Revista eletrônica HISTÓRIA EM REFLEXÃO

PPGH - Programa de Pós-Graduação em História
UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

ISSN: 1981-2434
Dourados - MS - Brasil

UMA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA OU DE EXPLORAÇÃO

O Cotonifício Crespi e as condições de trabalho na São Paulo de 1917

SCIENTIFIC MANAGEMENT OR EXPLOITATION

The Crespi Cotton Mill and working conditions in São Paulo in 1917

ELIANE CRISTINA FURONI VIEIRA DOS SANTOS[1]

LUCIA MARIA MACHADO BÓGUS[2]

RESUMO

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar as contradições da organização do trabalho fabril e a intensificação da exploração laboral na indústria têxtil paulistana de 1917, decorrentes da introdução de métodos de racionalização da produção, tomando o Cotonifício Rodolfo Crespi como estudo de caso. Diante da suposta neutralidade técnica atribuída à gerência científica, o estudo pretendeu responder à seguinte questão-problema: de que maneira a apropriação e a adaptação dos preceitos da administração científica no Cotonifício Crespi intensificaram a exploração do trabalho e evidenciaram as contradições do avanço das forças produtivas na São Paulo de 1917? A pesquisa qualitativa fundamenta-se em análise bibliográfica sobre a industrialização tardia brasileira, ancorando-se nas categorias de processo de trabalho e subordinação do trabalho ao capital. Os resultados demonstram que a transposição do modelo de Taylor para o ambiente têxtil brasileiro não se deu de maneira uniforme ou integral, mas converteu-se na hibridização com práticas coercitivas — notadamente o *stretch-out* (multiplicação de teares sob o comando de um único trabalhador) —, destinadas a eliminar tempos improdutivos e extrair trabalho excedente sem contrapartida salarial. Concluiu-se que o avanço técnico-gerencial funcionou como instrumento de controle disciplinar sobre uma força de trabalho predominantemente feminina e infantil, transformando as tensões no interior do Cotonifício Crespi no estopim da Greve Geral de 1917.

Palavras-chave: Indústria têxtil. Organização do Trabalho. Exploração Laboral. Taylorismo. Greve Geral de 1917

ABSTRACT

The general objective of this article is to analyze the contradictions in the organization

[1] Mestre em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Especialização em Ciências Humanas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Especialização em História do Brasil pela Universidade Estácio de Sá. Licenciada em História pela Universidade Paulista (UNIP). E-mail: elianefuroni@gmail.com

[2] Professora Doutora. Titular do Departamento de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). E-mail: lubogus@gmail.com

of factory labor and the intensification of labor exploitation in the São Paulo textile industry of 1917 resulting from the introduction of production rationalization methods, taking the Rodolfo Crespi Cotton Mill as a case study. In light of the alleged technical neutrality attributed to scientific management, the study sought to answer the following research question: in what way did the appropriation and adaptation of the precepts of scientific management at the Crespi Cotton Mill intensify labor exploitation and highlight the contradictions of the advancement of productive forces in São Paulo in 1917? This qualitative research is grounded in a bibliographic analysis of late Brazilian industrialization, anchored in the categories of labor process and the subordination of labor to capital. The results demonstrate that the transposition of Taylor's model to the Brazilian textile environment was neither uniform nor complete, but rather turned into a hybridization with coercive practices —notably the stretch-out (the multiplication of looms operated by a single worker) — aimed at eliminating unproductive time and extracting surplus labor without wage compensation. It was concluded that technical-managerial progress functioned as an instrument of disciplinary control over a predominantly female and child workforce, transforming the tensions within the Crespi Cotton Mill into the spark for the 1917 General Strike.

Keywords: Textile Industry. Labor Organization. Labor Exploitation. Taylorism. General Strike of 1917.

INTRODUÇÃO

O despontar da indústria têxtil no início do século XX representou uma virada estrutural na conformação econômica e urbana da cidade de São Paulo. Alavancada pelo reinvestimento dos excedentes gerados pela lavoura cafeeira e respaldada pela expansão da malha ferroviária regional, a capital paulista consolidou-se rapidamente como o principal polo manufatureiro do país.

Essa modernização material, contudo, fundou-se sobre uma contradição: a aceleração da acumulação burguesa dependia diretamente da precarização e do rebaixamento das condições de vida do operariado. A formação desse mercado laboral foi suprida tanto pelo afluxo em massa da imigração europeia, quanto pela incorporação de trabalhadores nacionais, compondo uma força de trabalho numerosa, barata e destituída de qualquer regulamentação legal protetiva. Em um ambiente desprovido de fiscalização, a dinâmica fabril sustentou-se sobre a exploração massiva de mulheres e crianças, submetidas a jornadas que superavam, rotineiramente, doze horas diárias, e a turnos noturnos extenuantes, conforme documentado por Edgard Carone (1970) ao registrar crianças submetidas a jornadas ininterruptas das dezoito horas de um dia, às cinco horas da madrugada seguinte.

Essa indissociabilidade entre expansão fabril e degradação física dos trabalhadores traduz a lógica contraditória do avanço técnico no modo de produção capitalista. Em análise sobre as transformações dos processos de trabalho ao longo do desenvolvimento industrial — englobando desde os arranjos *tayloristas* e *fordistas* clássicos, até os paradigmas da flexibilização contemporânea —, Vera Lucia Navarro e Valquíria Padilha (2007) ressaltam que o progresso das forças produtivas não carrega em si uma vocação emancipatória neutra. Ao contrário, quando subordinado aos imperativos da acumulação, o aparato técnico-científico atua convertendo a atividade laboral em mecanismo de mutilação psíquica e corporal em benefício do controle do capital.

No cenário da industrialização paulistana do início do século XX, essa engrenagem de controle adquiriu características próprias. Em vez de uma assimilação integral e linear dos preceitos da administração científica preconizados por Frederick Taylor — cujos cânones originais previam incentivos monetários à produtividade —, o patronato têxtil promoveu uma apropriação seletiva e coercitiva dessas técnicas. As fábricas combinaram a cronometragem do tempo ao método do *stretch-out*, prática gerencial caracterizada pela ampliação deliberada do número de máquinas sob a responsabilidade de um único operário. O objetivo consistia em impor a aceleração contínua do ritmo de trabalho e suprimir os intervalos de pausa e descanso (os chamados “tempos porosos”), convertendo os ganhos de produtividade em maior extração de sobretrabalho sem qualquer contrapartida remuneratória ou alívio na jornada.

A submissão a um regime disciplinar que ignorava os limites físicos e psicológicos dos operários acabou por forjar, no interior das fábricas, as condições materiais de seu revés. A indignação gerada pela tirania dos contramestres, pelos acidentes mutiladores e pela carestia de vida transbordou os muros das fábricas, transformando trabalhadores esgotados em sujeitos coletivos de mobilização política. Foi precisamente nesse contexto de conflagração social que a greve deflagrada no Cotonifício Rodolfo Crespi, em 1917, espalhou-se pelos bairros fabris e converteu-se no estopim da Greve Geral.

Diante desse quadro, este artigo analisa a organização do processo fabril no setor têxtil paulistano de 1917, elegendo o Cotonifício Rodolfo Crespi como

estudo de caso. Busca-se investigar como as adaptações da gerência científica e a prática do *stretch-out* foram instrumentalizadas para maximizar a exploração do trabalho, evidenciando que a racionalização gerencial operou como dispositivo de dominação de classe e catalisador da insurreição proletária.

1. A INDÚSTRIA TÊXTIL, EM 1917, NA CIDADE DE SÃO PAULO: UMA BREVE ANÁLISE

Ao investigar a emergência do espaço fabril no capitalismo ocidental, Edgar Salvadori De Decca (1993) assinala que a fábrica consolidou-se ao constituir um arcabouço de instituições destinadas a assegurar a sua própria continuidade e a reprodução da acumulação capitalista, alicerçada sobre o controle estrito e a expropriação dos saberes técnicos dos trabalhadores. No caso paulistano, essa transição para o sistema fabril mecanizado articulou-se de forma direta à dinâmica econômica regional: os recursos gerados pelo complexo agroexportador cafeeiro — sobretudo das lavouras do Vale do Paraíba e do Oeste paulista — forneceram a base financeira e a malha logística ferroviária, necessárias para a instalação dos primeiros complexos fabris. Contudo, em decorrência do desenvolvimento tardio da infraestrutura nacional frente aos centros industriais europeus, o setor de fiação e tecelagem estruturou-se em São Paulo — incorporando maquinários importados — a um modelo de exploração intensiva da força de trabalho imigrante, recém-chegada aos núcleos urbanos.

Essa inserção da produção têxtil na dinâmica da capital paulista, vinculava-se, como analisa Maria Alice Rosa Ribeiro (1988), à própria expansão do capitalismo internacional e à gestação de uma nova divisão global do trabalho. Ao investigar as raízes desse desenvolvimento tardio, a historiadora demonstra, por meio de relatórios oficiais, que a Província de São Paulo praticamente desconhecia atividades fabris regulares no ramo do algodão até meados da década de 1860. A superação desse atraso relativo e a aceleração do ritmo manufatureiro nas décadas seguintes decorreram da paulatina desagregação da ordem agrária tradicional, processo que liberou capitais e acelerou a formação do mercado de trabalho livre e urbano. Nesse cenário de reestruturação produtiva, o fluxo migratório europeu desempenhou papel

estratégico e multifacetado. Se a vasta maioria dos trabalhadores supriu a demanda contínua de operários para movimentar as fileiras de teares e fusos nos grandes galpões, uma fração desse contingente aportou no país já munida de reservas financeiras e experiência prévia no comércio de importação. Foi essa bagagem que permitiu a figuras como Rodolfo Crespi e Francesco Matarazzo ascenderem rapidamente à condição de líderes do setor. Analisando essa peculiaridade, Silveira (2016) esclarece:

> (...) A atuação do segmento imigrante nas duas primeiras décadas do século XX na economia brasileira é digna de nota, pois a maioria dos chamados "capitães da indústria" constituía-se de imigrantes que nunca precisaram exercer nenhuma função na lavoura ou mesmo na fábrica. Deviam sua fortuna inicial à sua atuação no comércio, principalmente de importação: Irmãos Jafet, Conde Crespi, Jorge Street, Nicolau Scarpa (tecelagens), Conde Alexandre Siciliano (banco e fábrica de máquinas agrícolas), Pierre Duchen (biscoitos), a família Gamba (moinhos de farinha de trigo) Ramenzoni (chapéus), Klabin (papel), em São Paulo (Silveira, 2016, p. 117, grifo do autor).

A expansão dessas fábricas transformou São Paulo no principal polo têxtil do país, espalhando grandes complexos — como o Cotonifício Rodolfo Crespi na Moóca, a fábrica Anhaia no Bom Retiro e a Sant'Ana no Brás — por um cinturão que logo alcançaria a Lapa, o Ipiranga e a Vila Prudente (Biondi, 2011; Gonçalves, 2013). A viabilidade econômica desse parque fabril baseava-se na extração contínua da capacidade laborativa de uma classe trabalhadora volumosa e barata. Como salientam Biondi e Toledo (2018), a força de trabalho que movimentava a indústria paulistana era igualmente integrada por trabalhadores nacionais e ex-escravizados. O colapso formal do regime escravista em 1888, combinado à atração de contingentes estrangeiros subvencionados, viabilizou a formação de uma ampla reserva de trabalhadores desprovida de garantias legais.

A mercantilização do trabalho realizava, assim, uma clivagem socioespacial: enquanto as elites cafeeiras e industriais ocupavam bairros arborizados e providos de infraestrutura (como Campos Elíseos, Higienópolis e Avenida Paulista), a classe operária aglomerava-se nas várzeas e nos cortiços

da Zona Leste (Brás, Moóca e Belenzinho), constituindo o ecossistema urbano em que se articularia a dinâmica fabril (Biondi; Toledo, 2018; Silveira, 2016).

Essa clivagem urbana articulava-se a uma hierarquização no interior do próprio proletariado. A formação do mercado de trabalho livre na capital paulista não decorreu de uma simples substituição mecânica da força de trabalho escravizada pela imigração estrangeira, mas de um processo deliberado de segmentação étnico-racial conduzido tanto pelo Estado quanto pelas elites empresariais. Conforme destacam Luigi Biondi e Edilene Toledo (2018), a política oficial de subvenção à imigração europeia, amplamente respaldada pela ideologia do branqueamento das elites do início da República, agiu como um instrumento de desvalorização e marginalização dos trabalhadores nacionais, especialmente dos libertos e seus descendentes. Enquanto a ideologia patronal construía a narrativa laudatória do imigrante como símbolo de operosidade, higiene e disciplina moderna, as populações negras e nacionais, recém-saídas do cativeiro, foram, sistematicamente, empurradas para as ocupações mais precárias do tecido urbano, para os serviços braçais informais ou para os postos mais pesados e desqualificados das fábricas (Biondi; Toledo, 2018).

Não obstante essa discriminação estrutural, a documentação operária e as pesquisas históricas recentes desconstroem o mito da total ausência de trabalhadores negros e nacionais nas indústrias paulistanas. No ramo têxtil, homens e mulheres negros integraram os setores de manutenção, carvoaria, tinturaria e estiva de fardos, onde as condições de insalubridade e o esforço físico eram ainda mais severos do que nas linhas de fiação. O patronato utilizava conscientemente essas separações de nacionalidade, raça e gênero como dispositivo de gestão, fomentando rivalidades e desconfianças mútuas entre os grupos de trabalhadores para impedir a emergência de uma consciência política coesa e dificultar a solidariedade de classe no ambiente fabril (Biondi; Toledo, 2018). Essa heterogeneidade proletária conformou um mosaico operário complexo, cujas contradições cotidianas seriam gradualmente superadas à medida que a violência da exploração fabril e a carência de infraestrutura dos bairros proletários impuseram a necessidade de ação comunitária conjunta.

Outrossim, por trás da imponência da nova configuração urbana e do avanço da expansão fabril, estruturava-se a engrenagem disciplinar

indispensável à sustentação do polo têxtil paulistano. Essa imposição dos sistemas de vigilância decorreu das próprias transformações socioespaciais da cidade. A conjugação entre a grandiosidade das fábricas, o rápido adensamento populacional dos bairros operários e a concentração inédita de milhares de trabalhadores — dispostos lado a lado nas linhas de produção e compartilhando o cotidiano nas vilas e cortiços — passou a ser percebida pelas elites patronais como um foco permanente de tensão e ameaça à ordem burguesa. Diante desse cenário, a intensificação dos mecanismos de controle e vigilância consolidou-se como uma estratégia do empresariado, concebida para atender a duas principais exigências: assegurar a disciplina voltada à maximização do rendimento produtivo no chão de fábrica e, simultaneamente, fiscalizar, coibir e desarticular qualquer tentativa de organização política ou solidariedade coletiva de classe.

A forma de organização do processo fabril, caracterizada pela mecanização do trabalho e pela divisão das tarefas, intensificou a exploração da força de trabalho. No interior das indústrias, os operários eram submetidos a um rígido controle do tempo e dos movimentos, visando a maximização da capacidade produtiva. A produção frenética correspondia às extensas horas de trabalho (dez, doze e até mesmo, dezoito horas por dia), tendo como descanso semanal, apenas parte do domingo.

Além do desgaste provocado pelas longas jornadas, as condições do interior dos galpões afetavam diretamente a saúde dos trabalhadores, tornando o ambiente de trabalho um espaço insalubre e de elevado risco, marcado pela recorrência de acidentes graves e fatais. Sobre essa situação, Ribeiro (1988) em sua obra *"Condições de Trabalho na Indústria Têxtil Paulista"* caracteriza esse ambiente:

> Ao entrar na fábrica de fiação e tecelagem de algodão, na opinião dos observadores, três aspectos de seu ambiente sobressaíam: a espessa camada de poeira, a umidade combinada com o calor abafado e o barulho ensurdecedor das batidas compassadas dos teares. Nesse ambiente estavam mergulhados numerosos operários, compondo fileiras lado a lado das máquinas (Ribeiro, 1988, p. 116).

Por fim, essa estreita articulação entre a expansão urbana, o aporte de

capitais cafeeiros e a formação de um mercado de trabalho farto, desenhou as bases estruturais da industrialização paulistana no início do século XX. Contudo, como demonstra a realidade dos empreendimentos fabris, a consolidação desse polo manufatureiro assentava-se sobre uma acentuada contradição: a modernização material e a riqueza da cidade dependiam diretamente da degradação das condições de subsistência, de trabalho e do esgotamento físico do operariado. A insalubridade e periculosidade do ambiente laboral demonstravam que a reprodução do capital priorizava a capacidade produtiva em detrimento da própria dignidade humana dos trabalhadores. Sobre essa questão, Luna (2025) observa:

> As instalações fabris eram precárias, em sua maioria eram prédios pequenos para a quantidade de operários, a luz era inadequada, havia muita poeira, barulho das máquinas, banheiros em péssimas condições de higiene e ar poluído. Além disso, a iluminação na fábrica era insuficiente, durante o trabalho noturno essa deficiência se fazia sentir ainda mais. Outrossim, a água fornecida aos trabalhadores era de procedência duvidosa, alguns médicos chegaram a relatar que havia sujeira nas caixas-d'água, e por vezes as pessoas dividiam a mesma caneca, proliferando doenças. A segurança do/a trabalhador/a não era algo que preocupava o patronato, uma vez que o índice de acidentes no ramo têxtil era alto (Luna, 2025, p.47).

Desse modo, o panorama econômico e social de São Paulo, em 1917, configurava um cenário de crescente tensão, no qual as extensas jornadas e o controle do tempo sufocavam uma classe operária numerosa e concentrada. É precisamente no interior desse ambiente de trabalho hostil e sem garantias e proteções sociais legais, que as técnicas de racionalização do processo de produção eram aplicadas pelos industriais.

Compreender essa dinâmica interna de funcionamento das fábricas torna-se, portanto, essencial para analisar os métodos de gestão da produção fabril — adotados no período — que colaboraram, em grande medida, para as razões que levaram o descontentamento dos trabalhadores a ganhar as ruas no movimento grevista.

2. A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA INDÚSTRIA TÊXTIL: DISCUSSÕES SOBRE A UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS *TAYLORISTAS*

Segundo a análise de Geraldo Augusto Pinto (2007), a gerência científica concebida por Frederick Taylor[3] estruturou-se a partir da necessidade de retirar do operariado o controle sobre o ritmo e os saberes do processo produtivo, canalizando sua capacidade física e mental para a execução estrita de tarefas no menor tempo possível. Sob a ótica *taylorista*, os incentivos materiais convencionais mostravam-se insuficientes para garantir a submissão contínua do trabalhador aos desígnios da administração. A superação desse limite ocorreu pela cisão entre a concepção e a execução do trabalho: enquanto aos operários do chão de fábrica restava a repetição padronizada de gestos mecânicos destituídos de autonomia reflexiva, todo planejamento, mensuração e controle das rotinas produtivas foram monopolizados por um corpo gerencial especializado, constituindo a espinha dorsal da dominação fabril moderna (Pinto, 2007).

A apreensão empírica desse modelo no setor de fiação e tecelagem da capital paulista, no início do século XX, todavia, demanda reconstituir a base material sobre a qual repousava a manufatura do algodão. Os galpões industriais organizavam-se a partir de extensas fileiras de teares mecânicos e manuais, intercalados por maquinismos preparatórios de fiação, onde a intervenção operária subordinava-se diretamente à velocidade de rotação dos eixos e correias motrizes (Ribeiro, 1988). A produção atendia a uma demanda heterogênea de artigos de consumo popular — como riscados, brins, xadrezes, zefires e *oxfords*[4] , além de peças de cama e mesa —, cuja fabricação exigia o encadeamento rigoroso de fases sucessivas, desde a abertura e cardação da fibra bruta até a urdidura, engomagem e acabamento final nos teares.

[3] Frederick Winslow Taylor (1856-1915): engenheiro mecânico estadunidense de origem abastada que abriu mão da trajetória universitária inicial para ingressar voluntariamente como operário aprendiz em uma indústria metalúrgica. Suas observações práticas sobre o comportamento operário e o controle do tempo no chão de fábrica serviram de base para a sistematização de seus princípios de organização do trabalho, o que o tornou conhecido como o "pai" da Administração Científica. Cf Pinto (2007, p. 20-22).

[4] Ver Lopes (1988, p.44).

A articulação em cadeia dessas operações e a busca incessante por rentabilidade aceleraram a modernização tecnológica do parque têxtil paulistano nos primeiros anos do século XX. Os relatórios oficiais do período documentam com clareza esse surto expansivo: o inquérito conduzido em 1912 pelo Departamento Estadual do Trabalho (DET) atestou a rápida ampliação da capacidade instalada das fábricas, sustentada pela aquisição de maquinários importados da Europa e dos Estados Unidos. Com a eclosão da Primeira Guerra Mundial (1914–1918), as restrições à importação de manufaturados estrangeiros conferiram novo impulso à indústria nacional, ensejando a reorganização dos métodos de controle sobre a força de trabalho. Embora a disseminação do *taylorismo* integrasse o horizonte ideológico da burguesia industrial paulista — que vislumbrava na racionalização da produção o caminho para consolidar o projeto econômico nacional (Batista, 2015; Silveira, 2016) —, a transposição dessas técnicas, para o chão de fábrica local, assumiu feições singulares e contraditórias.

3. *TAYLORISMO* E INDUSTRIALIZAÇÃO TARDIA: AS PARTICULARIDADES DO MODELO BRASILEIRO

A introdução dessas propostas de racionalização ultrapassava a esfera da eficiência técnica, funcionando também como recurso ideológico destinado a legitimar a sujeição do operariado urbano e a justificar o rígido ordenamento disciplinar imposto pelos industriais nos locais de trabalho (Silveira, 2016). Entretanto, as particularidades da industrialização tardia brasileira impuseram limites à adoção integral da ortodoxia de Taylor. Conforme demonstram Cunha e Guedes (2021), a aplicação do modelo norte-americano nas tecelagens paulistanas não se configurou como mera cópia ou transposição linear. Em um ambiente marcado pela predominância de trabalhadores estrangeiros desprovidos de formação técnica prévia, instalado em galpões insalubres e sob a ausência de legislação social protetiva, o patronato nacional estruturou seus ganhos de produtividade não pela elevação dos salários ou pela redução das jornadas — pressupostos centrais da fórmula original de Taylor —, mas sim pela exacerbação dos mecanismos de sobretrabalho (Cunha; Guedes, 2021).

Nesse sentido, a experiência têxtil brasileira aproximou-se de uma hibridização gerencial na qual a gerência científica fundiu-se a métodos compulsórios de aceleração de ritmo, destacando-se a prática do *stretch-out*. Esse dispositivo caracterizava-se pela ampliação progressiva do número de teares sob a responsabilidade de um único operário, exigindo o desdobramento da atenção e da capacidade corporal em troca de baixos salários (Cunha; Guedes, 2021). Enquanto o *taylorismo* — em sentido clássico — dedicava-se ao estudo minucioso e à partição dos movimentos do trabalhador para desenhar o padrão ótimo de execução, as fábricas paulistanas valiam-se da cronometragem, prioritariamente, para eliminar os chamados "tempos porosos" — isto é, os intervalos de pausa e descanso entre o funcionamento das máquinas —, convertendo o operário em apêndice direto do sistema mecânico (Cunha; Guedes, 2021). Essa dinâmica esclarece porque as tecelagens puderam prescindir da implementação integral dos manuais de administração científica para impor um severo regime de intensificação laboral.

O *stretch-out*, por sua vez, dispensava inovações tecnológicas de ponta: atuava pela sobrecarga quantitativa, obrigando o mesmo tecelão a operar simultaneamente quatro, seis ou até oito teares (Cunha; Guedes, 2021). Essa conjugação subordinava inteiramente a fisiologia do trabalhador à lógica da exploração do trabalho para maximização do lucro, impondo um desgaste físico e mental devastador sem que a fábrica precisasse investir em novos maquinismos ou reestruturar as instalações fabris. Essa superexploração encontrava seu sustentáculo no recrutamento em massa do trabalho feminino e infantil, elemento estruturante da indústria têxtil paulistana. As pesquisas de Maria Alice Rosa Ribeiro (1988) demonstram que a preferência patronal por mulheres e crianças não se devia a uma suposta aptidão natural ou destreza manual para a lida com os fios, mas a fatores puramente econômicos e políticos: a remuneração de mulheres e menores chegava a representar metade ou um terço do salário — que já se encontrava defasado — pago aos homens adultos nas mesmas funções. Ademais, na ausência de direitos civis plenos e de proteção legal, durante a Primeira República (1889 – 1930), as operárias e as crianças eram vistas, pela administração fabril, como um contingente mais vulnerável à intimidação e menos suscetível à arregimentação sindical militante.

A mercantilização de seus corpos garantia, portanto, o rebaixamento geral dos custos operacionais das tecelagens e a manutenção de taxas exorbitantes de lucro, viabilizando a competitividade de uma indústria tecnologicamente defasada frente aos padrões metropolitanos europeus (Ribeiro, 1988; Cunha; Guedes, 2021).

A ampliação do número de máquinas trabalhadas individualmente conjugou-se a turnos contínuos de dez a dezoito horas, cortes salariais decorrentes de multas arbitrárias — decorrentes de erros na produção dos materiais — e à exploração desmedida da força de trabalho feminina e infantil, recrutadas em massa devido aos menores custos contratuais e à maior docilidade imposta pela hierarquia fabril.

Esse sistema punitivo era realizado por meio de regulamentos internos estritos e discricionários, nos quais qualquer imperfeição na fiação, atrasos na entrada ou suposta desobediência convertiam-se em pesadas multas a serem descontadas dos salários. A remuneração por peça ou por tarefa subordinava diretamente os rendimentos à velocidade ininterrupta das máquinas, transferindo os riscos do processo produtivo e o desgaste dos equipamentos para o próprio operariado. Desse modo, o salário nominal sofria confiscos substanciais ao final de cada quinzena/mês, acentuando a espoliação econômica cotidiana e aprofundando a vulnerabilidade dos lares proletários.

Essa conjuntura histórica confirma a perspectiva crítica de Navarro e Padilha (2007), ao apontarem que os arranjos de racionalização do trabalho capitalista não visavam ao aprimoramento da atividade humana, mas à contínua desapropriação de sua subjetividade e energia vital. Sob a lógica da acumulação, a atividade laboral é despida de seu sentido original de realização humana e vital, degradando-se em trabalho abstrato e alienado. É precisamente essa contradição estrutural — na qual a modernização dos mecanismos gerenciais transformou-se na degradação das condições de existência do proletariado — que alimentou a indignação dos trabalhadores, preparando as condições para a insurreição operária que eclodiria em 1917.

4. COTONIFÍCIO CRESPI: PROCESSO PRODUTIVO, TRABALHO E GREVE NO INÍCIO DO SÉCULO XX

Para os fins deste artigo, adotou-se como estudo de caso uma das principais tecelagens da capital paulista no início do século XX. Essa escolha fundamenta-se no papel histórico da referida indústria têxtil, local onde eclodiu a Greve Geral de 1917. A trajetória industrial do imigrante italiano Rodolfo Enrico Crespi teve início em 1893 ao associar-se à firma de seu sogro, a *"Regoli, Crespi & Cia."*, assumindo, posteriormente, a propriedade exclusiva do negócio e fundando finalmente, em 1897, o Cotonifício Rodolfo Crespi no tradicional bairro operário da Moóca (Rufinoni, 2005). A evolução do parque edificado e da base técnica do Cotonifício revela a velocidade da acumulação manufatureira em São Paulo. Conforme documentam os levantamentos de Andrade (1991) e Rufinoni (2005), a modesta oficina dos anos iniciais cedeu lugar, já em 1901, a um complexo fabril de 2.000 m² impulsionado por energia elétrica, no qual trabalhavam cerca de 300 trabalhadores. O maquinário inicial — composto por uma centena de teares mecânicos e manuais, urdideiras, espulas e engomadeiras — expandiu-se rapidamente para a produção integrada de fios de algodão, lã, meias e tecidos pesados, alçando a fábrica ao posto de uma das três maiores indústrias têxteis da capital (Andrade, 1991; Rufinoni, 2005).

Nas primeiras décadas do século XX, a necessidade de verticalizar todas as etapas produtivas levou à construção do edifício que ocupou o quadrilátero entre as ruas dos Trilhos, Taquari, Visconde de Laguna e Javari, rivalizando diretamente com o império das Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo (Rufinoni, 2005). Sob a perspectiva da sociologia do trabalho, a disposição espacial dessa planta industrial demonstra um nítido projeto disciplinar. Projetado com grandes salões de planta livre e pé-direito amplo para acomodar a pesada engenharia têxtil, o edifício garantia a visualização desimpedida de todas as operações, permitindo que a hierarquia patronal e os contramestres exercessem o monitoramento ininterrupto sobre os ritmos de trabalho e a movimentação dos operários ao longo das fileiras de teares (Rufinoni, 2005).

No entanto, a expansão física e mecânica da fábrica não se fez acompanhar pela melhoria das condições laborais; ao contrário, assentou-se sobre a vulnerabilidade social de uma força de trabalho altamente precarizada. Como destacam Biondi e Toledo (2018), os registros industriais de 1912 já

apontavam para a composição singular do Cotonifício Crespi:

> [...] Segundo um censo industrial de alguns anos antes (1912), a fábrica empregava 1305 operários: 947 eram italianos, divididos entre 234 homens e 713 mulheres (das quais: 225 menores de 22 anos, 223 maiores de 22 anos e 243 crianças abaixo dos 10 anos) (Biondi; Toledo, 2018, p. 47).

Em 1917, no auge do esforço produtivo estimulado pela Primeira Guerra Mundial, o contingente ultrapassava os dois mil operários, preservando a predominância de braços femininos e infantis submetidos a jornadas extenuantes que chegavam a dezoito horas diárias, turnos noturnos insalubres, espancamentos disciplinares e penalizações financeiras impostas pelo patronato (Biondi; Toledo, 2018; Carone, 1970).

A engrenagem de controle do Cotonifício Crespi sustentava-se no poder quase absoluto conferido aos contramestres, figuras que personificavam a tirania da administração patronal no chão de fábrica. A autoridade do contramestre traduzia-se em um sistema de fiscalização que incluía o controle cronometrado das idas aos sanitários, a proibição de qualquer conversa entre os operários e a aplicação arbitrária de multas pecuniárias, descontadas diretamente no pagamento semanal, por fios partidos ou supostas falhas na trama do tecido. Além da penalidade econômica, a violência assumia contornos morais e físicos diários: os castigos corporais contra menores eram tolerados pela direção como método corretivo legítimo, ao passo que as operárias enfrentavam constantes ameaças de demissão, insultos e assédios morais e sexuais nos corredores dos grandes galpões. Essa constante humilhação transformava o contramestre no alvo primordial do ressentimento da classe, gerando um ambiente de tensão latente que desmentia qualquer ilusão de harmonia fabril.

Nesse ambiente opressivo, o protagonismo feminino na resistência operária desenhou-se de forma decisiva. Composta por um número significativo de mulheres, a força de trabalho do Cotonifício Crespi não aceitou passivamente a intensificação dos ritmos de trabalho e o rebaixamento salarial, decorrente da carestia provocada pela Primeira Guerra Mundial. Foram as tecelãs e fiandeiras que, no cotidiano das seções de trabalho, construíram redes de solidariedade,

compartilhando informações. Com o aumento do custo de vida e a impossibilidade de assegurar a subsistência básica nos lares proletários, essa indignação gerada no chão de fábrica encontrou ressonância imediata no tecido urbano da vizinhança.

A proximidade das moradias e a vivência compartilhada das carências materiais nas vilas e cortiços da Moóca criaram o terreno propício para que a insubordinação fabril ganhasse organicidade fora dos muros da fábrica. É nesse contexto comunitário que a sede da Liga Operária do Bairro da Moóca[5] consolidou-se como o principal polo de agregação política e sociabilidade dos trabalhadores do Cotonifício. Sob a influência militante das correntes do anarquismo e do socialismo, as denúncias contra a violência dos mestres e as péssimas condições de trabalho ganharam pauta de discussões (Lopreato, 1996), transformando o descontentamento cotidiano em organização de classe consciente.

O estopim do movimento de 1917 ocorreu quando cerca de 110 tecelões, reunidos em assembleia na Liga da Moóca, formularam uma pauta que exigia aumento salarial, a extinção do trabalho noturno para menores e mulheres e a supressão do desconto arbitrário efetuado nos contracheques em prol do *Comitato Italiano Pró-Pátria* — tributo compulsório que os operários italianos eram coagidos a destinar ao esforço de guerra em seu país de origem (Lopreato, 1996). A resposta patronal foi a intransigência: Rodolfo Crespi decretou o fechamento das portas (*lockout*), estratégia clássica para inviabilizar a subsistência material das famílias e forçar a rendição pela fome (Biondi; Toledo, 2018). Entretanto, a retaliação patronal produziu o efeito oposto. Em 29 de junho de 1917, a paralisação estendeu-se a todos os setores do Cotonifício e, nos primeiros dias de julho, alcançou as demais tecelagens do Brás e da Moóca, unificando a cidade na Greve Geral (Biondi; Toledo, 2018).

A experiência do Cotonifício Crespi sintetiza, assim, as contradições do capitalismo tardio[6] : os modernos dispositivos de racionalização da produção,

[5] Para conhecer sobre as reuniões nas Ligas Operárias, ver Lopreato (1996).

[6] Cumpre esclarecer que o conceito de "capitalismo tardio" é aqui empregado na vertente da economia política brasileira, conforme a formulação clássica de João Manuel Cardoso de Mello (1982), referindo-se ao caráter retardatário e periférico do desenvolvimento industrial do Brasil em relação aos países centrais. Difere, portanto, da acepção sociológica e cultural de matriz europeia e norte-americana (como em Ernest Mandel e Fredric Jameson), que utiliza o termo

em vez de conduzirem ao equilíbrio técnico, propagado pelo discurso gerencial, operaram como mecanismos de exploração que levaram o proletariado a romper a passividade e a reivindicar, nas ruas, o estatuto coletivo de sua humanidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exame da organização do trabalho no Cotonifício Rodolfo Crespi e no setor têxtil paulistano de 1917 demonstra que a recepção dos preceitos da administração científica no Brasil não se realizou como um vetor neutro de modernização técnica. Em vez de expressar uma transposição linear dos manuais concebidos por Frederick Taylor, a dinâmica fabril da capital revelou uma hibridização singular, na qual o discurso da eficiência gerencial foi instrumentalizado para legitimar e sofisticar a extração intensiva da capacidade de trabalho em um contexto de industrialização tardia.

Essa apropriação truncada dos métodos de gestão encontrou solo fértil na ausência de legislação de proteção social e na ampla disponibilidade da força de trabalho imigrante. Ao prescindir de incentivos salariais ou de redução da jornada — premissas centrais do modelo *taylorista* ortodoxo —, o patronato converteu a cronometragem da produção fabril e a vigilância dos trabalhadores em ferramentas coercitivas para a eliminação dos “tempos porosos” (ou improdutivos) de descanso e a imposição da prática do *stretch-out*.

A multiplicação de teares operados por um único trabalhador, combinada à exploração massiva, e sem regulamentação, de mulheres e crianças em turnos contínuos e noturnos, expôs o caráter predatório da racionalização capitalista: maximizar os índices de produtividade e rentabilidade à custa do esgotamento físico, do adoecimento e da negação da dignidade humana.

No plano territorial e social, essa lógica disciplinar não ficou circunscrita aos limites arquitetônicos dos grandes galpões. A segregação socioespacial que confinou a classe trabalhadora nos bairros operários — como a Moóca, o Brás e o Belenzinho —, se por um lado atendia às necessidades logísticas da indústria

para designar a fase pós-industrial ou o estágio avançado do capitalismo global a partir da segunda metade do século XX. No contexto nacional do início do século XX, esse caráter tardio (ou descompasso temporal) manifesta-se justamente na hibridização de técnicas gerenciais modernas com formas arcaicas e intensivas de superexploração da força de trabalho.

e ao isolamento sanitário e social imposto pelas elites dirigentes, por outro acabou por forjar as próprias condições materiais de resistência coletiva. O compartilhamento dos sofrimentos e privações cotidianas nas vilas operárias, cortiços e fábricas vizinhas aproximou os trabalhadores e alimentou redes de solidariedade comunitária que encontraram nas agremiações locais, particularmente na Liga Operária da Moóca, um espaço de debate, denúncia e conscientização política sob a influência das correntes libertárias.

Desse modo, a eclosão da greve no Cotonifício Crespi, entre junho e julho de 1917, demonstrou o limite estrutural do projeto gerencial patronal. A tentativa de sufocar a paralisação inicial dos tecelões do setor de lanifício, por meio do fechamento das portas (*lockout*), converteu uma contenda salarial e disciplinar localizada em um levante generalizado contra a carestia da vida e a prepotência dos industriais. Ao ganhar o espaço público das ruas, o proletariado paulistano de 1917 desmistificou o postulado da harmonia entre capital e trabalho, pregado pela administração científica, reafirmando que o avanço das forças produtivas no chão de fábrica é indissociável da luta de classes e da afirmação da classe trabalhadora como sujeito histórico.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Margarida Maria de. **Bairros além-Tamanduateí**: o imigrante e a fábrica no Brás, Moóca e Belenzinho. 1991. Tese (Doutorado em Geografia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-13052022-091825/pt-br.html. Acesso em: 20 mai 2026.

BATISTA, Eraldo Leme. A influência do Taylorismo na indústria brasileira e o processo de constituição do IDORT na década de 1930. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 34, p. 25-38, jan./jun. 2015. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/25755/0. Acesso em: 19 mai 2026.

BIONDI, Luigi. **Classe e Nação**: Trabalhadores e socialistas italianos em São Paulo, 1890-1920. São Paulo: Ed. UNICAMP, 2011.

BIONDI, Luigi; TOLEDO, Edilene. **Uma revolta urbana**: a greve geral de 1917 em São Paulo. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2018.

CARONE, Edgard. **Republica velha**: instituições e classes sociais. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.

CUNHA, Elcemir Paço; GUEDES, Leandro Theodoro. A incongruência do taylorismo à indústria têxtil como sistema de máquinas no Brasil e nos Estados Unidos. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 27, n. 03, p. 663-692, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/msFzXMtHS3vPJC3QNtb9bGQ/?format=html&lang=pt. Acesso em: 20 mai 2026.

DE DECCA, Edgar Salvadori. **O nascimento das fábricas**. Brasiliense, São Paulo, 1993.

GONÇALVES, Caroline. **Ernestina Lesina e o Anima e Vita**: trajetórias, escritos e a luta das mulheres operárias (inícios do Século XX São Paulo). 2013. 184 f. Dissertação (Mestrado em História) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.Disponível em: https://tede2.pucsp.br/handle/handle/12790. Acesso em 28 mai 2026.

LOPES, José Sérgio Leite. **A tecelagem dos conflitos de classe na" cidade das chaminés"**. Editora Marco Zero, São Paulo, 1988.

LOPREATO, Christina da Silva Roquette. **O espirito da revolta**: a greve geral anarquista de 1917. 1996. 273f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciencias Humanas, Campinas, SP. Disponível em: http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/279980. Acesso em: 09 nov. 2024.

LUNA, Jéssica. **Insubmissas**: experiências e trajetórias das mulheres nas lutas operárias (1904 - 1917). 2025. Dissertação (Mestrado em História) - Programa de Pós-Graduação em História da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025. Disponível em: https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/46544. Acesso em: 28 mai 2026.

MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo tardio**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

NAVARRO, Vera Lucia; PADILHA, Valquíria. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**. 2007; 19(1):14-20. Disponível em: https://www.scielo.br/j/psoc/a/SY4RYTzwXbVQ9YGrgjx8PSK/?format=html&lang=pt. Acesso em: 17 mai 2026.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20**: taylorismo, fordismo e toyotismo. Expressão Popular, São Paulo, 2007.

RIBEIRO, Maria Alice Rosa. **Condições de trabalho na indústria têxtil paulista (1870-1930)**. UNICAMP/HUCITEC, Campinas, 1988.

RUFINONI, Manoela Rossinetti. Patrimônio industrial ameaçado: Crespi, O Cotonifício Rodolfo Crespi. **Revista Arqueologia Industrial**, 4ª Série, Vol I, Número 1-2, p.73-88, 2005.

SILVEIRA, Eujacio Roberto. São Paulo 1917-1921, **aprendendo a ser patrão**: o fazer-se da fração industrial da burguesia paulista. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8137/tde-14022017-094227/publico/2016_EujacioRobertoSilveira_VOrig.pdf. Acesso em 28 mai 2026.

Recebido em 29/05/2026.

Aprovado para publicação em 21/09/2026.