

ARRANJOS SOCIOPRODUTIVOS DE BASE COMUNITÁRIA: ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS PENSADOS COMO ARRANJOS INSTITUCIONAIS. O CASO DA MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

Autoria: Carlos Alberto Cioce Sampaio, Iñaki Ceberio de León, Ivan Sidney Dallabrida, Valdinho Pellin, Mohamed Amal

RESUMO

Este artigo oportuniza a denominação arranjos produtivos locais, oriunda da economia industrial e da geografia econômica, quando pensada também como arranjos institucionais, tema este explorado nas ciências políticas e no planejamento do desenvolvimento regional. Ambas as denominações são exploradas, na maioria das vezes, como extremos opostos. Tem-se como objetivo discutir arranjos socioprodutivos de base comunitária, partindo da complementaridade dos conceitos arranjos produtivos locais e arranjos institucionais, sob a perspectiva da socioeconomia, ilustrando com o caso da Mondragón Corporação Cooperativa, considerado paradigma da economia cooperativa. Vale-se de pesquisa bibliográfica sobre gestão interorganizacional sob o enfoque sociopolítico e socioprodutivo e de pesquisa exploratória sobre a experiência do cooperativismo de Mondragón (Comunidade Autônoma Basca, Espanha).

1. INTRODUÇÃO

A derivação do termo arranjo socioprodutivo de base comunitária se origina de, pelo menos, dois enfoques.

O primeiro enfoque está atrelado à sociopolítica sob a denominação arranjo institucional que designa um conjunto de inter-relações de entidades e normas legislativas que têm a finalidade de organizar as atividades societárias de modo a alcançar objetivos sociais (FOX, 1976). As referências que tratam diretamente de arranjos institucionais geralmente exploram apenas a estrutura do modelo organizacional adotado em determinada experiência, como por exemplo, em bacias hidrográficas, planejamentos territoriais e setoriais. Diante do fortalecimento da sociedade civil ou, ao menos, da organização da sociedade civil nos espaços sociopolíticos – como por exemplo as associações civis e movimentos sociais - e socioprodutivos – como as cooperativas e empresas comunitárias -, surgem arranjos institucionais coerentes com um novo estilo de desenvolvimento territorial sustentável. Para Sachs (2003; 2004), uma fórmula de fortalecimento do desenvolvimento, sobretudo territorial, se traduz na definição, por meios de processos participativos, de estratégias de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS) que vem ocorrendo em mais de 600 municípios carentes do Brasil com o apoio de órgãos governamentais como o Sebrae, por exemplo. O grande diferencial deste processo é o envolvimento das comunidades no âmbito de instâncias coletivas de participação tais como conselhos e fóruns de desenvolvimento (municipais, regionais e estaduais).

O segundo enfoque surge a partir da definição de Arranjos Produtivos Locais (APLs), tradução brasileira para o termo *cluster* que vem sendo tratado na literatura internacional. Os APLs podem ser considerados como gestão interorganizacional de um espaço territorial sociopolítico-econômico que desencadeia uma dinâmica dialética entre cooperação e competição, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas (SACHS, 2003; 2004; VARGAS, 2003; LASTRES e CASSIOLATO, 2003a; 2003b). Enquanto estudos sobre APLs concentram-se em micro e pequenas empresas, os de *clusters* vislumbram agrupamentos de empresas em uma região com sucesso extraordinário em determinado setor de atividade econômica na qual há predominância de grandes empresas (PORTER, 1998; ALBAGLI e BRITO, 2003). Os APLs seriam um estágio anterior ao que se denominam sistemas produtivos e inovativos locais (RedeSist), que compreendem arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local (LASTRES e CASSIOLATO, 2003a, 2003b).

Com ênfase associativa comunitária, surgem expressões como arranjo socioprodutivo de base comunitária (SAMPAIO, DALLABRIDA e PELLIN, 2005) ou redes de economia solidária. Adota-se a primeira denominação por considerá-la um termo com menor doutrina ideológica, na qual empresas mercantis, cooperativas, consumidores organizados, diferentes instâncias de governo e organizações ou quase organizações (movimentos) da sociedade civil convivem na dialética de interesses da economia, isto é, nas convergências e divergências entre os partidários do livre mercado, ambientalistas e economistas solidários (variando, claro, nos mais diversos graus entre oportunistas e idealistas), subentendendo que, tanto modos de produção quanto de distribuição - e por que não de consumo? - mais solidários tenham chance de ocorrer no nível comunitário. Parte-se do pressuposto que a comunidade é um tema transversal à própria questão da territorialidade, entretanto, evidencia-se a importância da ação territorial.

Tem-se, então, como objetivo discutir arranjos produtivos locais pensados como arranjos institucionais, originando o termo arranjos socioprodutivos de base comunitária, inspirado na socioeconomia, ilustrando com o caso da Mondragón Corporação Cooperativa. Por ocasião da comemoração de seu cinquentenário, em 1998, a ONU reconhece o Complexo Cooperativo Mondragón como um dos cinquenta melhores projetos sociais do mundo (SANTOS e RODRÍGUEZ, 2002, p. 37).

O artigo inicia-se pela fundamentação teórica sobre os temas Arranjos Institucionais sob o enfoque sociopolítico e Arranjos Socioprodutivos de Base Comunitária sob os enfoques da socioeconomia e do planejamento do desenvolvimento regional. Na sequência, apresenta-se a pesquisa exploratória sobre a experiência da Mondragón Corporação Cooperativa (Comunidade Autônoma *Vasca*, Espanha) e de seus resultados de sustentabilidade após meio século de história. A pesquisa exploratória foi realizada por um pesquisador *vasco* (em espanhol se pronuncia basco), durante o ano de 2005, sendo financiado pelo governo de seu país com uma bolsa pós-doutoral, resultando em um capítulo de livro, e complementada por dados coletados no site institucional do Complexo Cooperativo Mondragón referenciado como MCC (2006; 2008).

O trabalho se justifica por considerar o caso cooperativista de Mondragón resultado de uma experiência didática de arranjo produtivo local pensado como arranjo institucional, isto é, como arranjo socioprodutivo de base comunitária. Embora o modelo de Mondragón possa ser confundido como pouco ambicioso para os dias de hoje, diante da existência de tantos experimentos brasileiros de economia solidária, contudo ele é um exemplo de uma interorganização (arranjo de organizações) cooperativa que dialoga bem com a economia de mercado, inclusive no âmbito internacional, além de atuar em setores considerados eminentemente industriais (como a metalurgia, por exemplo) e associados a grandes grupos econômicos sob a inspiração capitalista (como financeiro, distribuição e pesquisa e desenvolvimento).

2. ARRANJOS INSTITUCIONAIS: O ENFOQUE SOCIOPOLÍTICO

Superando a dicotomia entre a sociologia compreensiva *weberiana*, que considera o indivíduo como tendo precedência sobre a sociedade (WEBER, 1999), e a sociologia metodológica *durkheimiana*, que considera a sociedade precedendo ao indivíduo (DURKHEIM, 2002), a socioeconomia sugere a eminência de uma ação extra-organizacional, isto é, o agente organizacional relevando os impactos de sua ação sobre o entorno territorial, isto é, a comunidade. A socioeconomia privilegia arranjos socioprodutivos e sóciopolíticos de base comunitária na lógica dos mercados capitalistas, no qual vigora a ação social identificado pelo utilitarismo econômico individualista. (SAMPAIO, 2005).

Mesmo para Hobbes (1979) e Locke (2000) que apontavam o estado de natureza sob a concepção individualista, diferentemente da concepção aristotélica, proclamava-se a

possibilidade de um pacto de consentimento e não de submissão (com graus diferentes de otimismo entre os autores), denominado contrato social ou, entendido aqui, como um arranjo interorganizacional (entre organizações). Rousseau (19XX) acreditava que se podia encontrar liberdade e igualdade também no estado da sociedade. A natureza do homem permite a este superar a contradição inerente ao estado social; ou seja, entre as suas inclinações individuais e os seus deveres coletivos, tal como se apregoa no arranjo institucional (de ênfase sociopolítica) ou no arranjo produtivo (de ênfase socioeconômica), mesmo porque se percebe que estes elementos necessitam um do outro para se manifestarem. Assim, o arranjo interorganizacional não pode ser legítimo senão quando se origina de um consentimento necessariamente consensuado. Este entendimento mútuo sobrepõe-se às ações voltadas ao sucesso, às vezes chamadas equivocadamente de estratégicas, materializadas em sujeitos oportunistas para influenciar outros (HABERMAS, 1990).

A participação interorganizacional deve, então, girar em torno do espaço mediado entre o interesse público e o privado, que é uma ação coletiva, operando sobre as bases da intersubjetividade e do entendimento genérico pela linguagem trivial do cotidiano, em distinção dos símbolos específicos vigentes nas diferentes instituições (entendidas como organizações). O espaço público representa o nível onde se dá esse confronto de opiniões que disputam o recurso escasso da tematização e da conseqüente atenção dos tomadores de decisão. As esferas do Estado, mercado e sociedade civil, mesmo que ainda possuam ambigüidades quanto ao caráter público do problema, ora se complementando, ora se interpondo, devem ser vistas como potenciais criadores que enriquecem o processo de negociação. Pois são elas (as esferas) que legitimam os processos participativos - como são os arranjos institucionais e produtivos -, e que, conseqüentemente, possibilitam, no bojo da discussão, o surgimento de questões estratégicas negociadas, o que, neste caso, é necessariamente diferente da soma destas esferas (COHEN e ARATO, 1992; COSTA, 1994).

Um verdadeiro arranjo interorganizacional presume uma igualdade moral e legítima, mesmo se ainda a natureza puder introduzir a desigualdade em força física ou em gênio, tornando todos iguais por convenção e direito. Todo indivíduo constitui uma interioridade por excelência que o identifica com seus semelhantes. O homem natural está rudemente sujeito à natureza física, à necessidade física, às coisas, ao outro; enfim, ao território (SAMPAIO, 2005). Entretanto, o conceito de território deve estar distanciado da sua subversão ou sua subordinação aos fluxos meramente econômicos, recompondo-se e reconceituando-se como um movimento de elementos, entre eles, sociais, geográficos e naturais; e a preocupação não está na definição de seus limites, mas nos entrelaçamentos que o compõem. Não há, então, como estudar o território sem fazê-lo correlativamente, em duplo sentido, com os demais contextos: local, microrregional, regional, nacional e internacional. Entretanto, o território possui especificidades que não devem ser tomadas como mero reflexo destes demais contextos. Sugere-se, então, que num cenário de gestão interorganizacional ou arranjo institucional, o conjunto de entidades deverá refletir não apenas a microcomplexidade do território, mas também a macrocomplexidade dos demais espaços (FISCHER, 1993; SANTOS, 1994; LÉVY, 1998; SANTOS, SOUZA e SILVEIRA, 2002).

Diante da transformação do homem natural em *homo economicus*, é necessário resgatar o conceito original de virtuosidade, que é o de renunciar a si próprio. A virtude, neste sentido, é o princípio vital (é o cimento, metaforicamente falando) para entender a socioeconomia. A socioeconomia tem o desafio de resgatar princípios da integridade verdadeiramente humana que podem ser sintetizados na valorização e preservação de tradições e relações sociais mais solidárias; na geração de trabalho e renda sob a perspectiva de modos de produção mais associativistas; no revigoramento dos significados de virtude humana e do próprio Estado, distanciados do racionalismo utilitarista; e na utilização apropriada dos recursos naturais e das capacidades humanas locais (SAMPAIO, 2005).

Operacionalizando estes princípios da socioeconomia nas organizações, sugere-se que a gestão de empresas, de organizações públicas, de organizações não-governamentais, bem como o arranjo interorganizacional que é composto por estes três tipos de organizações deva ser conduzido pautado por critérios extra-organizacionais, no sentido de incorporar demandas sociais oriundas do território em que a interorganização está instalada, isto é, do território à organização. Esse contexto deve fomentar uma racionalidade conduzida pelo cálculo de consequências societárias, privilegiando as dimensões socioeconômico-ambientais (sustentáveis) para poder corrigir os equívocos provocados por um modelo de gestão que privilegia apenas critérios intraorganizacionais (para dentro da organização), baseado numa racionalidade econômica de cálculo de consequências apenas organizacional (SAMPAIO, 2000; 2002).

Critérios extra-organizacionais com dimensões sustentáveis, chamados de efetivos ou de efetividade, devem guiar os intraorganizacionais, caracterizados pelos vetores eficiência e eficácia. A eficiência é medida através dos processos de produção que, no seu conjunto, determinam o grau de produtividade. A eficácia é verificada através dos resultados desses processos de produção, que determinam, por sua vez, o grau de competitividade. Essas definições de eficiência e eficácia surgem no âmago da racionalidade utilitarista econômica. Não se propõe aqui que a efetividade seja um critério que se sobreponha aos de eficiência e eficácia, mas se deseja redirecioná-los de modo que possam superar o mero cálculo (meios-fins) utilitarista, que privilegia apenas a dimensão econômica. É admissível se pensar em processos de produção (e seus respectivos resultados) com algumas exigências éticas de comportamento, mesmo para o capitalismo, que dirá para fragmentos emergenciais de novos sistemas de gestão socioambiental, onde as pessoas não sejam regidas apenas por valores baseados em vantagem pessoal; não sejam irredutivelmente egoístas e movidas pelo auto-interesse (SAMPAIO, FERNANDES e MANTOVANELI Jr., 2003).

A efetividade organizacional ou interorganizacional se alcança quando os processos de tomada de decisão relevam as consequências de tais atos à comunidade (inclusive considerando o conjunto de trabalhadores da própria empresa), privilegiando o homem não só na sua dimensão econômica ora como consumidor, ora como funcionário, mas, também, na dimensão socioambiental, isto é, como cidadão. Para isso, o processo de tomada de decisão organizacional, parametrizado pelo critério da efetividade, considera a participação (direta ou indireta) dos atores sociais que vão sofrer as consequências de tais atos, como sua principal estratégia. Participação é o processo de se tornar parte de alguma coisa por opção, entretanto, a participação por si só tem sido insuficiente como estratégia que possibilite a emergência de uma racionalidade mais solidária. Sugere-se, então, adjetivá-la: participação compromissada, isto é, que vai além de um estado de participação. É um sentimento de total responsabilidade na transformação do ideal desejado (visão) em ação realizável (DOWBOR, 1987; TRATEMBERG, 1987; SCHERER-WARREN, 1993; GONDIM, 1994; SENGE, 2001).

O marco desencadeador dessa participação compromissada ocorre quando o tomador de decisão (chamado de sujeito da ação) inter-relaciona-se com aqueles que vão sofrer as consequências destas decisões (na maioria das vezes, denominados objetos da ação). Nesta perspectiva, em algum momento, há uma simbiose interorganizacional entre organização e seu entorno extraorganizacional, isto é, as consequências das ações dos sujeitos impactam sobre eles próprios. Assim, essa ação compromissada, que surge, sobretudo da insatisfação moral (vácuo institucional) provocada pelos interesses individuais baseados no cálculo meios e fins utilitaristas, se configura, por sua vez, em uma racionalidade alternativa, mais solidária. É difícil de imaginar que um proprietário de uma empresa não fique perturbado ao despejar o esgoto industrial da sua empresa no rio. Acredita-se que o vácuo institucional surge a partir de uma disposição em fazer sacrifícios (quando se faz algo não só

voltado para os interesses próprios) para promover valores como justiça social e bem-estar da comunidade. Se uma pessoa ajuda alguém em estado de miséria (quando os rendimentos econômicos não permitem satisfazer as necessidades de alimentação), movido por um sentimento de mudança de um sistema econômico que acha injusto, isto pode ser chamado de comprometimento (SEN, 2000).

3. ARRANJOS SOCIOPRODUTIVOS DE BASE COMUNITÁRIA: O ENFOQUE DA SOCIOECONOMIA

Complexificando a problemática que trata de arranjos produtivos locais, surgem experiências em curso qualificadas como participativas e associativas, nas quais ainda predomina o reconhecimento do entorno territorial, onde se valoriza o conhecimento tradicional-comunitário, caracterizado pela capacidade de gerar demandas e propostas que não se distanciam nem se desvinculam das nuances e peculiaridades do cotidiano, a partir do olhar das próprias pessoas. Assim, quando se trata de arranjo socioprodutivo se está privilegiando grupos organizados ou quase organizados articulados, chamados de empreendimentos compartilhados, e que sobrevivem sob a égide da economia de mercado, entretanto, preservando sua dinamicidade comunitária. Isto é, que arranjos socioprodutivos possam ser considerados como uma estratégia que fomente comunidades tradicionais a protagonizarem seus modos de vida próprios e a definirem os rumos do seu próprio processo de desenvolvimento, tornando-se uma alternativa possível à sociedade de consumo que se quer menos hegemônica.

O associativismo designa toda ação coletiva baseada numa modalidade qualificada de cooperação, isto é, aquela que privilegia a cooperação sem desconsiderar as coações impostas pela busca de competitividade sistêmica ou territorial (SINGER, 2002).

Arranjo socioprodutivo de base comunitária é um microempreendimento compartilhado (articulado) no qual pondera a ação social identificado pelo utilitarismo econômico individualista, relevando relações sociopolíticas de modo que possam criar condições de inserção na complexidade da economia real, ou seja, o conjunto complexo composto de empresas formais orientadas ao lucro, de empresas de características predominantemente urbanas - informais (pequena produção pré e protocapitalistas) e cooperativas ou empresas da economia de comunhão e solidárias (voltadas ao mercado, mas não para o lucro individual) -, de empresas de características predominantemente rurais - produção familiar de autoconsumo -, e de instâncias governamentais e demais da sociedade civil (SAMPAIO, 1996; ARAUJO e SAMPAIO, 2004; SAMPAIO, CEBERIO, DALLABRIDA e PELLIN, 2007).

Trata-se de agregar valor aos pequenos negócios e, assim, aumentar as possibilidades de sobrevivência socioempresarial diante de uma economia de mercado. Acredita-se que uma outra economia se estabelecerá quando for dado aos socialmente excluídos (aos descalços) tratamento especial, isto é, fomentando políticas públicas que combatam a alta mortalidade de empreendimentos populares, que, em geral, não encontram meios de se estruturar na economia de mercado, em que predominam empresas dotadas de grande poderio tecnológico, detentoras de profissionais altamente qualificados e, ainda, com facilidade de acesso ao crédito. No desespero em sobreviver à acirrada competição na economia de mercado, a maioria dos grupos organizados (chamados informais), micro e pequenas empresas fazem uso de práticas, tais como: salários baixos, sonegação ou postergação de encargos trabalhistas e impostos, sobretrabalho (longas jornadas de trabalho) e, inclusive, apropriação predatória de recursos naturais (SACHS, 2003; 2004).

O arranjo socioprodutivo de base comunitária é composto por uma microrrede interorganizacional principal que desencadeia outras microrredes. A microrrede principal não é a mais importante do arranjo, mas é aquela que tem como função incubar as demais. Na

constituição desta rede maternal há encadeamentos produtivos verticais à montante (para trás) e à jusante (para frente). Isto é, a relação vertical predominante entre fornecedor-produtor caracteriza-se como à montante, e a relação produtor-distribuidor caracteriza-se como à jusante. A microrrede possui também encadeamentos produtivos horizontais. A relação horizontal predominante é entre produtores (serviços e bens) terceirizados, todavia sem ser espúria, isto é, sem ser economicamente desigual, socialmente injusta e ecologicamente imprudente (SAMPAIO, MUNDIM e DIAS, 2004; DIAS, 2004; MUNDIM, 2005).

Para se constituir uma microrrede interorganizacional são utilizados encadeamentos produtivos da economia local. Os encadeamentos produtivos são as relações interorganizacionais, pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos insumos, produtos intermediários e acabados, processos de produção, distribuição e pós-venda. Cada membro ou conjunto de membros do encadeamento se especializa em etapas distintas do ciclo econômico (ALBAGLI e BRITO, 2003).

No caso de um arranjo socioprodutivo de base comunitária é necessário fomentar a criação de novas organizações do tipo associativistas autogestionárias, permitindo que pessoas ou grupos excluídos da economia de mercado possam ser integrados. Para que isso aconteça devem ser reguladas as possíveis relações espúrias entre produtores de modo que se possa evitá-las. Por exemplo: diante de um processo de terceirização de uma empresa, a criação de uma cooperativa de trabalhadores não poderia ser motivada apenas pela mera decisão de diminuir custos trabalhistas, mas também pela perspectiva de aumentar a oferta de trabalho na comunidade. Gestada a microrrede *maternal*, esta se expandiria às demais microrredes. Seria difícil de prospectar todos os possíveis desdobramentos deste arranjo. Embora os microempreendedores de um mesmo ramo compitam entre si, não se excluem iniciativas e ações que podem ser compartilhadas, voltadas à solução de problemas comuns, como atuação conjunta na economia de mercado para compras e vendas compartilhadas, negociação com governos municipais, aprimoramento da infra-estrutura e da rede de serviços locais (tais como qualificação profissional ou re-qualificação, inclusão digital) e articulação com centros de pesquisa, sobretudo com as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) surgidas dentro das universidades. Assim, os arranjos socioprodutivos de base comunitária contribuem para uma maior competitividade e também resiliência no conjunto de microempreendimentos mais integrados (SACHS, 2003; 2004).

A autogestão, de acordo com Motta *apud* Mantovaneli Jr. (2001), é o plano em que se dá o exercício coletivo do poder para decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho na aquisição e distribuição de renda. Celso Furtado (1984, p. 118-119) relevava a importância da autogestão ao ressaltar a coletivização dos meios de produção como uma das experiências mais significativas de endogeneização do desenvolvimento, ou seja, um controle coletivo das atividades econômicas cujos objetivos visariam a destruição das bases estruturais tradicionais de poder e a substituição da lógica reducionista dos mercados por uma racionalidade mais ampla, voltada para a consecução do desenvolvimento.

O arranjo socioprodutivo de base comunitária corporifica, portanto, um processo de conhecimento da realidade na qual a decisão organizacional busca, em linhas gerais, superar o nível da participação meramente motivada por interesses individuais e descompromissada do ponto de vista sociopolítico. Aspectos estes considerados importantes para o encaminhamento de uma proposta na direção de uma outra economia. Em outras palavras, a autogestão alimenta o cultivo de práticas associadas ao ideário do *empreendedorismo coletivo*, mediante o qual se procura garantir direitos iguais entre aqueles que se associam para financiar, produzir, comerciar ou consumir mercadorias. O princípio autogestionário desvela a possibilidade de se introduzir modificações estruturais nos sistemas de gestão empresarial, estimulando-se a descentralização de poder e o senso de responsabilidade compartilhada, aumentando-se as chances de lucratividade e bom

posicionamento no mercado, remunerando-se a mão-de-obra acima da média do mercado, valorizando-se a capacitação contínua dos trabalhadores e, finalmente, expandindo-se os espaços de inclusão social e exercício da cidadania. O mercado pode deixar de ser uma referência passando a ser norteado por imperativos sociais e ambientais, o que redundaria em sustentabilidade econômica (VIEIRA e CUNHA, 2002; SACHS, 2003; 2004; SAMPAIO, MANTOVANELI Jr. e PELLIN, 2004).

Estas modificações podem emergir e se consolidar progressivamente a partir do surgimento de fissuras nos sistemas de auto-regulação pela via do mercado – a exemplo do descontentamento das pessoas quanto à legitimidade da racionalidade econômica unidimensional face à virulência da crise global do meio ambiente e do desenvolvimento. Entretanto, pelo fato de desafiar o paradigma economicista dominante, tornam-se de difícil compreensão para o público leigo e em obstáculo quase intransponível para parte do público dito “ilustrado”. Seu entendimento pressupõe, entre outros, um esforço tenaz de superação da dicotomia economia formal *versus* economia informal - que, aliás, não traduz a complexidade da *economia real* -, além da incorporação, num debate social cada vez mais amplo, dos princípios da economia doméstica (ou de subsistência) e da chamada economia solidária ou descalça (MAX-NEEF, 1986; SACHS, 2003; 2004).

4 A EXPERIÊNCIA DA MONDRAGÓN CORPORAÇÃO COOPERATIVA

A gênese do cooperativismo de Mondragón resulta numa experiência didática haja vista as condições sociopolíticas desfavoráveis da época. O caso de Mondragón pode ser visualizado a partir de três fatores: educação, facilidade de crédito e empreendedorismo, os quais foram fomentados pelo protagonismo da liderança religiosa (*cura de pueblo*) de José María Arizmendiarieta. No entanto, as origens do cooperativismo *vasco* (no castelhano pronuncia-se *basco*) caracterizou-se pela falta tanto de apoio institucional quanto de acesso a financiamento, limitada ou má qualidade na educação, empreendedorismo incipiente e desmotivado, e por uma conjuntura dramática em que o país ainda estava mergulhado face à crise econômica espanhola do pós-guerra. Apesar desse cenário negativo, deflagrou-se um novo sistema de organização de produção do trabalho, que se adequou perfeitamente às necessidades da sociedade vasca, caracterizada por valores mais solidários e humanos, impulsionando a criação e a inovação de empreendimentos que geraram trabalho e riqueza à comunidade, balizados na justiça social, diferentemente do modo de produção capitalista e do estado socialista burocrático da época.

A partir do diagnóstico e da identificação das demandas comunitárias, foram estipulados objetivos e metas adequados a tais demandas. Neste contexto, destacou-se o trabalho em grupo e a formação de líderes comprometidos que tiveram competência, iniciativa e coragem suficientes para conduzir projetos futuros ambiciosos e que ainda assumiram responsabilidades em benefício da comunidade, contrariando a lógica utilitarista economicista que premia somente a quem assume maior responsabilidade (AZURMENDI, 1984, p. 247).

Quando chegou Arizmendiarieta à comunidade de Mondragón, as classes sociais estavam condenadas a se perpetuar. O filho de peão estava condenado a ser peão (LARRAÑAGA, 1998, p. 97), e não havia maneira de se romper aquele círculo vicioso. Sob essa justificativa, deu-se ênfase a políticas educacionais que priorizassem as classes sociais menos favorecidas. O objetivo era socializar o saber como plataforma para socializar o poder, envolvendo diretamente a juventude. A marginalização se iniciava a partir da educação; esta então deveria ser a área pela qual se iniciaria o projeto de uma nova sociedade; uma sociedade emancipada, decidindo o que ela gostaria de ser, grande ou pequena, mais ou menos empreendedora.

O princípio geral que sustentava o novo projeto que se gestava em Mondragón consistia na metáfora ilustrativa kantiana de que o homem se faz, e para isso é necessária uma

educação que lhe ensine a pensar por si mesmo. Não se acredita que seja por mera circunstância ou por força do destino que o caráter de um povo dê respostas a seus próprios problemas (ARIZMENDIARRIETA, 1978).

Surgiu, assim, uma modesta Escola de Aprendizizes (em 1939) que, com o tempo, deu lugar a um Colégio de Formação Profissional (em 1943), oferecendo engenharia técnica (em 1969), e que acabou se transformando na Universidade de Mondragón (em 1997), atualmente uma das mais reconhecidas universidades do Estado espanhol.

O princípio norteador desta trajetória consistiu na formação contínua balizada nas demandas socioempreendedoras. José María Arizmendiarieta era contrário à acumulação de títulos acadêmicos, entretanto, estimulava que o aluno possuísse um ofício; que sua aprendizagem fosse real e prática, sem esquecer dos valores humanos sem os quais a educação não faria sentido. Criou-se também a primeira cooperativa de estudantes (ALECCOp) por meio da qual os alunos compatibilizavam estudo e trabalho. Combinar o estudo teórico com a prática real nas empresas foi uma inovação, aproximando a universidade do mercado de trabalho, iniciando o estudante no movimento cooperativista e incorporando a responsabilidade social na sua formação.

Uma vez implementada a política educacional, na qual todos da comunidade participaram sem distinção, e, tendo as primeiras gerações de estudantes concluído os cursos de engenharia técnica, deu-se o passo que criaria empresas baseadas na participação comunitária, como alternativa de gestão ao modelo empresarial convencional. No início não havia um modelo de gestão pré-concebido, entretanto, baseava-se nos princípios cooperativos, como por exemplo, a participação dos trabalhadores na gestão da empresa. O modelo cooperativista foi adotado de maneira fortuita, já que se pretendia criar uma empresa à medida do membro comunitário. O modelo foi o resultado do projeto de Arizmendiarieta que culminou na criação da primeira cooperativa de Mondragón – Ulgor -, que posteriormente se chamaria Fagor.

No momento em que foram criadas as primeiras cooperativas era notória a falta de capital para investimentos. Para fazer frente a este problema foi criado um banco cooperativista que poderia financiar as demais cooperativas e que, por sua vez, fomentaria o pensamento cooperativista de Mondragón. Nascia assim, em 1959, a Caixa Trabalhista Popular (*Caja Laboral*) como plataforma de crédito que impulsionaria as iniciativas cooperativistas. A criação deste banco foi elemento dinamizador para as cooperativas *vascas*, pois além de prestar serviços financeiros, servia como incubadora dos novos grupos cooperativos, como o grupo comunitário Ularco (posteriormente incorporado à rede do Grupo Fagor).

Pouco a pouco surgiam grupos comunitários que iam se organizando em diferentes cooperativas encadeadas produtivamente, criando-se assim arranjos socioprodutivos de base comunitária que potencializavam a sobrevivência das pequenas cooperativas na economia de mercado. Como se deu em toda a experiência cooperativa vasca, espontaneamente as demandas iam aparecendo. A partir da Caixa Trabalhista Popular criou-se uma Divisão Empresarial que acabou fomentando e impulsionando o modo cooperativista nos diferentes rincões do País *Vasco*. A rede foi se ampliando e com o tempo surgiria o Grupo Mondragón (em 1964).

À medida que os problemas surgiam, também as soluções apareciam sob formas alternativas criativas e inovadoras. Por exemplo, em 1958, por medida do Governo Espanhol (provavelmente por alguma represália política), os cooperados do movimento de Mondragón foram excluídos do Sistema de Seguridade Social. Em virtude da ausência de tal cobertura, criou-se um seguro próprio (Seguro Lagun-Aro), que passava a prestar serviços de seguridade social – saúde, pensões e aposentadorias. Entretanto, com base no pensamento cooperativo, instituiu-se uma filosofia de gerar auto-responsabilidade nos cooperados para que o seguro

fosse utilizado exclusivamente nos casos de real necessidade, evitando assim faltas desnecessárias ao trabalho que poderiam acabar prejudicando o interesse coletivo (LARRAÑAGA, 1998, p. 206).

Depois que se estabeleceram as bases estruturais da experiência de Mondragón, criou-se um centro de pesquisa e desenvolvimento (P&D), no qual priorizou-se o aperfeiçoamento e o aprendizado contínuo. No contexto do cooperativismo *vasco* constatou-se que era mais vantajoso investir em P&D do que comprar patentes. Assim, os centros de investigação tinham como função estabelecer as pontes entre universidade e cooperativas. A partir destes centros se realizavam pesquisas aplicadas que atendiam às demandas das cooperativas e, assim, reforçava-se a retro-alimentação entre ambas. Em 1968 emergiu da Escola Profissional o primeiro centro de pesquisa Ikerlan com o objetivo de gerar autonomia tecnológica.

A experiência de Mondragón privilegiou o cooperativismo industrial baseado na inovação que, por sua vez, acabou estendendo benefícios sinérgicos por toda a Comunidade Autônoma Vasca, sobretudo nas áreas sociais. O cooperativismo é hoje em dia uma alternativa que se pode adequar a todos os setores, desde a educação, indústria, consumo, crédito, etc.

Na década de 1990, o Grupo Cooperativo Mondragón, depois de um processo de reflexão e debate, se transformou em Mondragón Corporação Cooperativa (MCC), constituída por departamentos financeiros, industriais, distribuição, P&D, educação e entidades sociais.

Após a consolidação da MCC, surgiram novos desafios relacionados entre a comunidade e meio ambiente. É evidente que o princípio da sustentabilidade ambiental é mais fácil de ser levado a cabo nos modelos cooperativistas do que no modelo empresarial convencional, uma vez que este se baseia na máxima do utilitarismo economicista (meio ambiente visto como recurso e não como um espaço territorial vital). A vantagem do modelo cooperativista reside em sua dimensão humana e no compromisso social, entendido também como compromisso socioambiental. O modelo cooperativista baseia-se no respeito ao outro e à natureza, isto é, priorizando o “nós” e relativizando tanto o “eu” como o “tu”. O problema da sustentabilidade recai principalmente para os modos de produção baseados na racionalidade economicista enraizada na mentalidade moderna que dissocia o indivíduo da natureza e de si mesmo. Quando se trata da responsabilidade social empresarial ou, então, da *práxis* da sustentabilidade ambiental nas empresas, deve-se questionar seu próprio modo de produção e de distribuição, parametrizado na lógica da privatização dos lucros (eminentemente de curto prazo) e na socialização dos prejuízos socioambientais (que, aliás, é pouco visível no curto prazo, entretanto, visivelmente possível no médio e longo prazo).

O modelo cooperativista é neste momento um dos modelos mais coerentes com os valores humanos, sobretudo no tocante à maior equidade social (relação homem-homem), e aos valores ecológicos, quando se repensa a relação homem-natureza.

41. A Mondragón Corporação Cooperativa em números: sustentabilidade após meio século de história

A MCC é um complexo cooperativo que agrega praticamente toda uma comunidade – abrange 264 empresas e entidades, das quais praticamente a metade é constituída de cooperativas - e que com o passar do tempo se estendeu ao seu entorno.

A evolução dos números nos últimos anos da MCC – hoje a sétima posição no *ranking* dos grupos empresariais espanhóis - demonstra franco crescimento em termos econômico-financeiros, aumento da preocupação com as questões socioambientais e com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, especialmente em inovações tecnológicas.

No que diz respeito à evolução das vendas, constata-se um crescimento de 28,0% somente no último triênio (2004-2006), reflexos da abertura de novas plantas produtivas no

exterior, espalhadas pela Europa, América (inclusive no Brasil), Ásia e África (eram 34 em 2001) e do aumento da representatividade das exportações em relação ao total das vendas. Atualmente no Brasil há 6 empresas filiadas a Mondragón Corporação Cooperativa. Na área de automação industrial – Nova Paranoa - Promocika e Fagor Ederlan do Brasil; componentes industriais – Copreci do Brasil; equipamento industrial – Irizar do Brasil; e fundição – Fagor Fundição Brasileira (MCC, 2008).

A MCC destaca-se por apresentar um ritmo de expansão no número de postos de trabalho ano a ano. Dos 53.377 postos de trabalho verificados no ano 2000, passou a 70.884 em 2004, chegando a 83.601 ao final de 2006, ou seja, um crescimento de 56,6% nos últimos seis anos (MCC, 2006), mantendo-se em torno de 80% a participação dos trabalhadores como sócios das empresas.

A importância do Complexo Cooperativo na Economia Vasca se traduz na sua representatividade em relação ao PIB e à geração de empregos totais da Comunidade Autônoma Vasca (3,8%). Considerando-se somente o setor industrial, essa participação passa a 8,3% do PIB industrial; 8,7% dos empregos na indústria e 14,9% das exportações.

O modelo de gestão ambiental caracteriza-se pela adoção de ações ecoeficientes, como o desenvolvimento de sistemas de monitoramento do consumo de energia, água, produtos tóxicos, matéria-prima e emissão de gases e a implantação de processos de minimização de resíduos e reutilização em etapas da produção. O aumento no número de empresas certificadas pela ISO 14000 demonstra a efetividade da gestão ambiental.

O compromisso solidário e a responsabilidade social empresarial, características da identidade de Mondragón, são levados a cabo pela aplicação anual de 10% dos benefícios das cooperativas para o Fundo de Educação e Promoção Cooperativa, cujos recursos alcançaram 146,2 milhões de euros no período de 2002 a 2006. Os recursos destinados a apoiar ações de cunho social foram assim distribuídos: a) Projetos de formação e desenvolvimento educativo: € 52,7 milhões canalizados para o ensino superior, profissional e geral; b) Promoção de atividades culturais: € 19,9 milhões; c) Pesquisa e desenvolvimento: € 20,2 milhões; d) Promoção do idioma *vasco* e línguas autóctones: € 9,6 milhões; e) Iniciativas assistenciais, subvenção de programas e entidades dedicadas à inserção social, auxílio a incapacitados, cuidados com idosos, reinserção de dependentes químicos, atividades de ONGs e projetos de desenvolvimento nos países em desenvolvimento: € 43,8 milhões.

Além disso, deve-se destacar a criação de uma plataforma de crédito capaz de impulsionar os projetos de socioempreendimentos comunitários, cuja atuação tornou-se decisiva em momentos de crise econômica e de aumento das taxas de desemprego. A *Caja Laboral*, plataforma de crédito para fomento às cooperativas e empresas ligadas, obteve em 2007, resultados brutos da ordem de € 209 milhões; 18,7% a mais que o exercício anterior.

Quanto às lições da experiência do complexo cooperativo de Mondragón - que se sobressai pela complexidade estrutural e por possuir uma dinâmica própria na forma de atuar -, pode-se sintetizar que a sustentabilidade do projeto que influencia até hoje uma região inteira, teve e tem na educação formal contínua - adequada às necessidades locais e combinando saber teórico com prático, especialmente no que diz respeito à manutenção dos princípios cooperativistas -, e nos grandes investimentos em pesquisa, um de seus alicerces.

No que diz respeito às estratégias empreendidas, cumpre-se ressaltar que a complexidade estrutural é caracterizada por um grande arranjo socioproductivo de base comunitária, que pensa coletivamente naquelas estratégias e objetivos. Nesse sentido, destaca-se a inserção das cooperativas em redes de apoio e colaboração e o esforço permanente em torná-las competitivas no mercado global.

Os dados da tabela 1 mostram que o crescimento do MCC nos últimos anos está orientado, em grande medida, à sua participação no mercado externo. As suas vendas externas

passaram de 49% para 57% do total das vendas do grupo. Além disso, a participação da produção no exterior, via filiais e subsidiárias de produção, passou de 9,5% para 21% no período entre 2004 e 2006. O que aponta para um processo de internacionalização intensivo para dar sustentabilidade a estratégia de crescimento ao complexo cooperativo. Paralelamente a este processo, observam-se dois pontos centrais que sustentam esta estratégia de competição internacional. O primeiro se refere a orientação de uma parte significativa dos investimentos para a área de pesquisa e desenvolvimento e ao registro de patentes, mostrando um forte posicionamento do grupo para a inovação. Em segundo lugar, destaca-se a orientação do modelo de gestão do complexo cooperativo baseado num conceito de gestão sócio-ambiental. Esta orientação se manifesta com base em dois indicadores importantes, o crescimento do número de certificados ISO 14.000 e o aumento dos recursos destinados a atividades para a inserção social do complexo na sua comunidade.

Por outro lado, as abordagens comportamentais de internacionalização das organizações sugerem três elementos importantes para o entendimento das relações entre Estratégia de responsabilidade sócio-ambiental e internacionalização (SOUZA, DREHER e AMAL, 2007). O primeiro elemento se refere ao próprio conceito de aprendizagem, fator crítico no paradigma da escola nórdica. A adoção de padrões sócio-ambientais no quadro de um sistema internacional de certificação representa um caminho de aprendizagem bastante significativo em termos de adequar as estruturas e produtos da empresa aos padrões globais. Além disso, esta inserção da empresa permite reduzir os custos de transação relacionados a abordagens de novos mercados. E, finalmente, esta inserção fortalece a orientação sócio-econômica no quadro da competição internacional da rede na qual as organizações do complexo pertencem através de diversos tipos de “*business network learning*”.

As cooperativas são concebidas, de modo geral, como alternativas de produção cujo alcance se limita aos níveis locais ou regionais. É muito comum pensá-las como organizações vulneráveis quando expostas à concorrência do mercado, principalmente no que se refere à disputa de mercados com grandes empresas nacionais e internacionais, com marcas solidificadas, um grande potencial econômico-financeiro e vantagens tecnológicas. Uma das teses conclusivas de Santos e Rodríguez (2002, p. 53) aponta no sentido de que “uma das tarefas urgentes para os múltiplos enfoques do fenômeno associativo como meio de produção, sob o tema geral de desenvolvimento alternativo, é formular modos de pensamento e ação que sejam ambiciosos em termos de escala (...), capazes de pensar e atuar em escala local, regional, nacional, e até mesmo global, dependendo das necessidades das iniciativas concretas”.

A institucionalização de um arranjo socioprodutivo de base comunitária pode ser verificada na assertiva de Santos e Rodríguez (2000, p. 39): “Em síntese, Mondragón teve êxito porque conseguiu transformar-se em uma verdadeira economia cooperativa regional, cuja rede de apoio permitiu a sobrevivência e expansão das cooperativas que fazem parte dela. Além disso, estas redes foram fortalecidas mediante a cooperação entre o Estado – concretamente, o governo regional basco – e os grupos de Mondragón, em assuntos tão diversos como projetos de pesquisa tecnológica, programas de estímulo ao emprego e estudos periódicos sobre a evolução da economia regional”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O recrudescimento dos debates em torno dos fenômenos associativos, principalmente cooperativos, não é por acaso. Em que pese o surgimento de muitas organizações cooperativas para fazer frente a conjunturas de crises socioeconômicas e aos impactos negativos da globalização excludente, a experiência da Mondragón Corporação Cooperativa serve como paradigma alternativo de desenvolvimento, se encaixando perfeitamente às condições econômicas atuais, em que competição e cooperação se

configuram em dialéticas complementares e necessárias, tal como sugerem os arranjos socioprodutivos de base comunitária. Mais que isso, as condições políticas, sociais e ambientais contemporâneas evidenciam que há um ambiente favorável ao florescimento das práticas intraorganizacionais cooperativas.

Os arranjos socioprodutivos de base comunitária representam, neste contexto, sistemas mais desburocratizados, menos centrados no lucro e mais focados na geração de emprego e renda e, muitos destes, portadores de objetivos mais amplos, em que a emancipação social, o empoderamento das comunidades, a preservação de valores histórico-culturais e ecológicos são pontos altos. Sintetizando-se, tais fenômenos ganham notoriedade e importância ao se consolidarem como potenciais geradores e gestores de seu próprio desenvolvimento.

Mas o que salta aos olhos ao se analisar experiências de arranjos socioprodutivos de base comunitária é a necessidade de se observá-las de forma multidimensional, multidisciplinar e não-linear, ou seja, a preocupação nas análises deve ser direcionada a temas como gestão interorganizacional, território, participação, desenvolvimento, meio ambiente, entre outras; e a dimensões econômicas, sociais, ambientais, culturais, políticas, geográficas, históricas. Além disso é necessário que a análise seja realizada, sob uma perspectiva complexa, observando que variáveis aparentemente isoladas, podem ter um entrelaçamento importante naquilo que se objetiva saber.

Nesse sentido, numa perspectiva ampla, mas ainda sabidamente limitada – a de um arranjo socioprodutivo de base comunitária –, procurou ilustrá-lo a partir da experiência da Mondragón Corporação Cooperativa – sob a ótica da socioeconomia, segundo dois enfoques: o sociopolítico, abarcando um conjunto de elementos das ciências políticas e do desenvolvimento regional e seus entrelaçamentos; e o socioprodutivo, encampando elementos da socioeconomia e da gestão interorganizacional, entre outros.

Neste contexto, o cooperativismo de Mondragón, acaba por ilustrar a possibilidade de convergência entre a socioeconomia e a economia de mercado.

Tal assertiva baseia-se nos resultados alcançados pela experiência, que na opinião de Paul Singer (2002, p. 105), “é o mais completo exemplo de uma economia solidária que não é intersticial, mas possuidora de sua própria dinâmica”.

Essa dinâmica própria que se mantém e evolui há mais de quatro décadas e que transformou Mondragón em uma verdadeira economia regional cooperativa é resultado de uma série de fatores: a diversidade de atividades desenvolvidas pelas cooperativas do complexo – produção, consumo, crédito, educação e pesquisa em tecnologia –, dando sustentação e apoio à estrutura socioeconômica criada (sinergia); a inserção das cooperativas em redes de colaboração e apoio mútuos, inclusive com a cooperação do governo regional *vasco*; o esforço constante em tornar as cooperativas competitivas no mercado global, contrariando a idéia de que as cooperativas são extremamente vulneráveis quando expostas à concorrência do mercado; o volumoso investimento feito anualmente em educação formal adequada às necessidades locais e combinando saber teórico com prático, especialmente reforçando os princípios cooperativistas e autogestionários: a criação de uma plataforma de crédito capaz de impulsionar os projetos de socioempreendimentos comunitários, dando sustentabilidade e segurança social em momentos de instabilidade econômica e de aumentos nas taxas de desemprego; o empreendimento de estratégias empresariais sem desvirtuar a sua estrutura cooperativa; a criação e a manutenção de um arranjo socioprodutivo de base comunitária capaz de potencializar os resultados alcançados pela complexa estrutura de Mondragón e garantir sua sustentabilidade.

Sob a perspectiva da denominação de arranjo socioprodutivo de base comunitária, respeitadas suas peculiaridades quanto a aspectos históricos e sociais – destacando-se as

tradições cívicas *vascas* mundialmente conhecidas e a capacidade de organização social das comunidades – e algumas críticas quanto à hegemonia do complexo cooperativo no país *vasco*, Mondragón se configura em um exemplo concreto de desenvolvimento de baixo para cima, em que as dimensões da sustentabilidade são contempladas, ainda que parcialmente. Seu modelo de desenvolvimento endógeno, sem ser mimético e, ao mesmo tempo, não desprezando as questões nacionais e internacionais, tem no empoderamento das comunidades (formação de espaços públicos participativos e ampla parceria dos atores sociais), na institucionalização de programas de educação e na elaboração e implementação de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito à cultura local as condicionantes para sua sustentabilidade.

A trajetória de Mondragón, iniciada em uma conjuntura de instabilidade sociopolítica - quadro pelo qual passam atualmente muitas sociedades, especialmente nos países em desenvolvimento -, traduz um aprendizado de quase meio século que, adaptado às influências regionais, nacionais e globais sem sacrificar a diversidade local, pode servir de parâmetro para que toda e qualquer comunidade empreenda seu próprio modelo de desenvolvimento pensado a partir de arranjos socioprodutivos de base comunitária.

Se fosse perguntado, afinal, o que diferencia um arranjo socioprodutivo de base comunitária de um arranjo produtivo local (APL) ou de um arranjo institucional (AI), baseado no que foi dito se poderia concluir que o arranjo socioprodutivo de base comunitária é resultado do esforço de ambas as denominações, contudo cada uma enfatizando finalidades diferentes, respectivamente, socioprodutiva e sociopolítica. Além do mais, o arranjo socioprodutivo de base comunitária sugere que a gestão intraorganizacional socioprodutiva e sociopolítica passa também pela comunidade, pelo capital social - cooperação -, ao invés como ambas (APL e AI) sugerem, respectivamente, pela via do mercado e pela via do Estado.

6. Referências

- ALBAGLI, Sarita e BRITO, Jorge. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais:** uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/redesist/Glossario/Glossario%20Sebrae.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2003.
- ARAUJO, Guilherme Pinto e SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (Org.). **Relatório Técnico do I Encontro de Turismo em Imbituba e Garopaba (SC)**. Florianópolis: UFSC/NMD; Blumenau: FURB/LaGOE, 2004.
- ARIZMENDIARRIETA, Jose María. **Obras completas**. Bilbao: Caja Laboral Popular, 1978.
- AZURMENDI, José. **El hombre cooperativo**. Pensamiento de Arizmendiarieta. Bilbao: Caja Laboral Popular, 1984.
- CEBERIO DE LEON, Iñaki. Universidad e innovación en las cooperativas vascas: La experiencia de Mondragón. En Moraga-Rojel, J. e V. Malinconi (ed.). **Innovación Tecnológica:** El desafío de ver más allá del presente para crear una visión de futuro para los países en vías de desarrollo. Valdivia: Universidad Austral de Chile y Banco Mundial, 2006. p. 237-249.
- COHEN, Jean L.; ARATO, Andrew. **Civil society and political theory**. Cambridge: MIT Press, 1992.
- COSTA, Sérgio. Esfera pública, sociedade civil e movimentos sociais no Brasil. **Novos Estudos**. São Paulo: CEBRAP, n. 38, p. 38-52, mar. 1994.
- DIAS, Adriana. **Fomento de um arranjo produtivo turístico local ecodesenvolvimentista – APTLE:** uma experiência no âmbito de agenda 21 local. Blumenau, 2004. Relatório Final de Estágio Supervisionado do Curso de Turismo e Lazer do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau.

- DOWBOR, Ladislau. **Introdução ao planejamento municipal**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- FISCHER, Tânia (Org.). **Poder local: governo e cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1993.
- FOX, Irving K. *Institutions for water management in a changing world*. **Natural Resources Journal**. New Mexico, v. 16, p. 743-758, oct. 1976.
- FURTADO, Celso. **Cultura e desenvolvimento em época de crise**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- GONDIM, Linda. A moral e a política dos outros: algumas reflexões sobre cidadania e corrupção no Brasil. **Cadernos de Ciências Sociais**. Fortaleza: UFC/NEPS, n. 25, 1994.
- HABERMAS, Jürgen. Sabedoria popular como procedimento. **Novos Estudos**. São Paulo: CEBRAP, n. 26, p. 100-113, mar. 1990.
- HOBBS, Thomas. **Leviatan**. Madrid: Editora Nacional, 1979.
- LARRAÑAGA, Jesús. **El cooperativismo en Mondragón**. Interioridades de una utopía. Bilbao: Otalora, 1998.
- LASTRES, Helena M. M. e CASSIOLATO, José Eduardo. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias Estratégicas**. Brasília: CGEE, n. 17, p. 5-29, set. 2003a.
- LASTRES, Helena M. M. e CASSIOLATO, José Eduardo. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições dos equívocos usuais**. Disponível: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/Artigos/LasCas%20seminario%20pol%EDtica%20Sebrae.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2003b.
- LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1998.
- LOCKE, John. **Ensaio acerca do entendimento humano**. São Paulo: Nova Cultural, 2000. (Os pensadores).
- MANTOVANELI Jr., Oklinger. **Políticas públicas e Gestão estratégica: uma pedagogia para a cidadania e o desenvolvimento sustentável**. Tese (Doutorado em Sociologia). Faculdades de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2001.
- MAX-NEEF, Manfred. **Economia descalza: señales el mundo invisible**. Estocolmo, Buenos Aires, Montevideo: Editorial Nordan Comunidad, 1986.
- MCC - MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. **Memoria de Sostenibilidad 2006**. MCC, 2008. Disponível em: <http://www.mcc.es/esp/magnitudes/memoria.html>. Acesso em: 28 fev. 2008.
- MCC - MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. Disponível em <http://www.mcc.es>. Acesso em: 17 jun. 2006.
- MUNDIM, Rodrigo Sousa Alves (Org.). **Laboratório de gestão em organizações que promovem o desenvolvimento sustentável (LaGOE): sociologia do turismo**. Blumenau: Universidade Regional de Blumenau/Núcleos de Estudos Complexos em Estratégias Organizacionais e de Políticas Públicas dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Regional, 2005.
- PORTER, Michael. *Clusters and the new economics of competition*. **Harvard Business Review**. Boston. Harvard University, v. 76, n. 6, p. 77-90, nov./dec. 1998.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social: discurso sobre a economia política**. São Paulo: HEMUS, 19XX.
- SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

- SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. A construção de um modelo de gestão que o promove o desenvolvimento sustentável. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador (BA). **ENANPAD 2002**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, v. 1, p. 309.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável local. **Revista de Administração Municipal**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 219, p. 71, 1996.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: UNIVALI, 2000.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Turismo como fenômeno humano**: princípios para se pensar a socioeconomia. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce, CEBERIO de León, Iñaki, DALLABRIDA, Ivan Sidney, PELLIN, Valdinho. Arreglo sociopolítico y socioproductivo de base comunitaria: la enseñanza a partir de la experiencia de las cooperativas de Mondragón IN: 8º CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO / ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO (ASET), 2007, Buenos Aires. **Anales ...**, Buenos Aires, 2007.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce, MANTOVANELI JR, Oklinger, PELLIN, Valdinho. Arranjo produtivo local: estratégia para promoção do desenvolvimento sustentável. In: II SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 2004, Santa Cruz do Sul (RS). **Anais ...**, Santa Cruz do Sul: UNISC, 2004.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; MUNDIM, Rodrigo Souza Alves; DIAS, Adriana. Arranjo Produtivo Local (APL) voltado para a promoção do turismo educativo na área da Lagoa de Ibiraquera (Garopaba e Imbituba-SC): pesquisa-ação de um experimento em comunidades localizadas em zona costeira sob o enfoque do Ecodesenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE TURISMO DE BASE LOCAL, 8., 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: Ed. Da UNICENP, 2004.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce, DALLABRIDA, Ivan Sidney, PELLIN, Valdinho. Para pensar a socioeconomia das organizações: estudo comparativo de uma experiência incipiente brasileira com um projeto demonstrativo chileno. **Revista Paranaense de Desenvolvimento (IPARDES)**, Curitiba, v.109, p.49 - 80, 2005.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; FERNANDES, Valdir; MANTOVANELI JR, Oklinger. Economia social: razão e sensibilidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: EDUCAÇÃO INTERCULTURAL, GÊNERO E MOVIMENTOS SOCIAIS, 2., 2003, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: UFSC, 2003.
- SANTOS, Milton. **Metamorfose do espaço urbano**. São Paulo: Hucitec, 1994.
- SANTOS, Milton, SOUZA, Maria Adélia A. de e SILVEIRA, Maria Laura. (Org.). **Território**: globalização e fragmentação. São Paulo: Hucitec; Annablume, 2002.
- SANTOS, Boaventura de Sousa e RODRÍGUEZ, César. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.) **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 23-77.
- SCHERER-WARREN, Ilse. **Redes de movimentos sociais**. São Paulo: Loyola, 1993.
- SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2001.
- SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA Filho, Jorge Renato de. **Desenvolvimento regional endógeno, capital social e cooperação.** Porto Alegre: UFRGS, 1999. Disponível em: <http://nutep.adm.ufrgs.br/pesquisas/Desenvolvreg.html>. Acesso em: 31 out. 2002.

TRATEMBERG, Maurício. Uma prática de participação nas coletivizações na Espanha (1936/1939). In: VENOSA, Roberto (Org.). **Participação e participações.** São Paulo: Babel Cultural, 1987.

VARGAS, Marco Antônio. **Aspectos conceituais e metodológicos na análise de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Florianópolis: UFSC/NEITEC, 2003. (Nota técnica 1).

VIEIRA, Paulo Freire; CUNHA, I. Posfácio: repensando o desenvolvimento catarinense. In: WEBER, Max. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UNB, 1999.