

CRIAÇÃO DA EMPRESA DE AUTOGESTÃO HIDROPHOENIX<sup>1</sup>  
*THE CREATION OF THE SELF-MANAGED SOCIETY HIDROPHOENIX*

Candido Giraldez VIEITEZ<sup>2</sup>  
Neusa Maria DAL RI<sup>3</sup>

A empresa de autogestão Hidrophoenix, do ramo da metalurgia, fabricante de elevadores hidráulicos, foi criada em 1995. Está localizada na cidade de Votorantim, São Paulo, e possuía, na época de realização desta pesquisa, 41 associados.

Seguem depoimentos dados pelos principais diretores da empresa, Sergio e Maurício, que relatam acontecimentos relativos ao movimento que levou à criação da Hidrophoenix.

Como freqüentemente tem ocorrido na formação das empresas de autogestão, a empresa capitalista da qual se originou a Hidrophoenix estava falida e as condições adversas decorrentes dessa situação impulsionaram a mobilização dos trabalhadores.

Trabalhávamos na fábrica Domnenico Bestetti. Por motivos que a gente não sabe, vinha de crise em crise. Até que no começo de 94, teve uma das piores crises. Teve uma ocasião, no começo de 94, que houve uma greve que durou uns 30 dias, vinte e poucos dias. Entrou a figura do sindicato que já acompanhava a gente nas greves. Começou a atrasar o pagamento. O Sindicato começou a dar em cima. O dono disse que não tinha mais como tocar a firma.

Os sindicatos têm desempenhado um papel estratégico nas mobilizações dos trabalhadores, os quais ao se depararem com a falência iminente da empresa, passam a reivindicar seus direitos por diversas formas, dentre as quais cabe destacar as greves e os auto-encerramentos no interior das plantas fabris. Muitas vezes, dado o grande desemprego existente, os sindicatos, com o objetivo de preservar os postos de trabalho, apóiam e ou indicam eles próprios a formação de empresas de autogestão. Esta postura

---

<sup>1</sup> Narrativa editada referente à formação da empresa de autogestão Hidrophoenix, baseada nos depoimentos dos diretores da empresa prestados aos pesquisadores Candido Giraldez Vieitez e Lucia Helena Lodi, em 1999.

<sup>2</sup> Professor Assistente Doutor do Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências - Unesp - campus de Marília.

<sup>3</sup> Professora Assistente Doutora do Departamento de Administração e Supervisão Escolar da Faculdade de Filosofia e Ciências - Unesp - campus de Marília.

dessas organizações, estranha à tradição sindical, apareceu como insólita quando começou a manifestar-se na década de setenta. Contudo, com o passar do tempo, a orientação para a formação de empresas de trabalhadores foi deixando de ser anátema nos meios sindicais.

A idéia dos trabalhadores assumirem a fábrica veio do sindicato. Foi uma comissão tripartite com representantes do sindicato, do patrão e dos trabalhadores da fábrica. Do sindicato um, da Bestetti dois e mais dois dos trabalhadores.

Nessa comissão que entrou o Oliveira. O Oliveira era o representante do sindicato. A idéia era fazer uma cogestão. Aí, nessa comissão foi detectado que a Bestetti era inviável. Surgiu a idéia de montar a fábrica. A comissão ficou trabalhando uns seis meses.

Aí ficou um pessoal reduzido na Domenico para segurar as máquinas. A fábrica tinha 120 trabalhadores. Ficaram na fábrica 25 trabalhadores, 5 do escritório. O pessoal ficou sem salário uns dois meses, trabalhando por uns 5 reais por semana. Depois começou a pingar alguma coisinha.

Ficamos trabalhando, para puxar as máquinas para os funcionários. Porque estavam penhoradas. Aí o juiz decretou que as máquinas ficariam para os funcionários.

Chegamos a pagar as falências. A gente não tinha para onde ir. Pagamos só os débitos que iam estourando.

Nem sempre os problemas dos trabalhadores sensibilizam os setores influentes da sociedade civil e política. Contudo, quando se encontram em jogo capacidades produtivas e postos de trabalho pode ocorrer, como neste caso, que políticos e organizações da sociedade auxiliem os trabalhadores.

Quando vimos que os credores estavam vindo em cima, apelamos para o lado social. Já havia máquinas penhoradas. Mas o sindicato entrou com pedido de arresto, bem antes de entrarmos com a questão do social

Chegou um momento que fomos para leilão. Aí entramos com o prefeito. O prefeito permitiu que ficássemos sem pagar água. O problema maior era a luz que já não era paga. A Eletropaulo parcelou o pagamento da energia elétrica. O prefeito interveio junto com seus assessores junto aos devedores impedindo a falência. Deu também uma cesta básica. Outros políticos ajudaram.

Quem ajudou mesmo foi o sindicato. E através de Cut, PT, entraram deputados, etc.

O sindicato ajudou muito, mas tinha um racha. Uma parte da diretoria não era favorável, achava que esse não era papel do sindicato.

O sindicato chegou a emprestar dinheiro, que depois nós pagamos.

Havia um produto de boa aceitação no mercado mas a empresa estava falida.

Precisávamos sair de lá, do prédio.

O maquinário foi a leilão. Tinham que ser vendidas as máquinas para pagar o pessoal que queria continuar.

A fundação de uma cooperativa ou empresa de autogestão, bem como os termos de sua existência e funcionamento são decididos por uma assembléia geral dos trabalhadores. Nessa assembléia fundacional, o impulso para a instituição de estruturas igualitárias é, em geral, a regra. Entretanto, o coletivo de trabalhadores é historicamente heterogêneo e os conflitos não tardam em aparecer. Dentre esses conflitos, o primeiro que aparece, costumeiramente, é entre os trabalhadores da produção e os trabalhadores da administração.

Dentro de uma assembléia perguntou-se: quem deve ficar dentro da empresa?

Em contrapartida, quem ficasse em casa receberia uma cesta básica. Quem estava em casa, estava melhor porque não trabalhava e recebia a mesma coisa que quem estava trabalhando.

Entre os 30 que ficaram tinha também o pessoal da administração, 8 pessoas.

Houve um racha entre os que ficaram. Porque quando vimos como estava a empresa, a assembléia decidiu que todos tinham que trabalhar.

O pessoal da administração não aceitava que o pessoal da fábrica estivesse no mesmo plano. Também eles tinham muitas mordomias. O pessoal do escritório também não aceitava a participação do sindicato.

Nós [Sergio e Maurício] éramos do almoxarifado, mas nos considerávamos da fábrica.

Teve uma assembléia para tentar acabar com a comissão. O pessoal da administração articulou para tentar derrubar a comissão. Foi feita com os 120 trabalhadores. Mas tinham poucos argumentos e não deu certo. Eles foram saindo. Eles imaginavam que se saíssem, o pessoal não ia ter capacidade para continuar. Na verdade saíram todos ao mesmo tempo. Pessoal de vendas, contabilidade, pessoal, compras etc. O engenheiro não ia trabalhar. Chegava às 9 h e às 12 h ia embora. O pessoal disse que se quisesse trabalhar tinha que cumprir horário, etc. Cortaram o pagamento dele.

Nós improvisamos o pessoal do escritório. A única pessoa que ficou com a gente foi o contador, que era super amigo do dono. Ajudou muito a gente. E sempre continuou amigo do dono. E serviu até de mediador entre a gente e o dono. E era uma pessoa que o pessoal tinha uma antipatia muito grande, mas era muito boa gente.

O Juiz marcou o leilão. Chegou no primeiro leilão e ninguém comprou. Aí automaticamente já tem o segundo. No segundo leilão, um lojista arrematou todo o lote de máquinas. O leilão rendeu 49,6% do passivo.

Entramos em negociação com a pessoa que comprou as máquinas e ficamos mais 20 dias com as máquinas. E nesse tempo a gente foi buscando outro galpão para alugar e nesse período compramos duas máquinas que ele tinha comprado no leilão. A máquina que ele tinha comprado por 3, nós recomparamos por 9.

Outras máquinas foram emprestadas pelo sindicato. Dentro do sindicato tinha umas máquinas que eram de outro processo e que estavam enferrujando. Emprestaram.

Foi a partir desse momento que alugamos um galpão e mudamos para esse galpão, com as máquinas compradas e emprestadas. Aí começamos a trabalhar em março de 95. A verdadeira Hidrophoenix.

Quando uma empresa de autogestão, como a Hidrophoenix, tem como ponto de partida a empresa anterior virtualmente falida ou falida, os primeiros tempos costumam ser de grandes dificuldades. As dificuldades de ordem econômica, financeira, produtiva e mercantil impõem aos trabalhadores difíceis condições de trabalho e vida, assim, é até difícil compreender como eles conseguem seguir adiante com o empreendimento.

O começo foi muito difícil, porque alguns fornecedores não queriam vender para a gente, a maioria. Eles associavam a gente ao Bestetti. Precisou ir até deputado, na fábrica e conversar com o fornecedor. Alguns aumentaram o preço do produto, tentando descontar em cima da gente a dívida do Bestetti. Procuramos novos fornecedores.

A primeira compra foi a tinta, 312,00 e a gente estava com dificuldades para pagar. A princípio tivemos que comprar várias vezes à vista. Depois conseguimos faturar. Tivemos que pegar dinheiro do pessoal, vinte de um, trinta de outro. Esperávamos chegar pedidos para fazer o produto. Foi um ano inteiro assim.

O Galpão era muito acanhado. Quem visitava a gente no começo, no galpão, achava que a gente não batia bem da cabeça.

Fomos conquistando o mercado, fornecedores. Perto do Leilão já tínhamos pedido empréstimo ao BNDS. No final de 95, não estávamos agüentando mais. Em setembro de 95 foi terrível. Não conseguimos vender 5 macacos. Em agosto e setembro, uma parte teve que ficar em casa. O pessoal que ficou lá dentro, ficou só para segurar a coisa.

Sempre foi a assembleia que decidiu. O pessoal que ficou na fábrica não tinha nem mistura para comer. Teve um momento que comemos só batata de tudo que é jeito. Uns dois meses. Metade ficava em casa. Recebiam cesta básica e o que saia pra gente em dinheiro também saia pra eles.

Em dezembro saiu o empréstimo do BNDS, de 394 mil reais. E aí surgiu o problema. Qual máquina iria comprar? Surgiu uma grande dúvida para comprar as máquinas. Que máquinas comprar? Ficamos em grande dúvida. Compramos máquinas usadas. Os operadores deram opinião. Fomos nas lojas que orientavam também.

Não encontrávamos um galpão adequado. Achamos um galpão razoável mas numa área residencial. A Cetesb com intervenção de deputados, etc. ajudou, não aplicando multa, etc. Tivemos problemas com eletricidade devido a eletricidade residencial. Chegamos a medir a amperagem das máquinas para escalonar o trabalho porque a rede não agüentava. Surgiu o problema do barulho. O odor de tinta.

Como resolver? O espaço estava se tornando muito pequeno.

Numa das assembleias um rapazinho muito falador disse: Eu consigo o terreno com um vereador em Votorantim.

Passou uma semana, o vereador veio na fábrica. Levou uma comissão para ver, e veio a doação.

Aqui fazia 4 anos que não doava área para ninguém. O Prefeito do PSDB não tinha nada a ver com o sindicato. A terraplanagem foi feita pela Prefeitura. A gente teve visita de n partidos. Parece que a autogestão está sensibilizando vários segmentos da sociedade.

No dia da inauguração tinha mais gente do que na inauguração da GM.

Estávamos no galpão. Estávamos crescendo. O BNDS sugeriu que alugássemos.

O Banco não financiava para galpão. Foi aí que a muito custo conseguimos com o BNDS verba para o galpão. Começamos a construir. Teve um problema na obra. O construtor se perdeu, deu um preço errado e acabou abandonando. Nós terminamos, mas não tivemos prejuízo.

Mudamos em junho de 1997. Mudamos em dois dias, sábado e domingo para não parar a produção. Foi uma loucura.

A Inauguração foi em 25 de agosto de 1997. A idéia de fazer a inauguração não era tanto para nós, mas para mostrar para as personalidades, etc. Veio gente....

No Galpão já tínhamos mudado o produto. O produto não era mais caro do que os outros. Mudamos para competir, porque a antiga firma ficou 8 anos sem atuar no mercado brasileiro. Antigos funcionários da Bestetti tinham montado uma firma e forneciam para o mercado interno. Nós passamos a vender para o mercado interno, porque não tínhamos estrutura para exportar como a Bestetti fazia. Não conseguíamos produzir o macaco que a Bestetti exportava, problemas de fundição e porque era caro.

Aí voltamos a produzir um macaco mais antigo. E aí foi bem e bem aceito

A Bestetti ficou devendo para todo mundo. Comprometeu também o mercado externo. O Bestetti já tinha até amizade com os compradores externos que mandavam até o dinheiro antes. Aí ficou devendo.

A mudança foi difícil porque o pessoal da produção já estava muito bitolado. Foi preciso mudar a cabeça. Houve um boicote. A gente pegou um rapaz para desenvolver o produto. Ele já tinha sido funcionário da Bestetti. Mas era de fora. O pessoal que não queria mudar começou a desenvolver um paralelo ao do cara.

Essa pessoa começou a fazer uma coisa descartável. Aí o pessoal acordou que tinha que mudar. Aí o pessoal acabou desenvolvendo o projeto que foi o adotado.

O produto vende bem até hoje. Não houve preocupação em procurar assistência técnica externa.

Como ocorre com uma boa parte das empresas desse tipo, a Hidrophoenix é um empreendimento bastante igualitário, o que pode ser constatado pela observação da grade distributiva de rendimentos vigente. A distribuição das sobras é feita em partes iguais para todos. A mais alta retirada da empresa, equivalente à função de direção, não é mais do que três vezes o valor da mais baixa.

Nós somos muito jovens. O quadro em geral é bem mais velho. Fomos eleitos. No começo houve resistência, porque tínhamos que falar com pessoas que tinham a nossa idade só de profissão.

Salário, quem vai decidir? Todo mundo. Os rachas. A empresa tem condições de pagar x, mas tal fulano acha que merece ganhar y.

Houve uma época, dois, três meses, em que todo mundo ganhava igual. Percebemos que o pessoal que batalhava mais estava ficando desgostoso. E o pessoal que não vestia a camisa acomodou.

Foi feita uma assembléia. Foi falado: a empresa tem disponível X mil reais e vamos dividir por trinta. Aí, não deu certo, o pessoal passou a ganhar por função.

Teve época que tinha que decidir: pagar fornecedor ou salários. A maioria era favorável a pagar fornecedor.

Uma pessoa foi excluída em assembléia, porque o rapaz vinha fazendo corpo mole, baixa motivação. Temos uma comissão para ver isso. O pessoal falou para ele que precisava melhorar. Chegou uma época que foi insustentável.

Também teve casos de rachar em termos de mandar embora ou não. Teve caso que a pessoa foi chamada pelos colegas e mudou.

Também de procurar o perfil de trabalho da pessoa. Às vezes se colocava numa função e não rendia, aí mudava e funcionava, dava certo.

A maioria não fala. Tem dificuldade para falar. São sempre os mesmos que falam. Mas nos esforçamos para que haja o máximo de liberdade nas assembléias.

Havia problemas em casa, na crise. Algumas mulheres até telefonavam. Havia uma pressão muito grande em casa. Você só trabalha e não tem retorno. Algumas achavam até que os maridos tinham amantes. Como pode?

Na inauguração vieram muitas esposas. Convidamos também por causa disso.

Agora já está bastante maduro. Mas antes havia uma desconfiança. O cara estava mexendo no dinheiro.

O pessoal se assusta. Agora sou dono. Sou dono do que? Não tenho nada.

O galpão era de 400 ms quadrados. Um amontoado em cima do outro. O salário médio é R\$ 420.

Nós gostamos muito de ver que pessoas de várias instituições reconhecem o nosso trabalho.

O primeiro que abriu foi o Banespa. Mas, a gente estava ainda muito precário. A gente não tinha nada de garantia. Mas hoje o gerente se interessa em vir aqui.

Há um aspecto de solidariedade, de assistência à família. Todos contribuem.

O dia a dia é fantástico. Você vê certas coisas que anima muito. O cara está vestindo a camisa. Tem que dar certo. Na outra empresa não

tinha nenhuma comemoração. Agora, a gente, vira e mexe, fazemos um churrasquinho. Cada um contribui um pouco. Bem familiar. Vamos jogar bola todos juntos.

Para a grande maioria que está aí, essa média salarial está até acima do mercado. Tem também uma boa cesta básica, transporte, refeição, INSS não é descontado.

A menor retirada é R\$ 385,00 e a maior de R\$ 465,00.

Já tinha concorrência. Mas a concorrência agora está mais pesada. A nossa discussão agora é produção. O grande desafio para nós agora é o mercado. Estamos sentindo a concorrência. O preço é que mata. A qualidade é boa. Não estamos entendendo porque o concorrente vende aquele preço. O prazo não é tanto.

Sobre o sistema de trabalho em curso, um dia trouxemos um professor aqui. Ele olhou e disse: não gostei. Está muito grande, as peças vão andar muito. Vamos reunir o pessoal e ver como vamos resolver este problema.

Solução: dividimos a fábrica no meio.

No momento em que foi realizada esta pesquisa, a Hidrophoenix já havia percorrido um difícil caminho. O início paupérrimo e beirando o dramático ficara para trás. Os trabalhadores praticamente inventaram, passo a passo, as suas estruturas institucionais e funcionais autogestionárias, as quais pareciam estar relativamente estabilizadas. Os desafios imediatos eram a competição no mercado, a modernização do empreendimento e a preservação e aperfeiçoamento de sua identidade na condição de um coletivo de trabalhadores associados democraticamente gerido.

VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. *The creation of the self-managed society Hidrophoenix. Revista ORG & DEMO* (Marília), n. 3, p. 91-98, 2002.