



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"  
Campus de Marília



**CULTURA  
ACADÊMICA**  
*Editora*

# Vivências de Fábrica, Fatos e Motivações na Formação das Empresas Autogeridas

Cândido Giraldez Vieitez

**Como citar:** VIEITEZ, C. G. Vivências de fábrica, fatos e motivações na formação das empresas autogeridas. *In:* VIEITEZ, C. G. (org.). **A Empresa sem padrão**. Marília: Unesp Marília Publicações, 1997. p. 57-72. DOI: <https://doi.org/10.36311/1997.978-85-60810-31-4.p57-72>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

## Vivências de Fábrica, Fatos e Motivações na Formação das Empresas Autogeridas.

Os textos seguintes são transcrições editadas de comunicações orais apresentadas por trabalhadores e/ou dirigentes no Simpósio sobre autogestão. Esforçamo-nos para preservar o significado e, tanto quanto possível, a forma de expressão utilizada, bem como as características da linguagem coloquial.

A comunicação verbal e a escrita usualmente se casam com dificuldade, o que também se observa aqui. Assim mesmo, a publicação destes depoimentos parece-nos oportuna. Primeiro, porque é o próprio sujeito que reflete sobre a sua ação. E depois, porque esta forma de exposição tem a capacidade ímpar de evocar os sabores das situações vividas.

### **ANTEAG- Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária**

*Fragmento da fala de: Thiago Nogueira, presidente da Anteag, na abertura dos trabalhos do Simpósio.*

Em muitos casos, não foi uma opção consciente dos trabalhadores assumirem o controle da empresa. Quer dizer que em alguns momentos foi colocado para eles: “Olha, a empresa está fechando e não vou pagar direito trabalhista nenhum e ponto final. Olha, se vocês quiserem vocês assumam a empresa”.

Então, foi uma alternativa, naquele momento, de solucionar aquilo que chamamos conceitualmente de autogestão defensiva, quer dizer, para defender o emprego.

Já em outros casos - isso ocorreu sempre -, vem numa crise. Quanto maior é a crise, maior é o surgimento dessas empresas, de alternativas dessa natureza. Foi o caso, por exemplo, da Skillcoplast, da Hydrophoenix, nos quais se resolveu criar novas empresas, não assumir empresas que estavam falindo.

E então o que nós chamamos de autogestão propositiva. Você tem uma proposta de fazer uma empresa de autogestão. Você tem vantagens e desvantagens.

## Empresa: *Skillcoplast*

### *Depoimento de Sinval Ferreira*

A gente era funcionário da antiga *Abrecofica* [...] nós somos resto da *Abrecofica*.

A gente estava discutindo [...] a idéia da empresa, de autogestão. Convidamos alguns companheiros para fazer parte desse processo. Alguns falavam pra gente: 'Olha, vocês são sonhadores ! Isso não vai dar certo'.

O pessoal estava acostumado a trabalhar só para outra empresa tradicional e não queria mesmo encarar o processo, porque sabia que é um processo muito difícil.

A *Abrecofica* fechou no dia 7 de janeiro de 1984. Nós estávamos trabalhando para ela dentro da própria empresa, porque ela nos passou aquela produção de montagem e acabamento. A gente estava recebendo a rescisão com uma linha de acabamento dentro da própria empresa.

Nesse momento, a gente precisou procurar um prédio. Seria importante em Diadema. Alugamos o prédio e veio o pessoal para Diadema.

E nós tínhamos o prédio, as quatro paredes e o piso. Começamos a empresa. Começamos com aquelas linhas de montagem, de acabamento que a *Abrecofica* cedeu.

A *Abrecofica* mudou para Sumaré e começou a mandar peças para a gente retrabalhar. Mas não era aquele volume grande [...], ela começou também a atrasar peças.

Era tudo plástico também e vinham mais peças de Joinville [...].

Fomos trabalhando. Tinha aquele coleguismo, amizade que era demais, que vinha remanescente da outra empresa. Esse pessoal que trabalhava.

O pessoal não entendia muito bem o processo porque na outra empresa tinha muito paternalismo. E ali a gente precisava transformar aquele trabalho que a gente exercia, em dinheiro. Era o que aquele dinheiro? A retirada que seria paga a cada um. Um dia esse pessoal trabalhava melhor. Outro dia trabalhava como queria. Chamava-se uma reunião, dava bronca. Naquele dia eles trabalhavam bem e no outro dia relaxavam de novo. E tinha colegas que olhando pra outras empresas começavam a pedir benefícios: cesta básica, transporte, sabendo que a gente sobrevivia daquilo e estava começando.

Outros, não acreditando muito, foram saindo, arrumando emprego em outras empresas: 'Isso aí, olha, arrumei emprego, estou indo. Tudo bem? Boa sorte para você'.

Foram saindo, alguns saíram até depois de uns seis meses, até abrindo processo contra a empresa por falta de registro, reivindicando seus direitos. Até fazendo alguns acordos. No momento a gente não tinha condições, mas tinha que fazer alguns acordos pequenos.

Só que demorou muito o processo de financiamento e o pessoal desistia cada vez mais.

Lembrando bem, tinha um grupo de companheiros que não recebia nada. Um pessoal que normalmente era da área de acabamento, montagem, que auxiliava e estava ali trabalhando junto, mas que não tinha retirada nenhuma, porque eram os companheiros que tinham mais esclarecimento da situação em que nós estávamos ali. Os companheiros da ferramentaria, manutenção, companheiros mais esclarecidos, que estavam entendendo melhor o processo, que acompanharam de frente o processo [...] Nós ficamos dez meses sem nada, trabalhando ali, talvez mais do que os outros, porque a gente era mais esclarecido, vendo, discutindo as questões da empresa.

O sonho das pessoas era, bom, assim que sair esse financiamento, lógico que as coisas vão mudar de uma vez. Mas foi talvez um pouco de engano das próprias pessoas, não foi bem isso.

Aí depois, mano, veio o financiamento. O pessoal continuou a montagem. Que dali tirava o aluguel. Os gastos do seguro da empresa. E tinha que tirar tudo dali, daquela montagem.

Então saiu esse financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES). Como a gente não tinha nada instalado, começamos a comprar material, começamos a instalar o prédio. E levamos dois, três meses para fazer toda a instalação. Instalamos as máquinas.

Já tínhamos novos negócios. Começamos um pequeno negócio com a Tintas Coral. É o fio de polietileno. Depois, através de outros conhecimentos fora, conseguimos a Vulcão. Hoje estamos com a Vulcão que é uma empresa que injeta plástico.

E só aí que vem a questão da organização do trabalhador. Era a própria educação, a cultura da gente.

Tinha aquele trabalhador que nunca tomava a iniciativa. Não tinha ninguém para dizer: 'Tem que fazer isto, tem que fazer aquilo'.

A gente começou a operar com máquinas também. A gente começou a fazer um revezamento.

Chegou a companheira a falar: 'Olha eu não vou operar máquina, porque eu estudei, tenho o SENAI'.

E alguém explicava 'Pô companheira, eu acho que não tem nada a ver, isso aqui é nosso, nós estamos começando. Claro que você não vai ficar operando máquina o tempo todo, mas acho que nós temos que fazer isso, não é?'

Então foi uma coisa muito difícil para a gente no início [...]. E aí com o tempo também não tinha produção para a retirada mensal, não tinha um produto que saía para o mercado, que dava retorno para pagar todo mundo. E o pessoal começou a lamentar.

Situação difícil. O dinheiro que eles tinham pegado da rescisão contratual tinha acabado, não tinha mais nada. Em casa faltavam coisas.



Essa foi uma situação bastante complicada porque, vejam bem, o trabalhador muitas vezes parte para um processo desses [...]. Mas precisava que a família também estivesse participando desse processo junto e, na verdade, às vezes não participava. Então, aquele companheiro, se ele não tinha muito aquela visão na cabeça, se ele não entendia o que estava acontecendo [...]. Mas você não podia fazer nada porque era a situação de todo mundo.

E alguns companheiros chegaram e falaram: 'Olha, estou indo embora, não aguento mais'.

A pressão começou. Alguns saíram, outros ficaram. Tanto tinha a pressão da família em casa, quanto tinha a pressão psicológica também. Porque ele começava a trabalhar, mas o raciocínio estava em casa, na família e, com isso, o processo foi complicado.

Hoje melhorou um pouco para todos.

E tem 28 funcionários que decidiram ser funcionários por causa dessa situação, porque sendo funcionários a empresa tinha que pagar para eles conforme a lei. Nós ainda hoje temos a retirada mensal quando sobra, a gente vai levando como pode.

A autogestão ela é difícil. Na conjuntura que nós temos, acho que é uma das saídas. Só que tem uma coisa. Acho que tem que preparar o trabalhador, preparar e muito. Tanto a formação profissional quanto a questão da informação também.

#### *Depoimento: Manuel Alves da Paz*

A *Skillcoplast* é uma empresa formada basicamente por trabalhadores de chão de fábrica. No seu grupo não tem ninguém ligado à administração. É pessoal de ferramentaria, produção, injeção de plástico, montagem e acabamento. Esse pessoal, em 1993, é que resolveu aceitar esse desafio de montar o seu negócio, criando a Associação de Funcionários, que é dona da empresa. A empresa não tem dono, ela pertence à Associação e é através da Associação que os trabalhadores são representados em todos os seus interesses.

Em janeiro de 1994, a Associação criou a *Skillcoplast* - Indústria e Comércio de Plásticos. E durante sua trajetória, e com todos os seus problemas, conseguiu financiamento depois de um ano e meio de briga com o BNDES e implantou um parque industrial com capacidade de transformar até 200 toneladas de plástico por mês.

Hoje ela é composta por 40 pessoas. Dentro dessas 40, 16 são sócios fundadores. A divisão de capital da empresa é a seguinte: 30% do resultado líquido da empresa é destinado à amortização do financiamento; 30% para reinvestimento, se não a empresa morre antes de nascer; 20% é destinado à reeducação da mão-de-obra e 20% a título de dividendos ou o que a Assembléia decidiu fazer. Ela tem o poder tanto de dividir quanto de aplicar, entre outros.

A Diretoria da Associação é eleita pelos trabalhadores e a Diretoria da

Empresa também é eleita. Hierarquia - chefias, esse tipo de coisa - praticamente não existe. As decisões são tomadas em conjunto, assim como os objetivos. É todo o trabalhador que decide o que fazer, tomar essas atitudes e assumir os efeitos delas também.

Hoje a empresa fatura R\$ 120.000,00 ao mês. A margem de lucro está na faixa de 20%. Este faturamento está em crescimento. Problemas de ordem financeira existem. Estamos pagando os juros do financiamento do BNDES.

O trabalhador tem pleno domínio de estar discutindo, estar debatendo, estar questionando, de confiar, de desconfiar. Na verdade ele é livre. O pessoal da *Skill* hoje, na verdade, tem por objetivo maior é ser dono do nariz dele. Se ele errar ou acertar, o problema é da equipe e todo mundo amarga o mal ou comemora o resultado. O nosso dia-a-dia é basicamente esse conflito diário. Temos que escutar a todos e não tem o dono da verdade.

A própria Anteag nasceu no caminho que a Skill vinha fazendo em busca de recursos. Na época não tinha uma Anteag para estar nos assessorando mais de perto. Hoje seria mais fácil.

E a empresa hoje está se consolidando no mercado enquanto transformadora de plásticos. O que a gente faz lá são embalagens para tintas e alimentos, película de polietileno etc. Além disso temos, na área de serviços, a ferramentaria, ou seja, projetos e desenvolvimento de ferramentas para terceiros e também para novos produtos da própria *Skillcoplast*.

Em termos de gestão, quem controla tudo hoje faz parte da diretoria, eu, o Thiago e outro rapaz que é o Filadelfo, eleitos pelos trabalhadores. Temos que prestar contas quase todo dia. O pessoal hoje desconfia mesmo e eu acho que desconfiança é positiva [...]. Confiar demais é não querer ser responsável. Então é melhor desconfiar e saber o que está acontecendo e isso tem sido saudável para a empresa. A gente prega que isso continue e cobra das pessoas que estão lá que aprendam a estar vendo a empresa do outro lado.

Então hoje a gente começa a conhecer o outro lado da moeda, de deter um meio de produção. Como é que é preço, porque hoje o trabalhador discute o salário de outra forma.

Bem, a gente está dentro desse novo padrão de trabalho, dessa nova forma de se relacionar com as pessoas. Não quer dizer que a relação entre trabalhador é uma coisinha de tapinha nas costas. É uma relação difícil, tumultuada e conflitante, porque existe uma busca diária e contínua de se ter resultados para sobreviver enquanto empresa e enquanto cidadão.

Então tem que se ganhar o dia. Tem que se matar dois ou três leões por dia. O mercado é extremamente agressivo, difícil, com concorrência, preço, tempo. O cliente passou a ser o nosso chefe. A hierarquia de comando hoje não é uma pessoa interna. Atendeu o telefone, cliente ligou: 'Preciso de x peças para tal hora'. Pronto, a ordem está dada e tem que acontecer.

O cliente é o chefe e a gente acata porque é o cliente que paga e ele mantém a empresa andando. E assim a gente tem trabalhado, os relacionamentos a gente vem aprimorando, aprendendo a discutir certos assuntos polêmicos que seriam até em nível sindical. Em dezembro a gente teve uma crise política complicada. Na Assembléia o trabalhador identificava quem não estava funcionando e pedia que fosse tirado fora e a gente teve que acatar. Você não funciona, vai ter que ir embora. Chances foram dadas só que isto aqui não é brincadeira. Isto deu inclusive uma sangria no caixa da empresa terrível. Teve-se que fazer processo trabalhista. Mas não podemos ter paternalismo dentro de um processo produtivo, nem num processo de autogestão, porque se não ele já começa fadado ao fracasso.

### Empresa: *Conforja*

#### *Depoimento de: Sérgio Murilo*

A *Conforja* é uma empresa localizada no Grande ABC, em Diadema, que hoje tem 500 funcionários. O processo de cogestão na empresa se deu devido à crise que ela vinha atravessando e que vem atravessando até hoje.

A empresa passou por greves contínuas, porque no ABC tem a cultura do movimento sindical para o conflito. Hoje, o sindicato está conversando mais, está discutindo, mas a *Conforja* foi preparada para poder ir para o conflito.

Quando começou nossa crise, você falar para um trabalhador que a empresa estava em dificuldade tinha o significado de que você estava puxando o saco do patrão e tudo o mais.

Então esse processo de cogestão foi proposto para quê? Para que se paralisassem um pouco as greves - devido aos atrasos de pagamento -, mas foi uma coisa assim meio tumultuada.

A cogestão não foi preparada, não foi discutida. O pessoal aceitou porque achou que, depois da Associação, o pagamento estaria em dia, as coisas estariam resolvidas.

#### *Depoimento de: João Rebouças*

Também trabalho na *Conforja* e atuo na área de qualidade na empresa. Nós procuramos preservar a qualidade a cada dia, porque uma empresa sem qualidade não consegue sobreviver. Então me orgulho muito da função que eu tenho e tento passar para as pessoas que estão a meu lado a necessidade que a gente tem de estar batalhando dia-a-dia, tanto a nível de produção, quanto em nível de qualidade, para que você possa competir no mercado.

A nossa vivência no dia-a-dia na fábrica, a partir do momento em que foi criada a Associação dos Trabalhadores na *Conforja* (...), a gente tem procurado que essa administração seja a mais transparente possível. Só que nem sempre você consegue satisfazer a curiosidade de todos e no dia-a-dia surgem os questionamentos.



É normal que, dentro desse processo da criação da Associação, algumas pessoas tentaram se destacar mais, se envolver mais com o movimento. E de uma certa forma essas pessoas ficam muito visíveis. Dentro do grupo, as pessoas que mais se destacam, se envolvem mais com os problemas, são mais cobradas, são as que são mais questionadas.

Chega uma hora em que você pensa: será que está valendo a pena tudo isso?

Porque a cobrança é grande para as pessoas que estão mais envolvidas e aí você pensa: Mas será que vale a pena todo esse desgaste, esse envolvimento?

O processo de evolução é muito lento.

*Depoimento de : Júlio César*

Também trabalho na *Conforja*. Talvez a minha situação seja um pouco diferente do Murilo e do João porque eu vim da área administrativa.

E senti problemas, pressões, porque eu realmente assumi uma posição dentro da empresa de ir contra muitas coisas e, numa área administrativa, quer queira quer não, existe uma pressão muito grande.

Sempre existiu essa distância. Está aí uma das grandes dificuldades do sindicato, a área administrativa. Ele de alguma forma diz: 'Ah!, o mensalista não participa etc.'.

Tudo bem. Às vezes tem até alguma verdade nisso. Mas há uma pressão muito grande. Então, diante disso é que começou meu envolvimento.

### **Empresa: *Hidrophoenix***

*Depoimento: José de Oliveira Martiniano*

A empresa da qual nós somos sucessores teve aquela química perfeita da falência, ou seja, uma empresa familiar. Em final de 1993 jogou a toalha. E o Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba, naquela oportunidade, para garantir os direitos trabalhistas do pessoal ali dentro e naquele momento - seriam 120 funcionários -, decidiu que poderíamos partir junto com os patrões para uma cogestão.

Foi formado um Conselho Administrativo constituído por funcionários, patrões e um representante do Sindicato dos Metalúrgicos e a gente partiu para uma cogestão.

Houve boa vontade por parte dos donos da empresa. Mas a empresa já carregava um cadastro, um histórico, um currículo de inadimplências, de situações jurídicas. Impossível de ser contornável.

O que foi feito naquela ocasião?

A Anteag estava nascendo e mostrou para nós o caminho da autogestão. Havia o apoio do Sindicato. Havia a participação de seis meses que a gente já tinha dentro da empresa. Sabíamos do potencial de mercado que o produto daquela empresa tinha. Aí, então, resolvemos partir para uma autogestão.



Mas nós preferimos primeiro cortar o cordão que nos unia à antiga empresa. Foram levados a leilão todo o maquinário, todos os bens que podíamos vender para pagar parte do passivo dos funcionários, porque assim mesmo não se alcançava a totalidade dos direitos trabalhistas deles.

Passo seguinte: foi feito um convite para quem quisesse passar para a fase de autogestão que a gente achava necessária.

Trinta e um funcionários então concordaram em fazer essa fase de transição. Ficamos ainda dentro da empresa, de uma maneira clandestina, pelo menos ano e meio, esperando o aporte de capital de um projeto de empréstimo que nós colocamos junto ao *BNDES*. E nesse meio tempo a gente fazia o nosso *lobby* fora, junto aos antigos clientes de Domênico Bestete. O cadastro junto ao fornecedor era péssimo. Mas junto ao cliente, em termos de produto, era o contrário, tanto que era o único que exportava no país.

Em março de 1995, alugamos um galpão e partimos para vida própria. Em dezembro de 1995, começou a chegar parte do capital proveniente do *BNDES* e compramos máquinas.

Hoje a situação da Hidrophoenix é de ascendência no mercado. O nosso produto é o macaco *jacaré*, que existe no modelo garrafinha e o tradicional que os borracheiros e mecânicos usam.

No momento paramos de exportar, porque nossa capacidade produtiva está a desejar devido nossa localização e nossa estrutura, porque não estamos podendo expandir as atividades. E também estamos um pouco confusos diante desse mercado que o pessoal diz que é a globalização. Nós temos também aí a concorrência dos nossos chineses da vida. Mas, se por um lado a gente balança, como uma qualquer pequena empresa, a gente tem cá um histórico de caminhada feita até aqui. Acreditamos que em breve nós nos tornaremos a primeira empresa de equipamento nesse sentido no país. É claro, se a globalização da economia permitir que seja o produto fabricado no nosso país. Devemos voltar também a produzir para nível de exportação.

Falemos agora sobre a nossa experiência de relação social dentro da empresa. O Sindicato entende que era um laboratório, uma experiência que deveria ser levada adiante. Eu fui contratado para prestar assessoria, inclusive com meus proventos salariais sendo feitos pelo Sindicato dos Metalúrgicos. O número de funcionários era pequeno. A gente fica numa situação mais cômoda do que os outros companheiros, que têm um número maior de funcionários.

Então, de uma certa maneira, a gente começou enxuto. A tensão do dia-a-dia existe. Mas hoje em pequena porcentagem, até por essa vivência dos anos e até porque a gente passa para os trabalhadores que houve uma opção livre deles. Eles foram levados a participar nisso, mas não foi assim no sufoco.

Todos os funcionários são membros da Associação. Inclusive os que estão entrando agora. Obedecem a um ritual e se tornam membros da Associação.

E os funcionários em relação à *Hidrophenix* têm uma relação como em uma empresa qualquer. Têm seus encargos, têm seus direitos trabalhistas reconhecidos. E só pode influir dentro da empresa quando há Assembléia da Associação. Mas enquanto empresa o trabalhador tem o salário dele funcional e a autonomia dele também funcional. É claro que de uma forma mais democrática, mais aberta do que uma empresa convencional seria. Não apenas porque ele é dono, mas porque nossa intenção é também fazer com que a configuração dessa empresa seja bastante diferente do conceito de empresa convencional.

Problemas? Já tivemos bem mais. E ainda temos muitos. Porque fica difícil [...] Se hoje nós somos um pequeno percentual de funcionários que ainda não entendeu por inteiro o espírito da autogestão, já tivemos casos piores. Mas já superamos isso. E eu acredito que a tendência com as nossas reuniões, com as nossas palestras, a gente vá adiante nessa preocupação. E a conclusão que nós temos em cima disso é que, quando do primeiro aporte do *BNDES*, a gente já deveria ter implantado algo como um curso de adaptação, conscientização, e também ensino básico, para não ficar uma coisa só de adestramento. Botar na cabeça do cara: autogestão, autogestão.

A gente acha importante que isto esteja junto. Estamos aguardando ainda, dentro desse processo, algumas respostas [...]. Se a autogestão nossa vai perpetuar a precariedade salarial, que de uma certa maneira a gente ainda tem. No caso da *Hidrophenix*, existe o salário funcional. É pago nos dias convencionados. Mas não está ainda dentro de uma normalidade. A gente espera que isto tenha fim. É óbvio que a resposta depende de vários fatores. A conjuntura econômica atrapalha nosso relacionamento de mercado, faz com que a gente ainda trabalhe dentro dessa precariedade salarial. E esse outro fator, a globalização da economia, é outro carrasco hoje do nosso mercado, atingindo as pequenas empresas que é o nosso caso.

Uma outra preocupação que a gente tem é o preparo tecnológico que tem que se dar para esse pessoal porque, querendo ou não, eram ex-funcionários que tinham dez anos de empresa. Uma empresa de tecnologia obsoleta e existe uma certa rejeição por parte deles de adquirir alguns conhecimentos tecnológicos. E a gente sabe que para estar no mercado, pra gente dar resposta a esse mercado, para a gente inserir nosso produto, precisa preparar o pessoal à altura. Então a gente conta com a colaboração da Anteag nesse sentido, que já está dando curso de formação. Quer dizer, precisamos realmente qualificar o trabalhador para esse processo de autogestão.

Eu tiro por exemplo o meu caso, que estou lá administrando. É claro que a gente sente que nos tornamos companheiros lá dentro. Mas às vezes sou tentado a pensar que democracia atrapalha um pouco. Então, se eu tenho dificuldade em aceitar, imagino o pessoal de chão de fábrica. Então, a gente termina aqui fazendo uma convocação para os senhores estudantes, professores, para ver o que a gente pode ajudar nesse processo, traçando linhas, para que quando houver realmente novas vivências de autogestão seja por uma opção tranqüila.

## Empresa: *Coopervest*

*Depoimento: José Paixão Lemos de Aquino*

A nossa *Coopervest* é uma organização autogerida por excelência. E, assim o é porque nasceu da vontade geral dos ex-empregados da Fábrica Vila Romana S/A, instalada no Distrito Industrial de Aracajú.

A Cooperativa nasceu para criar o seu próprio emprego. Mas também para continuar a fazer o serviço que a empresa anterior fazia, o que continuamos fazendo ainda hoje, que são as suas marcas *Pierre Cardin* e *Yves Saint Laurent*.

É forçoso dizer, para que se possa melhor assimilar a sua gênese, que a empresa Vila Romana S/A explorava em Aracajú a atividade industrial e comercial do ramo das confecções. Preponderantemente no fabrico de *jeans* aí compreendendo-se tanto a roupa pesada quanto a versão mais fina deste vestuário.

A idéia de transformar a Vila Romana em cooperativa veio exatamente porque a empresa estava com um problema muito sério, que eram suas dívidas bancárias e suas dívidas fiscais. A empresa já não estava aguentando mais.

Quando a empresa já estava se preparando para dizer para a gente que ia falir, foi procurada a Anteag, em São Paulo.

Nós trabalhadores não estávamos sabendo, pegamos também como surpresa, quer dizer, esta negociação foi da empresa com a Anteag. Eu fui informado pela Anteag do que ia acontecer, quer dizer, e também ninguém sabia que seria eu o Presidente. O presidente foi eleito dentro dos próprios cooperados, eleição de primeiro e segundo turno, como se fosse realmente uma eleição.

Então, realmente, a nossa cooperativa também não foi assim uma coisa programada, não foi uma coisa aceita pelo trabalhador [...] Nós aceitamos porque nós estávamos desempregados. Mas hoje acho que o trabalhador tem que analisar, ver de outra maneira, porque se não aceitasse, estaria desempregado. E no ramo em que nós estamos, de confecções, lá no Sergipe, não tem muitas empresas de confecção. Então, era uma saída também, porque não tínhamos para onde correr.

Assim, sucedendo as atividades da antiga Vila Romana S/A, e também suas dívidas bancárias, nasceu a Cooperativa dos Trabalhadores de Confecções Limitada. Nasceu, bom é que se diga, com um pesado encargo, esse das dívidas trabalhistas. Mas com o firme desígnio de seus idealizadores de superar dificuldades e estabelecer um norte radiante e motivador, de duradoura permanência no cenário industrial-comercial de Sergipe e penetração comercial nos demais Estados do nordeste.

É bom que se diga também que as atividades da Cooperativa vêm-se desenvolvendo com muitas dificuldades. Mas com uma profunda vontade de se tornar uma feliz realidade, como disse.

A partir do estabelecimento do órgão cooperativo, constituído por um quadro aproximado de 600 associados, manteve-se a linha normal de produção da empresa sucedida. Buscou-se firmar comercialmente a sua marca como fato



irreversível no conceito empresarial local.

É bem verdade que há dificuldades internas. Inclusive não se poderia supor que de outro modo pudesse ocorrer, quer dizer, a gente não poderia jamais pensar que ia assumir este compromisso e que não ia ter problemas, tanto internos quanto externos.

Todo o órgão diretivo da Cooperativa é composto por ex-operários sem qualquer tradição ou experiência no comando de um empreendimento de igual monta. Buscou-se recrutar aqueles mais experientes, fruto de vivência em postos-chave da empresa sucedida, para dirigir setores vitais da cooperativa. Todavia, as dificuldades permanecem.

É fato que, por uma questão de aprendizado e cultura, parcela significativa de seu quadro de associados, também operários, resistem a aceitar a realidade cooperativa, resistem a implementar uma visão voltada para a iniciativa de todos, orientada para o bem comum, comportando-se e exigindo às vezes vantagens que só se permite conceder num ambiente regulado por uma relação eminentemente empregatícia. Não é nosso caso. E nesse passo há que se proceder a uma *desculturização* [...].

Mas apesar das dificuldades aqui relatadas, a nossa cooperativa vem obstinadamente tentando se firmar como entidade industrial e comercial eficiente.

Hoje exploramos com excelente aceitação nossa própria marca de camisaria masculina, denominada *Júlio Menoti*. Temos dois estabelecimentos onde comercializamos nossos produtos. Uma loja instalada no próprio complexo industrial, com um bom movimento, e uma outra instalada no *Shopping Center Aracajú*, com vendas igualmente satisfatórias.

Hoje o faturamento das duas lojas dá em média R\$ 130.0000, 00 por mês. Isso porque a indústria de confecção é muito sazonal. Agora mesmo a China entrou no mercado. Mandaram muitas camisas para lá. Mas o produto não foi bem aceito. Não é só preço. Hoje tem que ter também qualidade.

Então, pra gente foi muito importante colocarmos nossa marca. Hoje estamos com nossa marca no mercado, não só em Aracajú, mas também em Minas, Piauí, Salvador, Recife. Estudos preliminares indicam a necessidade de ampliarmos nossos pontos de comercialização da produção. Nesse sentido, estamos propensos a ampliarmos nossa base comercial para além das fronteiras do Estado de Sergipe.

Preocupamo-nos também com a cultura assimilada nestes muitos anos. Os cooperados comportam-se sempre, via de regra, como se fossem empregados. Por isso, a implementação de novas ações que permitam firmar um novo modelo industrial e comercial fundado em conceitos científicos será determinante para a consolidação da cooperativa, para a orientação para uma nova perspectiva.

**Empresa: Cotramonte - Sociedade Cooperativa dos Trabalhadores em Construção Civil e Montagem Industrial**

### *Depoimento: João Réus do Nascimento*

É uma cooperativa de trabalho que surgiu a partir do desemprego e do questionamento do processo de terceirização que a gente vive no país. A *Cotramonte* começou a surgir na cabeça de alguns em meados de 1994. Eu era dirigente de um sindicato dos petroquímicos do Rio Grande do Sul e a gente vivia com angústia o fato de a gente não poder ter uma intervenção mais concreta e consciente contra o processo de terceirização. Não que a gente ache que a terceirização é ruim como um fato em si. Mas a terceirização que se praticava no polo petroquímico do Rio Grande do Sul, e em geral nas empresas brasileiras, é um processo de exclusão social, de rebaixamento de conquistas de direitos. É uma situação em que o Sindicato, como não consegue interferir no processo de demissão ou admissão de trabalhadores, de alteração do processo produtivo, ficava de mãos atadas.

A gente começou a discutir essa situação e daí saiu a *Cotramonte*. Esse processo de discussão é um processo altamente importante. A gente conseguiu em onze meses de trabalho fazer uma carta de princípios, um regimento interno, um estatuto, um *portfólio* e uma discussão de plano de cargos e salários. Isso a custo de muita discussão, de muita pauleira, até de agressões físicas.

O regimento interno é como se fosse no sindicato nosso acordo coletivo, nosso contrato social. A tal da carta de princípios era um negócio que quando nos sugeriram não batia legal. Mas depois a gente entendeu e foi muito bom porque a empresa tem critérios, uma ata legal, uma formalização legal.

O trabalhador no Brasil, quando ele amadurece, é excluído do mercado de trabalho. Se ele tem vinte anos e deu um acaso genético de ele ter alguns cabelos brancos, ele é excluído do mercado de trabalho. O cara que sofre alguma doença, às vezes até relativa ao trabalho, ele é completamente alijado do mercado de trabalho, quer dizer, o mercado é completamente excludente.

A gente quer que a nossa empresa seja diferente e é isso que está contido nessa carta de princípios. A idéia é que de tempos em tempos a gente possa sentar e pegar aquela carta e ver se ela está valendo, por isso Carta de Princípios.

### **Empresa: Cobertores Parahyba**

#### *Depoimento: José Clementino de Faria*

A *Tecelagem Parahyba* tem setenta nos, uma história muito bonita. Foi fundada em 1925 e teve momentos de glória. Eu entrei nela quando fazia 24 anos que estava funcionando. Ela começou fabricando produto pequeno. Pessoas de mais ou menos a minha idade estão lembrados daquele cobertor cinza que nós chamamos de passar roupa. Aquele produto era fabricado em 1949.

A direção pertencia ao patriarca, ao Lívio Gomes. Depois, com o falecimento dele, entraram os filhos: Clemente Gomes, Severo Gomes (que faleceu junto com o Ulisses Guimarães). Todos conhecem o Antonio, que também já faleceu. Daí a fábrica

teve uma ascensão muito grande. Jovens foram lá pra valer, levaram idéias. Em 1973 era um grande empreendimento onde empregava 2.700 trabalhadores. Passaram a fabricar cobertores de várias marcas e de várias qualidades. Passou a fabricar as linhas *Pierre Cardin* - hoje fabricamos a linha *nupcial*, que é o produto que nós criamos - e cobertores para todo tipo de camada social. E ela chegou ao apogeu de ter onze fazendas produtivas.

Quando foi em 1983 tivemos a crise. Uma grande crise e o operário parou, fomos à greve e surgiu a necessidade de uma campanha de retorno ao trabalho. Daí entrou a figura do Severo Gomes. Ele prometia que o material que se encontrava lá dentro da fábrica imediatamente seria transformado em dinheiro e seria distribuído aos trabalhadores. E assim foi feito.

Mas a administração não estava satisfatória. Várias crises continuaram e aquilo que foi construído em setenta anos destruíram em quinze anos.

Daí, em 30 de novembro de 1993 veio a notícia. Não tem mais condições de trabalhar, os empregados vão todos para a rua. Tínhamos um passivo trabalhista de 7 milhões de dólares.

A fábrica pediu a consultoria da empresa e foram feitas três propostas para os proprietários: 1) Vender a fábrica (quem seria louco de comprar?); 2) Autofalência. A essa altura os operários estariam bombardeados, não receberiam nem dez centavos do dinheiro. Então foi afastada a idéia de autofalência porque, pela própria tradição da família Gomes, eles não aceitaram isso aí. Isso é traumático para uma família que manteve o nome no Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo; 3) Veio a terceira hipótese. A própria consultoria propôs o seguinte: 'Muito simples, então vamos convocar os operários para aceitar a autogestão'.

Vamos criar uma Associação e esta Associação, para cumprir os seus objetivos, cria uma fábrica.

Então, quem foi falar para nós sobre a autogestão falou das grandes vantagens da autogestão. E que nós seríamos os donos da fábrica. Falando desse jeito, é claro, nós nos convencemos imediatamente. Só que tem uma coisa, não sabíamos o que era autogestão. Hoje eu sei mais ou menos e graças a uma professora descobri alguma coisa mais.

Então notei que autogestão não nasce como nasceu a nossa autogestão. Autogestão nasce é de uma idéia dada, introduzida na cabeça do trabalhador para que diga: aqui está a nossa redenção, a nossa possibilidade de gerirmos os nossos próprios destinos. Ele tem que concordar com isso. Mas a *Parahyba* foi diferente. Quando estourou isso aí nós tínhamos sete milhões de dólares dentro e aceitamos a autogestão sem saber. Agora nós sabemos. Daí criamos a Associação e a Associação passou a funcionar imediatamente.

Então houve uma engenharia financeira muito interessante, bonita mesmo. Nós tínhamos direito a sete milhões de dólares. As máquinas estavam dentro de 62 mil metros quadrados. Então nós separamos de lá 22 mil metros quadrados que



seria ideal para a nossa fábrica com o maquinário que estava lá dentro, que são maquinários com trinta anos de existência e ainda estão produzindo cobertores muito bons (porque os antigos proprietários não aplicaram na fábrica, eles aplicaram em fazendas, em gado de raça, cavalos de raça. O Lívio Gomes foi um grande administrador e os filhos dele também foram. Mas depois se dividiram, houve briga de família, houve uma confusão e colocaram lá um outro que acabou afundando a fábrica em quinze anos).

No Brasil nós nem conhecemos direito autogestão. É difícil encontrar uma obra que fale sobre autogestão. O Cido Faria [...] trouxe alguns trabalhos que foram publicados pela Anteag. Ele mencionou então a literatura para nós conhecermos a autogestão.

Agora vem o meu questionamento. Quero provocar os alunos que estão aqui. Pelo amor de Deus, procurem saber o que é autogestão direitinho que vocês vão ser futuros dirigentes da autogetão e têm que saber o que é a autogestão, porque se não vocês vão levar o velho vício do trabalhador brasileiro e dos dirigentes empresariais brasileiros. O trabalhador brasileiro nasceu para obedecer o patrão, só obedece o patrão. Morre de medo de perder o emprego. E olha, é impressionante, qualquer um que conquistou um cargo de chefia imediatamente se considera o dono da empresa. Não é assim meu Deus do céu! Autogestão é outra coisa.

Nós fundamos a fábrica e conseguimos então o nosso objetivo. Tentamos bancos estatais, bancos estaduais, não conseguimos nem 10 centavos de empréstimo. Procuramos particulares. Mas particulares não iam emprestar dinheiro para quem não tem dinheiro. Quem é que ia avalizar? Operário? Graças ao BNDES, que ainda mantém aquela velha tradição de banco de fomento, ainda é um banco em que o operário tem amparo, conseguimos o empréstimo. Sete milhões de dólares. Se não fosse isso não nascia a fábrica. Agora vão nos perguntar: e o dinheiro, como é que foi? Desses 7 milhões de dólares 70% foi feito contrato de mútuo com a Associação, emprestamos para a Associação 70% dos 7 milhões. Todos concordaram. Mas concordaram por que? Porque no bojo desse contrato nós íamos levantar nosso FGTS, que ia entrar no nosso bolso. Então recebemos o nosso fundo de garantia. Já é uma grande coisa, hein! Do Fundo de Garantia que estava lá, que a família se comprometeu. A Caixa pagou e a família está pagando até hoje e deu como aval uma fazenda. Os 70% era o meio para se comprar as máquinas da fábrica. A família vendia para nós as máquinas pelo passivo trabalhista. Agora vocês vão perguntar: e o dinheiro, vocês passaram para eles? Só se fôssemos loucos. Não, não é isso. Esse dinheiro simbolicamente caiu nas mãos dos patrões. Voltou para as nossas pagando o nosso passivo trabalhista. Então a fábrica recebeu e imediatamente quitamos o passivo trabalhista.

Então já está feita a nossa engenharia. Criou-se uma fábrica, está lá funcionando. Qual a situação hoje na fábrica? Na área de produção o operário não negou, não negou fogo não. Continua o mesmo e bom operário.

Começamos a fábrica com 200 trabalhadores e nesse primeiro mês nós recebemos o mês de abril, que ela começou a funcionar em março. No mês de abril nós já tínhamos o primeiro faturamento que é de 215 mil dólares. No mês de maio 453 mil dólares, isto é em 1994. E no pico que é o mês do frio, julho, fomos para 950 mil dólares. E quando foi em maio de 1995 nós faturamos um milhão e oitocentos mil dólares. Então pergunto: é viável ou não é viável?

Eu fiz questão de levantar a última estatística. Apesar de nós termos que enfrentar uma desleal concorrência de compra de cobertores que foi jogada pelos mexicanos. Chegaram 450.000 cobertores do México em 1995. Entravam no porto a 12 reais e o preço do nosso cobertor aqui no Brasil era 26 reais. Como é que nós íamos aguentar uma coisa dessas? Daí entrou em ação o nosso diretor presidente que eu critico aqui - diz que não tem autogestão. Mas pelo menos uma coisa ele tem: é esperto. Ele moveu céus e terras, mexeu com ministros de todo jeito, mexeu com o Secretário da Fazenda e houve uma sobretaxação de 70% em cima do cobertor mexicano. Porque se não ia entrar em 95 - já tinha o plano do comércio brasileiro de importar nada menos que um milhão de cobertores - e acabava com as fábricas de cobertores do Brasil.

Hoje tem 400 trabalhadores. Estão lá trabalhando e não tivemos um minuto para paralisação por falta de pagamento. E antes nós nem recebíamos o nosso pagamento. Então desde que a fábrica foi fundada nós estamos recebendo. No começo recebia nossa quirera, não é? Mas com aquela idéia de que era o nosso salário. Então hoje, no 31 de maio, um milhão e oitocentos mil dólares. Quer dizer, nós temos capacidade de faturar hoje 12 milhões de dólares por ano.

O nosso presidente da fábrica tem espírito capitalista. Nós fizemos com ele o contrato seguinte. Fulano, muito simples, você ganhará uma quierinha em cima porque houve uma recontração (ele ganha bem, é claro, todos aqueles que estudam e lutam têm direito ao seu salário, isso eu falo aos estudantes. Não interessa, tem direito porque estudou, lutou. Agora tem que ser cuidadoso para não se desprezar o menor, para manter a autogestão).

Não quer dizer que é o dono da fábrica. Isso não pode. É de muito valor mas não conhece a autogestão, porque certamente não leu Phroudon [...]. Então eles brincam comigo: 'Clementino, você era da direita, está virando comunista'? A brincadeira que eles fazem comigo, porque eu defendo mesmo essa idéia. Por que? Por causa do desemprego. Se a fábrica joga o operário na rua [...], algum patrão é trouxa de gastar o seu próprio dinheiro? Não gasta. Ele gasta do nosso. Quase todos são assim. Eles pedem altos empréstimos ao BNDES e depois vão pro brejo, vão à falência e não têm com que pagar. Mas quando vão à falência é a indústria que foi à falência [...] Note que o empresário capitalista, à medida que a empresa vai crescendo, ele pega o dinheiro e começa a comprar outras coisas, como foi o caso da Tecelagem *Parahyba*, que não aplicou nada na fábrica, mas comprou gado de raça, cavalos de raça, comprou muitas fazendas, uma no Pará, praticamente do tamanho do Estado

do Rio de Janeiro. Então usaram e abusaram do dinheiro da fábrica. Hoje ela podia estar exportando cobertores da melhor qualidade. Mas o dinheiro foi colocado em outras atividades. Agora, na autogestão será que a Assembléia Geral, que vai aprovar as despesas, vai autorizar a compra de um cavalo de raça? Não vamos aprovar não. Não aprovamos a compra de um telefone celular. Não aprovamos a compra de um carro de luxo que o homem (o diretor da fábrica) queria. Acabamos comprando um carro 95 para ele...

Então a crítica que a gente faz é ao desconhecimento da autogestão. Que realmente desconhece. Não quer contribuir com a autogestão (então se torna dono). Então, quando tenho oportunidade de dar entrevistas, falo o seguinte: nossa fábrica é *sui generis*. A Associação é socialista. Mas a fábrica é capitalista, porque funciona como qualquer empresa do Antonio Ermírio de Moraes, qualquer uma. Funcionando do mesmo jeito, regime capitalista, todas as nuances do capitalismo estão ali na nossa indústria. Só que o capital nós estamos tentando socializar, o dinheiro, o lucro.

Óbvio que nós estamos aplicando. Nós aplicamos quase um milhão e meio na mudança da fábrica e na reforma dos escritórios. Vamos mudar a fábrica. Nenhum operário achou ruim. É lógico, claro que estamos fazendo mudanças para o nosso benefício. Nenhum operário acha ruim quando se aplica alguma coisa dentro da fábrica. Compraram máquina moderna, nova. Satisfação. Está autorizado. Mas quando o coitado do homem falou em comprar o telefone celular e o carro novo, não deixaram. Então vejam, ele pode ser valente, mas a Associação também demonstrou valentia.

Agora, encerrando esta exposição, o mais importante é que eu vim descobrir - os estudantes e os professores vão rir de mim e vão dizer, esse não sabia nada do que nós sabemos - o que era o capitalismo. O capitalista pega o operário, produz. A fábrica funciona e o capitalista pega o dinheiro, bota no bolso e gasta da maneira que ele achar melhor. Ué, é dele. Ele é o patrão.

E na autogestão? Na autogestão fica girando dentro do círculo e para sair de dentro do círculo esse dinheiro, a assembléia tem que ser ouvida. Então notem que há alguma dose de razão quando dizem que estou deixando de ser direitista para ser marxista. Porque esse aí é um negócio muito velho. Está lá escrito, vamos tentar aqui girar o capital beneficiando os trabalhadores que é o que nós precisamos. Não é ficar rico. É ter um bom salário, é viver decentemente.