e contra o interior, representado pela insatisfação humanamente natural dos seus colaboradores. (CUF, 1945, p. 12 – grifos nosso).

Nesta passagem, apresenta-se com clareza a ideia de que entre o patrão e os trabalhadores deve existir uma relação quase familiar e que deve haver uma dedicação completa e uma atitude protetora do patrão face à sua “causa”. Vislumbra-se, assim, a já citada tendência, verificável no modo paternalista de gestão, de sobreposição de princípios de organização comunitária (a “grande família”) e cooperativa a princípios de classe e conflito. Neste quadro, entende-se que perspectivas de defesa daquilo que são considerados pelo patronato como “interesses parciais” sobre a produção e reprodução social de tipo paternalista são altamente deletérias. Mais adiante, ainda se defende com veemência que as relações produtivas devem ser temperadas pelo respeito da autoridade patronal pelos trabalhadores, que não devem ceder às suas inclinações, prejudicando o bem comum, conceito orientado pela primazia da cooperação e solidariedade entre as partes de um todo. Continua o texto, de forma esclarecedora:

Esta solidariedade familiar entre chefe e obreiro (tal qual sucede nas famílias entre pai e filhos), este dever de defesa do **todo** contra os apetites de alguns, esta obrigação de moderar o instinto que aspira a regalias novas mal se alcançam as solicitadas, não deixa de ser um combate de todos os dias: Aquilo que paradoxalmente deve chamar-se a luta pela solidariedade... Luta do bom-senso contra aqueles que pretendem matar a galinha dos ovos de ouro. Luta do espírito previdente e moderador contra os que só vêem um lado do problema e, por quererem andar demasiado depressa, podem destruir as reservas e a própria fonte de trabalho. Por isso, quantas vezes o grande chefe de indústria, o maior amigo dos seus trabalhadores, nos parece duro, intratável e irreductível, só porque, com senso prático, defende bravamente a sua casa industrial contra as utopias! Para Alfredo da Silva a CUF foi uma grande família: Era a sua família [...]. (CUF, 1945, p. 12).

Por outro lado, a admiração por Alfredo da Silva, nutrida por muitos dos operários da CUF, ainda subsistia muito depois do final da sua vida, para vários, como, aliás, refere Nunes de Almeida (1993, p. 45 e segs.) e tivemos oportunidade de comprovar empiricamente (MARTINS, 2003).

### ***A Obra Social e a política de habitação operária***

Segundo traço a considerar: a chamada “Obra Social” da CUF (na qual se integra a política de habitação operária). Trata-se da existência de uma rede privativa de assistência social, assim como de um conjunto de serviços e espaços de lazer para os trabalhadores da CUF, assim como da disponibilização de habitação para os trabalhadores efetivos da empresa. O **Álbum Comemorativo da Companhia União Fabril** refere-se a este conjunto de benefícios e serviços sociais e à sua política de habitação operária como “realizações sociais de uma obra económica” (CUF, 1945).

Exemplos excelentes da “Obra Social” serão, para a rede de assistência, a existência da Caixa de Previdência do Pessoal da CUF e Empresas Associadas, a creche, o hospital ou a “colónia de férias” e, para o lazer, a construção do complexo desportivo e a formação do Grupo Desportivo (tendo-se afirmado a equipa de futebol da CUF como um valor de ordem regional e, mesmo, nacional e, evidentemente, funcionado como uma excelente forma de “propaganda”, externa e interna, para a empresa), ou o Cinema e a Biblioteca para os operários no Bairro de Santa Bárbara.

Desde os tempos iniciais da gestão de Alfredo da Silva até, depois da sua morte, a gestão do seu genro e neto, a preocupação com esta “Obra Social” revelou-se uma constante. Este era um tema, aliás, recorrente nas reuniões da administração; existem inúmeras Atas das Reuniões dos Conselhos de Administração e Fiscal da administração que registam outras tantas discussões e declarações sobre o assunto. Por outro lado, também se pode perceber, pela leitura dessas Atas, que o conjunto de serviços sociais da empresa foi aumentando em diversificação e abrangência, ao longo do tempo. Nos finais dos anos 50, Manuel de Mello referia-se frequentemente, naquelas reuniões, a esses serviços, dando uma boa ideia da sua extensão (MARTINS, 2003).

Esta “Obra Social” contribuiu, claramente, como regista Ana Nunes de Almeida (1993, p. 173-174) para alargar e consolidar a ligação e a dependência das famílias operárias à Companhia. No quadro da mesma, destaca-se, amplamente, a política de habitação operária da empresa. Esta política demonstra, com clareza, a seletividade

exercida sobre a mão-de-obra. Na verdade, os alojamentos operários construídos pela CUF não se destinavam a qualquer trabalhador, mas apenas aos operários mais especializados e qualificados. Os trabalhadores sazonais e os indiferenciados não tinham acesso a esses alojamentos (ALMEIDA, 1993; MARTINS, 2003). Dentre aqueles, porém, quem fosse operário regular da Companhia podia solicitar o uso de uma casa a baixo custo. Segundo o **Álbum Comemorativo da Companhia União Fabril**

Em obediência aos mesmos princípios já enunciados, a Companhia União Fabril apressou-se a construir casas económicas para o seu pessoal, logo que o número dos seus *trabalhadores efectivos* justificou o encargo. Com a construção destes bairros não se teve em vista apenas aproximar a residência do operário do local onde ele exerce a sua actividade, mas também proporcionar-lhe uma casa higiénica em boas condições de renda. O primeiro requisito – a proximidade do local de trabalho – traduz-se em duas vantagens imediatas para o operário: comodidade, e economia de transportes. O segundo requisito – higiene – corresponde a uma necessidade de ordem fisiológica, cujo alcance social é desnecessário encarecer. O terceiro – boas condições de renda – representa uma nova economia para o trabalhador e, portanto, uma valorização do respectivo salário. (CUF, 1945, p. 53 – grifos no original).

Existem, porém, segundo Ana Nunes de Almeida (1993, p. 170 e segs.), duas “fases” algo diferentes na questão do alojamento na CUF: uma primeira, correspondente à construção do Bairro de Santa Bárbara, a partir de 1908, e uma segunda “fase”, correspondente à construção dos “Blocos do Lavradio”, terminada em 1955. A diferença fundamental entre os dois “momentos” talvez seja a maior seletividade exercida a quando do arrendamento das casas do segundo dos bairros. Por essa altura, as casas apenas foram arrendadas aos operários mais qualificados, assim como somente a casais casados pela Igreja (ALMEIDA, 1993, p. 170 e segs.).

### ***O recrutamento familiar da mão-de-obra***

Para que se termine a caracterização do modo paternalista de gestão e organização da mão-de-obra operária na Companhia União Fabril, é necessário aludir, finalmente, a um terceiro traço: o recrutamento familiar da mão-de-obra. Na CUF, a possibilidade de se ingressar diretamente como operário da fábrica, sobretudo como operário não indiferenciado, estava ligada ao facto de se ter ou não familiares que já aí trabalhassem. Nunes de Almeida (1993, p. 170 e segs.) observa que se trataria de uma prática institucionalizada, prolongada para lá do próprio momento de entrada na fábrica, devido a diferenciar e condicionar, desde logo, o processo de ascensão profissional na

empresa. Diz a autora que este tipo de recrutamento seria porventura normal entre as classes populares no Barreiro, já que, mesmo na indústria corticeira da mesma localidade, o processo era idêntico. De qualquer forma, mais uma vez aparece a preocupação dos administradores da CUF em garantirem a estabilidade e a fidelidade à empresa de um grande número de operários, ligados por relações de parentesco. De facto, a dependência de cada família face à empresa seria muito maior. Ainda de acordo com a mesma autora, o grupo doméstico operário tenderia a perder alguma da sua abertura e flexibilidade face a outras situações e lugares de trabalho (ALMEIDA, 1993, p. 174). Semelhante situação, dependente da fábrica, fechada, elevaria os custos de possíveis ruturas e cortes com a empresa: “A dependência acentua-se e torna-se, mais do que nunca, uma questão familiar”. Esta forma de recrutamento cruzava-se, aliás, com a própria trajetória residencial da população; neste plano, a existência de alojamento operário representou um fator de primeira linha na organização deste modo de recrutamento.

### **Na génese: fatores “genéticos” de uma política de habitação operária**

#### **Do lado patronal**

##### ***O objetivo de pacificação social***

Uma análise sociológica da política de habitação da Companhia União Fabril, a qual se encontrou integrada no modelo de organização e gestão da mão-de-obra operária que vigorou naquela empresa desde inícios do século XX até meados dos anos setenta do mesmo século, dificilmente poderá deixar de identificar como um dos seus fatores “genéticos” fundamentais o fato de essa política se ter constituído como uma forma eficaz de garantir o controle sobre a força de trabalho humana e a correlativa redução dos conflitos sociais nas fábricas. Numa palavra, como uma forma eficaz ao serviço da **pacificação** das relações laborais e de classe. Este é, de resto, um objetivo característico dos sistemas de gestão paternalistas, tal como se discutiu anteriormente.

Por esta razão, a uma análise deste tipo não pode ser estranha a ideia de que os objetivos “sociais” da Companhia União Fabril, enquadrados no modelo de gestão de tipo paternalista que nesta empresa imperou, terão estado, pelo menos, limitados ao domínio dos interesses que foram sendo, ao longo dos anos, superiormente definidos pela administração da empresa. Se esta afirmação tem, desde logo, um razoável grau de verosimilhança, dado terem sido os próprios administradores da empresa os principais

responsáveis pela conceção e implementação daquela política de habitação, importa, também, ter presente que qualquer propósito do tipo filantrópico ou caritativo que eventualmente animasse a administração nunca terá podido deixar de se situar na esteira do interesse mais estritamente económico da mesma, tal como esta o interpretava.

É, pois, relevante perceber que, na ótica **empresarial** dos administradores da Companhia e, mais particularmente, da particular atitude industrialista do seu grande líder e patrão, Alfredo da Silva, fornecer casas aos operários não faria qualquer sentido se isso não trouxesse benefício económico para a empresa. Estas afirmações, de aparência algo perentória, encontram fundamento em diversos documentos da própria CUF, que revelam, aliás, a importância dada por Alfredo da Silva aos serviços sociais da empresa e à sua política de habitação operária, precisamente enquanto formas de socialização e fidelização operária e, assim, de criação de condições para o almejado bom desempenho económico da Companhia. O industrial estava, de facto, bastante avisado da importância estratégica que podia representar, para uma empresa industrial como aquela que veio a ser a CUF, a criação de uma rede de serviços e benefícios sociais e habitação, precisamente por estas serem boas formas de garantir a socialização e fidelização dos operários à empresa. Segundo a Ata nº 424 das Sessões dos Conselhos de Administração e Fiscal da Companhia União Fabril, de 29 de Outubro de 1906, Alfredo da Silva tomou nesse dia a palavra para

Fazer uma exposição justificativa da necessidade que há de **prender o pessoal da Companhia aos destinos da mesma**, interessando-o na prosperidade e formando para ele a Companhia não só o seu ganha-pão, mas também a sua auxiliar em tudo que possa. (CUF, 1906 – grifos nosso).

Esta necessidade, identificada por aquele administrador, era tanto mais agudamente sentida quanto havia, no Portugal da época, movimentações políticas que poderiam ser vistas pelos patrões da indústria como contrárias ao seu interesse de controlo social e pacificação da mão-de-obra operária, integrando-a num sistema de organização que pretendia dissolver – ou, pelo menos, suavizar - o conflito social e fomentar a cooperação entre classes sociais potencialmente antagonistas. Com efeito, no primeiro quartel do século XX, a administração da CUF inquietava-se com a possível implicação dos seus trabalhadores em vários movimentos políticos que atravessavam o país. A este título, nada é mais esclarecedor do que a tomada de posição do próprio Alfredo da Silva, na mesma reunião dos Conselhos de Administração e Fiscal da empresa:

O Sr. Alfredo da Silva disse ainda que os republicanos e socialistas pretendem chamar para os seus *Clubes* o pessoal da Companhia a fim de lhe inculcarem no espírito a insubordinação. Não têm, porém, conseguido por completo o seu fim e espera que o não consigam desde que a Companhia, com a organização de serviço médico, com o fornecimento de géneros em boas condições de custo e qualidade, e ainda com o estabelecimento de uma Caixa Económica [...] mostre ao seu pessoal que é sua amiga e que quer ligar os seus destinos ao dele. (CUF, 1906 – grifos no original).

É, de novo, clara, neste documento, a intenção de Alfredo da Silva de ter na obra social da Companhia um instrumento de construção da paz social e fidelização operária à empresa. Os seus objetivos são, pois, a este título, de um pragmatismo completo. De facto, para fazer face à difusão crescente de um conjunto de tendências sociopolíticas que se desenhavam na formação social portuguesa (MARTINS, 2003), a administração da Companhia União Fabril terá sentido uma necessidade muito forte de fixar e fidelizar a sua população operária (de resto, à semelhança de outras experiências paternalistas europeias), integrando-a num contexto que suavizasse o conflito social, de forma a poder incrementar as próprias garantias de sucesso do projeto industrial. Havia, a este título, aliás, razões palpáveis de preocupação para a administração da Companhia, o que é provado pelo facto de, apenas alguns anos mais tarde, nem mesmo o conjunto de benefícios sociais e habitação dados aos seus trabalhadores conseguirem impedir a mobilização política, de cunho contestatário, no seio do seu operariado. Os operários da empresa foram, inclusivamente, em certos casos, apoiados, na sua contestação e luta laborais, por organizações políticas e sindicais, como, por exemplo, a União dos Sindicatos Operários. No jornal **Avante**, de 29 de Junho de 1919, podia ler-se:

Ao apelo da União dos Sindicatos Operários, correspondeu brilhantemente o proletariado da região de Lisboa, contribuindo com cerca de MIL, DUZENTOS E TREZE ESCUDOS, para os valorosos gráficos dos jornais burgueses e para os grevistas da Companhia União Fabril, há tanto tempo em luta com o potentado Alfredo da Silva, repugnante explorador da carne trabalhadora.

Esse dinheiro, que representa um grande esforço pelos que trabalham, pois que é arrancado às suas parcas férias, é sangue sagrado que aos camaradas gráficos e aos grevistas da C.U.F. dará energia para lutar com os seus adversários, que são os nossos, que são os adversários da classe operária.

A administração chegou, mesmo, a ver-se a braços com duras greves dos trabalhadores, acabando por impor, a contragolpe, medidas severas: aqueles que enveredaram pelo, ou instigaram ao, conflito contra as chefias ou o patronato e foram como tal identificados, foram, muitas vezes, exemplarmente castigados; bons exemplos

disto, encontram-se nos livros de atas das reuniões dos conselhos de administração e fiscal, aquando das greves de 1908 e de 1910 (MARTINS, 2003). Chegou mesmo a haver uma duríssima repressão policial sobre muitos dos grevistas, através da polícia que Alfredo da Silva conseguira trazer às fábricas, mercê de alguma influência de que gozava junto dos governos (MARTINS, 2003). Percebe-se, assim, melhor a importância que a política de habitação da empresa teve enquanto forma de fidelizar à empresa um número significativo de operários e, correlativamente, como forma de redução do conflito, pacificação social da mão-de-obra e promoção de uma lógica cooperativa nas relações de classe.

Por outro lado, também se discerne a sua importância crucial para o empreendimento, para o qual era vital a presença e disponibilidade constante e imediata dessa força de trabalho, no fundo, o verdadeiro “motor” da Companhia na fábrica do Barreiro, a mais importante das aglomerações industriais da empresa. Mas, mais importante para o que aqui se trata é a nitidez com que se consegue perceber a consciência que, naquele contexto, a administração da Companhia tinha disso mesmo, razão aliás pela qual não terá deixado de avançar com o seu “modelo” de gestão. Todavia, outro problema havia, ao qual a administração da Companhia União Fabril terá procurado responder através da criação dos serviços sociais da empresa e, sobretudo, de uma política de habitação. Talvez menos visível que o primeiro, não deixava por isso de representar um possível foco de complicações para a empresa, na ótica da sua administração.

### ***O objetivo de fixação da mão-de-obra***

Um segundo fator fundamental que explica a génese da política de habitação operária da Companhia União Fabril no Barreiro é a necessidade patronal de fixação da mão-de-obra operária. Com efeito, conquanto fosse importante, para a administração da CUF nos primeiros anos da empresa no Barreiro, conseguir dar resposta ao problema social e político da contestação e luta dos trabalhadores face ao patronato, em geral - que, sendo uma questão que se pode dizer “clássica”, assumia, porém, contornos agudos em Portugal, na época -, não o era menos acudir ao problema da atração e fixação de mão-de-obra operária, num contexto de alguma mobilidade territorial dos trabalhadores verificável pelo país. A administração da empresa terá procurado incrementar esta capacidade de atração e fixação de mão-de-obra – gerada, evidentemente, em parte, pela

própria disponibilização de empregos –, de forma aliás característica às empresas paternalistas, pela implementação dos serviços sociais da empresa e, sobretudo, pela disponibilização de alojamento operário. Deste ponto de vista, terá tido algum sucesso, na medida em que boa parte da sua mão-de-obra operária se constituiu de contingentes migratórios oriundos dos campos. Isto é, houve, de facto, alguma capacidade de atração e fixação de uma mão-de-obra que, aliás, não tinha, como observa Nunes de Almeida (1993), quaisquer vínculos sociais ou afetivos especiais ao Barreiro, que a fizessem ali fixar-se, deixando de procurar emprego noutra localidade.

Em rigor, a população que, desde 1908, começa a alojar-se regularmente nas casas disponibilizadas pela Companhia União Fabril – ou, de forma mais simples e, porventura, mais sugestiva, a **viver** nelas – não tinha, na sua grande maioria, qualquer vínculo territorial à então Vila do Barreiro, como refere Maria Alfreda Cruz (CRUZ, 1973). A atração de mão-de-obra “externa” pela indústria do Barreiro assumiu, aliás, proporções significativas, no período entre 1890 e 1940, aumentando em 364% a população do concelho; como esclarece Vítor Matias Ferreira (1987, p. 102).

O Quadro 1 descreve com nitidez este notório acréscimo populacional, que conhece uma significativa aceleração precisamente na década durante a qual se fixou no Barreiro a Companhia União Fabril, o que indica o poder de atração da empresa, a única nova instalação industrial de monta na localidade para esse período:

**Quadro 1 – População do Concelho do Barreiro (1890-1940)**

<b>ANOS</b>	<b>BARREIRO</b>	<b>LISBOA</b>
<b>1890</b>	5.628	300.964
<b>1900</b>	7.738	351.210
<b>1911</b>	12.057	431.738
<b>1920</b>	15.001	484.664
<b>1930</b>	21.030	591.939
<b>1940</b>	26.104	694.389

Fonte: ALMEIDA, 1993.

De facto, embora se verifique que, a partir de 1890, pelo menos, já existe um acréscimo populacional significativo na população concelhia, na ordem dos 37%, na década de 1900 a 1911 o crescimento cifra-se em 56% - partindo duma população que, em termos absolutos, já era 37% maior do que em 1890! Observando-se aqueles dados, pode-se, pois, dizer que o verdadeiro **ímpeto** inicial da Companhia União Fabril no Barreiro se dá, em grande medida, devido à sua capacidade de atrair e fixar junto a si uma população em rápido processo de reconversão ocupacional e, até, social e cultural. Esta capacidade de atração e fixação de mão-de-obra terá passado em larga medida, repita-se, pela criação da rede de serviços sociais da empresa e de alojamento operário. Em rigor, nas condições da época, a dedicação de uma especial atenção à questão do alojamento operário, ou mesmo, como foi o caso, a implementação de uma política de habitação, ter-se-á apresentado aos decisores como uma solução de crucial importância para fazer avançar e concretizar os planos da Companhia. Uma massa de trabalhadores, na sua grande maioria oriundos de um mundo rural em crise, dirigindo-se para as aglomerações urbanas em busca de ocupação na indústria, por um lado, e, por outro lado, uma empresa que começava então a instalar as suas mais importantes fábricas e necessitava, para assegurar o seu funcionamento, de uma mão-de-obra disponível: estes são, sem dúvida alguma, dois elementos essenciais à compreensão da necessidade de constituição de uma política de habitação na CUF e do conseqüente fenómeno de construção social de uma nova população na vila do Barreiro. Falar-se da população operária da CUF ou da política de habitação da Companhia deixando de lado este contexto, é, talvez, dotar-se dos meios para se abster de compreender uma ou a outra coisa.

## **Do lado dos trabalhadores**

### ***A precariedade da habitação***

Um terceiro fator fundamental para dilucidar o contexto “genético” da política de habitação da Companhia União Fabril no Barreiro prende-se com a perspectiva dos trabalhadores da Companhia. Na verdade, como já se disse, a capacidade de atração de mão-de-obra por uma empresa como a CUF explica-se, em grande medida, pela perspectiva dada aos trabalhadores de conseguirem emprego na indústria. No entanto, essa capacidade de atração também se explica, indubitavelmente, pela perspectiva dos benefícios a que o trabalhador podia aceder, caso conseguisse tornar-se efetivo da

empresa. Isto é ainda mais verdadeiro no caso da habitação, em que a precariedade e a insalubridade do alojamento operário eram, no início do século XX na região urbana de Lisboa, problemas prementes na vida dos trabalhadores da indústria. Existia, de facto, o problema, sentido a uma escala mais ampla no país, da própria falta de salubridade das habitações populares em meio urbano; a reivindicação de uma habitação “digna” e “higiénica” para os trabalhadores da indústria encontrava ecos num jornal como **A Greve**, em 1908:

Em vários congressos científicos, que se têm realizado, a fim de se estudar a melhor forma de atenuar as causas do aumento da mortalidade nos grandes e pequenos centros da indústria fabril, especialmente em Lisboa e Porto, onde essa terrível enfermidade que a ciência classificou de tuberculose, vai ceifando milhares de vidas, nesses congressos, têm afirmado várias notabilidades de reconhecido mérito científico que essa avassaladora enfermidade tem a sua origem na falta de higiene das habitações e na deficiente alimentação das classes produtoras, e que, enquanto existirem bairros infectos, tendo casas anti-higiénicas, verdadeiras pocilgas sem ar nem luz, vivendo em promiscuidade famílias compostas de seis a dez pessoas, nunca se conseguirá debelar esse terrível mal.

Mas, na vila do Barreiro da primeira década do século XX, a problemática da habitação, particularmente da habitação operária, assumia especificações próprias, nomeadamente – e sobretudo – pela própria dinâmica demográfica gerada pela industrialização e, particularmente, pela instalação, em 1907, das fábricas da Companhia União Fabril. A grande massa de trabalhadores que acorreu à vila ribeirinha trouxe problemas inteiramente novos, no que concerne à respetiva organização territorial. Maria Alfreda Cruz (CRUZ, 1973, p. 290) alude detalhadamente às condições habitacionais das classes populares no Barreiro, em vésperas da entrada da CUF na localidade. Predominavam então como alojamento as “ilhas” e os “pátios” sobrelotados e frequentemente insalubres. Este tipo de alojamentos terá emergido de um processo semelhante ao que Nuno Teotónio Pereira (1994, p. 510-511) isola em Lisboa, sensivelmente para o mesmo período (1870-1930). O processo de industrialização, claramente emergente a partir de meados do século XIX, vai concentrar em Lisboa e nas localidades envolventes a mão-de-obra operária. Esta concentração, além de fazer crescer a população da cidade, também muda a sua composição social, segundo Teotónio Pereira (1994).

No caso do Barreiro, o modo de organização da habitação operária acabou, como mostra Maria Alfreda Cruz, por assumir contornos bastante semelhantes: sobrelotação do alojamento, casas insalubres, exploração imobiliária. É, assim, claro

que a intervenção da Companhia União Fabril, ao fornecer “casas económicas em boas condições de higiene e salubridade” (CUF, 1945, p. 40), veio fazer-se num contexto em que a habitação em condições “dignas” assumia um valor social muito elevado e, assim, mais se terá incrementado o seu papel estratégico enquanto forma de atração de mão-de-obra e de fidelização de certas franjas do operariado à Companhia. Esta capacidade terá continuado, aliás, a fazer-se sentir, porque a habitação operária no Barreiro continuou sendo um problema durante muitas décadas, no século XX.

Percebe-se, em face das considerações precedentes, as vantagens que havia, quer do lado patronal, quer do lado dos trabalhadores, na existência de uma política de habitação, a qual disponibilizasse alojamento operário. Este facto constitui-se, pois, como um fator de primeira importância para a compreensão do porquê da implementação e do sucesso de uma política de habitação operária pela Companhia União Fabril. Neste plano, a sua primeira grande realização veio dar, afinal, boa parte da resposta à necessidade da CUF de fixação e fidelização da mão-de-obra operária e, aos trabalhadores, à sua necessidade de alojamento em condições razoáveis.

## **Conclusão**

Neste breve artigo, procurámos, como começámos por dizer, contribuir para a compreensão dos modelos de gestão paternalista na indústria, através da análise de um caso de grande relevo na sociedade e economia portuguesas do século XX, o da Companhia União Fabril. Para o fazermos, procurámos caracterizar sucintamente, através de dados históricos, este empreendimento industrial, bem como sistematizar e analisar os principais traços concretos do modelo de gestão que aí vigorou na então vila do Barreiro entre 1907 e 1974 que permitem precisamente caracterizar esta experiência como **paternalista**. Neste quadro, procurámos também – e esse era o principal escopo e eventual originalidade do texto – isolar os fatores que, partindo da nossa investigação, considerámos terem sido fundamentais, no contexto de implantação da Companhia União Fabril no Barreiro, para o desenvolvimento de uma política de habitação operária e para adesão dos operários à mesma.

Concluimos assim que a política de habitação operária da Companhia União Fabril surge com base na existência de três fatores fundamentais, os quais se relacionam com os dois principais atores coletivos em presença no contexto do início do século XX no Barreiro: patronato e operariado. Assim, do ponto de vista patronal, a definição de

uma política de habitação operária revelava-se fundamental i) para a pacificação da mão-de-obra operária, e ii) para a sua fixação. Naturalmente, estes são dois objetivos – que aqui tratámos como **fatores**, em função do seu peso explicativo no desenrolar dos acontecimentos – melhor compreensíveis à luz de uma perspetivação do que eram os propósitos tipicamente paternalistas de mitigação dos conflitos sociais de classe e promoção da cooperação entre classes, numa lógica de recuperação de princípios de organização comunitária que pudessem suavizar as relações de classe. Do ponto de vista do operariado, por seu lado, num contexto de grande carestia económica e de extrema precariedade habitacional, bem como de reivindicação de habitação digna, iii) a disponibilização de residências de qualidade aos trabalhadores da empresa funcionava como um poderoso elemento de atratividade e de predisposição à aceitação das relações sociais de trabalho na Companhia União Fabril ou, se quisermos, como um fator de produção da **manufatura do consentimento** operário de que nos fala Michael Burawoy (1979).

Em síntese, as conclusões deste brevíssimo percurso analítico orientam-se para a compreensão da **oportunidade**, ou conveniência, que a política de habitação operária da Companhia União Fabril teve no quadro do modo paternalista de gestão da mão-de-obra aí implementado. Com efeito, esta política de habitação desempenhou, desde a sua génese, do ponto de vista da gestão, um instrumento crucial para a pacificação e fixação da mão-de-obra operária, permitindo à administração da Companhia reduzir a incerteza no controlo de um fator de produção fundamental do ponto de vista das suas relações com o seu ambiente económico: a força de trabalho humana. Mas, uma análise rigorosa do contexto de surgimento (bem como da manutenção) desta intervenção patronal não pode reduzi-la ao interesse patronal: o alojamento em condições de higiene e salubridade e com renda económica foi um bem fundamental e assaz escasso para o operariado da indústria, pelo menos até aos anos 70 do século XX. Também para o operariado da indústria, por conseguinte, a cedência de habitações em boas condições pela CUF era, pois – foi – um elemento de atratividade muito grande, assim como um fator de fixação laboral e geográfica de grande relevância – para a história da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTO, Carlos. **Peões no Xadrez Imperial da CUF**. Setúbal: Darvoz Edições, 2001.
- ALMEIDA, Ana Nunes de. **A Fábrica e a Família – Famílias Operárias no Barreiro**. Barreiro: Edição da Câmara Municipal do Barreiro, 1993.
- BAPTISTA, Luís V. **Cidade e Habitação Social**. Lisboa: Celta Editora, 1999.
- BEAUD, Claude. Les Schneider au Creusot: un modèle paternaliste en réponse aux impératifs du libéralisme et à la montée du mouvement socialiste. In: AERTS, Erik; BEAUD, Claude; STENGERS, Jean. **Liberalism and Paternalism in the 19<sup>th</sup> Century**. Leuven: Leuven University Press, 1990.
- BURAWOY, Michael. **Manufacturing consent – changes in the labor process under monopoly capitalism**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- CAETANO, Marcello. **Constituições Portuguesas**. Lisboa: Verbo, 1978.
- CAETANO, Marcello. **Depoimento**. Rio de Janeiro: Record, 1975.
- CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social – uma crônica do salário**. 2ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- CRUZ, Maria Alfreda. **A Margem Sul do Estuário do Tejo: factores e formas da organização do espaço**. Montijo: s/ed., 1973.
- CUF – Companhia União Fabril. Ata nº 424 das Sessões dos Conselhos de Administração e Fiscal da Companhia União Fabril, de 29 de Outubro de 1906. Lisboa: CUF, 1906.
- CUF – Companhia União Fabril. **Álbum Comemorativo da Companhia União Fabril**. Lisboa: CUF, 1945.
- CUF – Companhia União Fabril. **50 Anos da CUF no Barreiro**. Barreiro: CUF, 1957.
- CUF – Companhia União Fabril. **The CUF Group**. s/l.: CUF, s/d.
- ELEB, Monique. L’Habitation, entre Vie Privée et Vie Publique. In: SEGAUD, Marion et al (Dir.). **Logement et Habitat – L’État des Savoirs**. Paris: Éditions la Découverte, 1998. p. 68-74.
- FERREIRA, Vítor Matias. **A Cidade de Lisboa: de Capital do Império a Centro da Metrópole**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1987.
- GUBIN, Eliane. Libéralisme économique et paternalisme en Belgique au XIXe siècle. In: AERTS, Erik; BEAUD, Claude; STENGERS, Jean. **Liberalism and paternalism in the 19<sup>th</sup> century**. Leuven: Leuven University Press, 1990.

GUERRAND, Roger-Henri, Espaços Privados. In: ARIÈS, Philippe; DUBY, Georges. **História da Vida Privada**. Vol. 4. Porto: Edições Afrontamento, 1990. p. 325-412.

MARTINS, Alexandre. **Paternalismo patronal e habitação operária**: o caso da Companhia União Fabril, no Barreiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Cidade, Território e Requalificação) – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE, Lisboa, 2003.

MARTINS, Ana, **A Quimigal no Barreiro: um levantamento do seu património museológico**. 1996. Tese (Doutorado em antropologia) – Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1996.

MÓNICA, Maria Filomena. **A formação da classe operária portuguesa**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1982.

PAIS, Armando da Silva. **O Barreiro antigo e moderno – as outras terras do Concelho**. Barreiro: Edição da Câmara Municipal do Barreiro, 1963.

PAIS, Armando da Silva. **O Barreiro contemporâneo**. Vols. I, II e III. Barreiro: Edição da Câmara Municipal do Barreiro, 1966.

PEREIRA, Nuno Teotónio. Pátios e Vilas de Lisboa, 1870-1930: a promoção privada do alojamento operário. **Análise Social**, Lisboa, v. 127, p. 509-524, 1994.

RICOEUR, Paul. **Ideologia e utopia**. Lisboa: Edições 70, 1991.

RODRIGUES, Manuel Ferreira; MENDES, José Amado. **História da indústria portuguesa – da Idade Média aos nossos dias**. Porto: Mem. Martins; Associação Industrial Portuense; Publicações Europa-América, 1999.

SALAZAR, António de Oliveira. **O Trabalho e as Corporações no Pensamento de Salazar**. Lisboa: Junta da Acção Social, 1960. (colectânea de discursos).

SCHULZ, Günther. Industrial patriarchy in Germany. In: AERTS, Erik ; BEAUD, Claude; STENGERS, Jean. **Liberalism and Paternalism in the 19<sup>th</sup> Century**. Leuven: Leuven University Press, 1990.

TEIXEIRA, Armando Sousa. **A fábrica e a luta em construção – Barreiro, uma história de resistência e luta**. Lisboa: Editorial Avante, 1999.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1993.