

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

**Carlos Alberto Cioce Sampaio\***

**Iñaki Ceberio de León\*\***

**Ivan Sidney Dallabrida\*\*\***

**Valdinho Pellin\*\*\*\***

## Resumo

**E**ste artigo oportuniza a denominação arranjos produtivos locais, oriunda da economia industrial e da geografia econômica, quando pensada, também, co-arranjos institucionais, tema explorado nas ciências políticas e no planejamento do desenvolvimento regional. Ambas as denominações são tidas, 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. Ilustra-se 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).

## Abstract

**T**his article uses the concept of Locals Productives Arrangements, deriving denomination from Industrial Economy and Geographic Economy, when thought as institutional arrangements, subject explored in sciences politics and regional development planning. The objective is to argue the Locals Productives Arrangements as institutional arrangements, originating the term socioproductive arrangements of communitarian base, illustrating with the case of Mondragón Cooperative Complex, considered cooperative economy paradigm. It uses bibliographical research on interorganizacional management under the sociopolitics and socioproductives approaches and exploratory research under the historical experience of Mondragón's Cooperativism (*Vasca Independent Community in Spain*).

*\*Prof. dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau (FURB)*

*\*\*Doutorando do Depto.de Filosofia da Universidad del País Vasco – Eusko Erico Unibertsitatea, Espanha.*

*\*\*\*Mestre em Desenvolvimento Regional; Pesquisador do LaGOE/FURB.*

*\*\*\*\*Mestre em Desenvolvimento Regional; Pesquisador do LaGOE/FURB*

## 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, com 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 e em planejamentos territoriais e setoriais. Face ao fortalecimento da sociedade civil ou, ao menos, da organização da sociedade civil nos espaços sociopolíticos – como, por exemplo, as associações civis e os 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), uma fórmula de fortalecimento do desenvolvimento, sobretudo territorial, se traduz na definição, por meio de processos participativos, de estratégias de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS) que vêm ocorrendo em mais de seiscentos municípios carentes do Brasil, com o apoio de órgãos governamentais como o Sebrae, por exemplo. O grande diferencial desse 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. O APL<sup>1</sup> pode ser considerado 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; VARGAS, 2003; LASTRES e CASSIOLATO, 2003a; 2003b). Enquanto os 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 aos denominados sistemas produtivos e inovativos locais (RedeSist), os quais compreendem arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes (reflexos do capital social) 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<sup>2</sup>. Adota-se a primeira denominação por considerá-la um termo com menor doutrina ideológica<sup>3</sup>, na qual empresas mercantis, cooperativas, consumidores organizados, diferentes instâncias de governo e organizações ou quase organizações (movimentos) da sociedade civil convivem na dialética

<sup>1</sup> O APL originou-se do conceito de distritos industriais Marshallianos, no qual se descrevia um padrão de organização comum à Inglaterra (final do século XIX e começo do XX), caracterizado por pequenas empresas concentradas na manufatura de produtos específicos de setores como o têxtil, localizadas geograficamente em grupamentos, em geral na periferia dos centros produtores (VARGAS, 2003, p. 8). Esse conceito foi revitalizado nos estudos sobre a Terceira Itália. As primeiras experiências que podem ser apontadas como constituindo um APL são as denominadas *villaggios produttivi*, redes de empresas flexíveis localizadas em determinadas regiões italianas, que se beneficiaram da existência de uma rede horizontal de cooperação entre essas empresas (CASAROTTO Filho e PIRES, 2001; SACHS, 2003; SUZIGAN, 2000).

<sup>2</sup> "(...) o conceito de Economia Solidária tem um forte apelo de transformação social e de atuação política, e nem sempre reconhece o cooperativismo como é colocado originalmente de acordo com os princípios da Aliança Cooperativa Internacional" (BIALOSKORSKI NETO, 2004, p. 7).

<sup>3</sup> Não que se tenha alguma coisa contra a ideologia, mesmo porque o que seríamos de nós, reles mortais, sem ela!

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). Subentende-se que tanto os modos de produção, quanto os 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. Ilustra-se com o caso da Mondragón Corporação Cooperativa. Por ocasião da comemoração de seu cinquentenário, em 1998, a ONU reconheceu 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 acerca dos 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 seqüência, 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 (co-autor deste trabalho), durante o ano de 2005, sendo financiado pelo governo vasco com uma bolsa pós-doutoral, que resultou, também, no capítulo de livro intitulado *Universidad e innovación en las cooperativas vascas: la experiencia de Mondragón* (CEBERIO, 2006). Complementou-se a pesquisa com dados coletados no *site* institucional do Complexo Cooperativo Mondragón (<http://www.mcc.es>).

A relevância do trabalho se justifica por se 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 encarado como pouco ambicioso para os dias de hoje, diante da existência de tantos experimentos brasileiros de economia solidária<sup>4</sup>, destaca-se por ser um exemplo de 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).

## 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 releva os impactos de sua ação sobre o entorno territorial. A socioeconomia propõe a superação do modo de

<sup>4</sup> 14.954 foi o número de empreendimentos econômicos solidários (ESS) mapeados pelo Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005. Disseminados entre 2.274 municípios do território nacional (o que corresponde a 41% do total), esses empreendimentos mobilizam 1 milhão e 250 mil homens e mulheres: mais 25 mil trabalhadores que, embora não sejam sócios, possuem algum tipo de vínculo com os empreendimentos. O Atlas identificou como ESS o conjunto de atividades econômicas - de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito - organizadas e realizadas sob a forma coletiva e autogestionária. Segundo a publicação, a maioria delas (44%) está localizada na região Nordeste. A região Sul reúne 17% dos ESS; a Sudeste, 14%; a Norte, 13%; e a Centro-Oeste, 12%. Constatou-se, também, que 54% dos empreendimentos estão organizados sob a forma de associação; seguidos de 33% de grupos informais, 11% de cooperativas e 2% de outras formas de organização (SENAES, 2006).

produção capitalista hegemônico<sup>5</sup> - identificado pelo utilitarismo econômico individualista, baseado na supremacia do cálculo entre meios e fins, de ganhos individuais - sobre outros tipos de ação social, no qual há perda de sentido valorativo, afetivo e de costumes territoriais, tornando a ação social escrava de um cálculo meramente econômico (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. Rousseau (1994) 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 esses elementos são interdependentes, necessitando um do outro para se manifestarem. Assim, o arranjo interorganizacional não pode ser legítimo senão quando se origina de um consentimento necessariamente consensuado. Esse 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, nesse 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). Todavia, 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).

<sup>5</sup> Weber aponta que o Capitalismo tornou-se uma ética de vida, isto é, um estágio superior de vida social. Ele constata que o Protestantismo foi uma alavanca e não a única causa da conduta econômica capitalista (2002).

Diante da transformação do homem natural em *homo economicus*, é necessário resgatar o conceito original de virtuosidade<sup>6</sup>, que é o de renunciar a si próprio. A virtude, nesse 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, os quais 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 tais 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 esses três tipos de organizações deva ser conduzida 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 conseqüências 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 conseqüências apenas organizacional (SAMPAIO, 2000; 2002).

Critérios extra-organizacionais com dimensões sustentáveis, chamados de efetivos ou de efetividade, devem guiar os intraorganizacionais, caracterizados pelos vetores de eficiência e eficácia. A eficiência é medida a partir dos processos de produção que, no seu conjunto, determinam o grau de produtividade. A eficácia é verificada através dos resultados desses processos de produção, os quais 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 sobreposto 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 para o capitalismo, que dirá para fragmentos emergenciais de novos sistemas de gestão socioambiental, em que as pessoas não sejam regidas apenas por valores baseados em vantagem pessoal, não sejam irreduzivelmente 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 conseqüências de tais atos à comunidade (inclusive considerando o conjunto de trabalhadores da própria empresa), e privilegia-se 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 conseqüências 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 aque-

<sup>6</sup> Para Aristóteles o livre exercício da virtude é como a felicidade que acontece na mediania, isto é, de modo que todos possam conseguir (1991).

les que vão sofrer as conseqüências dessas decisões (na maioria das vezes, denominados objetos da ação). Nessa perspectiva, em algum momento, há uma simbiose entre organização e seu entorno extraorganizacional, isto é, as conseqüências das ações dos sujeitos impactam sobre eles próprios. Assim, a ação compromissada que surge, sobretudo da insatisfação moral (vácuo institucional) provocada pelos interesses individuais baseados no cálculo de meios e fins utilitaristas, se configura, por sua vez, em uma racionalidade alternativa, mais solidária. É difícil imaginar que um empresário não fique perturbado ao despejar o efluente 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).

### 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 e 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. Parte-se da convicção de 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).

O arranjo socioprodutivo de base comunitária é um microempreendimento compartilhado (articulado) no qual se supera a competitividade utilitarista econômica e se privilegia ações no âmbito de uma rede de cooperação que revela a complexidade da economia real. A economia real representa um 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 da sociedade civil (SAMPAIO, 1996; ARAUJO e SAMPAIO, 2004; SAMPAIO, CEBERIO, DALLABRIDA e PELLIN, 2007).

Trata-se de agregar valor aos pequenos negócios<sup>7</sup> 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<sup>8</sup>) tratamento especial, isto é, fomentan-

<sup>7</sup> Vale ressaltar que: "(...) praticamente em todo o mundo, as micro e pequenas empresas são responsáveis pela geração da maior parte dos empregos. Estima-se que, no Brasil, de 1990 a 2000, as empresas com até 120 empregados tenham gerado 96% dos empregos" (SACHS, 2003, p. 112).

do políticas públicas que combatam a alta mortalidade de empreendimentos populares que, em geral, não encontram meios de se estruturar na economia de mercado, na qual predominam empresas dotadas de grande poderio tecnológico, detentoras de profissionais altamente qualificados e, ainda, com facilidade de acesso ao crédito. No desespero de 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 tributários, sobretrabalho (longas jornadas de trabalho) e, até mesmo, a apropriação predatória de recursos naturais (SACHS, 2003).

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 dessa rede maternal, há encadeamentos produtivos verticais a montante (para trás) e a jusante (para frente). Isto é, a relação vertical predominante entre fornecedor-produtor caracteriza-se como a montante, e a relação produtor-distribuidor caracteriza-se como a 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). Essa dinâmica pode ser mais bem compreendida a partir da figura 1: Microestrutura para um Arranjo Socioprodutivo de Base Comunitária.

**Figura 1 - Microestrutura Arranjo Socioprodutivo de Base Comunitária**

	Encadeamento Produtivo Vertical (a montante)	
Encadeamento Produtivo Horizontal (organização de apoio)	Microrrede Principal	Encadeamento Produtivo Horizontal (terceirização não espúria)
	Encadeamento Produtivo Vertical (a jusante)	

Fonte: baseado em Sampaio; Mundim e Dias (2004), inspirado em Sachs (2003).

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).

Para entender melhor esses encadeamentos, traçando-se um comparativo entre a microestrutura do arranjo socioprodutivo de base comunitária com a estrutura de uma organização empresarial, ter-se-ia, naqueles moldes, a representação de uma empresa: totalmente verticalizada – produzindo a própria matéria-prima e materiais, desenvolvendo internamente todo o processo produtivo e encarregando-se de todas as etapas necessárias à comercialização e pós-venda -; altamente especializada, em que cada setor/departamento desempenha funções específicas visando o atendimento de seus objetivos e de toda a organização; e auto-suficiente em todos os aspectos e necessidades. O arranjo socioprodutivo de base comunitária, porém, diferencia-se da empresa idealizada,

<sup>8</sup> Denominação utilizada por Max-Neef (1986).

por transpor o nível microeconômico (organizacional), já que atinge o nível territorial, comunitário e seus desdobramentos. Isso presume contemplar relações interorganizacionais não só no contexto da cadeia produtiva (dimensão econômica), mas, também, nos aspectos sociais, ambientais, políticos, culturais, institucionais, históricos etc, o que traduz, assim, toda a sua complexidade sistêmica.

No caso de um arranjo socioprodutivo de base comunitária, é necessário fomentar a criação de novas organizações do tipo associativistas autogestionárias<sup>9</sup>, e permitir, assim, 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<sup>10</sup>. Gestada a microrrede *maternal*, esta se expandiria às demais microrredes. Seria difícil de prospectar todos os possíveis desdobramentos desse 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 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<sup>11</sup> no conjunto de microempreendimentos mais integrados (SACHS, 2003).

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 no 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*, pelo o qual se visa 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

<sup>9</sup> Sobre cooperativismo autogestionário ver o trabalho de Marcos Arruda (2000).

<sup>10</sup> Ressalta-se, nesse sentido, as "pseudocooperativas" (DOWBOR, 2002, p. 43) que "consistem em formas disfarçadas de terceirização, onde um elo da cadeia produtiva de determinadas empresas é desmembrado, e confia-se sua produção a um grupo de trabalhadores, que perdem a relação empregatícia e os direitos sociais e passam a ser fornecedores autônomos da mesma empresa".

<sup>11</sup> O conceito de resiliência é utilizado para se compreender a interconectividade (complexa) entre sistemas ecológicos e culturais. Portanto, há um ponto comum mesmo entre visões de mundo que, aparentemente, parecem contrárias, como, por exemplo: biocentrismo e antropocentrismo (BERKES, 1998).



os espaços de inclusão social e exercício da cidadania. O mercado pode deixar de ser uma referência e passar a ser norteado por imperativos sociais e ambientais, o que redundará em sustentabilidade econômica (VIEIRA, 2002; SACHS, 2003; SAMPAIO, MANTOVANELI Jr. e PELLIN, 2004).

Tais 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<sup>12</sup>. Entretanto, pelo fato de desafiarem o paradigma economicista dominante, torna-se de difícil compreensão para o público leigo e um 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).

### ○ enfoque do planejamento do desenvolvimento regional

O associativismo e o cooperativismo renascem com força em todas as partes do mundo, em especial nos países em desenvolvimento, onde experiências bem-sucedidas são tomadas como exemplos a ser disseminados. Tal emergência do pensamento e de práticas associativas se configura, em grande parte, como resposta aos impactos exercidos pela globalização competitiva e excludente e seus desmembramentos, como, por exemplo, a forte descentralização das atividades e funções do Estado Nacional e a conseqüente sobrecarga das instâncias locais, que ressalta a premente importância dos espaços comunitários como *locus* socioeconômico na definição de políticas públicas locais. Na análise dessa conjuntura, Santos e Rodríguez (2002, p. 41) concluem que “as condições econômicas, políticas e sociais contemporâneas são propícias ao ressurgimento do pensamento associativo e das práticas cooperativas”.

Os debates acerca do desenvolvimento local/regional evidenciam que para tornar dinâmicas as potencialidades de uma unidade socioterritorial delimitada, é necessário levar em conta os quatro capitais fundamentais no processo de desenvolvimento: o capital empresarial, o capital humano, o capital social e o capital natural (FRANCO, 2000, p. 21-26)<sup>13</sup>.

No que diz respeito ao capital social, considerado por Dowbor (2002) o maior fator de produtividade face à sua capacidade de gerar espaços articulados de cooperação e colaboração, este vem sendo estudado tomando-se por base algumas experiências exitosas, especialmente no que remete a novas formas de organização do trabalho, as quais, conseqüentemente, geram resultados sociais altamente favoráveis ao desenvolvimento local. É o caso da Terceira Itália e do Complexo Cooperativo de Mondragón.

No caso da Terceira Itália, ao analisarem as características das ações empresariais e as relações de trabalho, Cocco e Galvão, referenciados por Melo e Fróes (2002, p. 18-22), identificaram um círculo virtuoso local, em que o fenômeno da parceria no seu sentido mais amplo, figura como um elemento-chave para a manutenção e

<sup>12</sup> *Guerreiro Ramos (1989, p. 182), numa crítica à incessante busca de resultados pelas empresas, evidenciava que “a eficácia da organização e das instituições em geral é mensurada do ponto de vista de sua contribuição direta ou indireta para a maximização das atividades do mercado, o que leva a tipos unidimensionais de teoria e prática organizacionais (...)”.*

<sup>13</sup> *O capital empresarial é representado pela propriedade produtiva, geradora de riqueza; o capital humano, relativo ao conhecimento e à capacidade de criá-lo e recriá-lo (ex.: cultura, pesquisa, educação); o capital social refere-se aos níveis de organização de uma sociedade; a relação entre o grau de cooperação e confiança da comunidade como fomentador do desenvolvimento; e o capital natural diz respeito às condições ambientais e físico-territoriais herdadas (FRANCO, 2000, p. 21-26).*

sustentabilidade do desenvolvimento local. Essa parceria, cujo cerne envolve fatores históricos, tradicionais e culturais, permite com que surjam “projetos empreendedores próprios (criação de pequenas e médias empresas, incubadoras de tecnologia), programas de qualificação voltados para a formação de agentes de desenvolvimento local e novos programas e projetos institucionais de apoio ao associativismo, cooperativismo e empreendedorismo (...)” (MELO e FRÓES, 2002, p. 19).

O sucesso do modelo italiano está em considerar que a região tem que ser competitiva, e isto só é atingido com extrema cooperação entre empresas, entre organizações patronais, instituições de apoio governamental, universidades; todos voltados para o desenvolvimento da região. Assim, conclui-se que a competição hoje em dia não é mais entre empresas, mas entre regiões. Para uma empresa não basta ser competitiva isoladamente. A região por inteiro tem de ser competitiva (CASAROTTO Filho e PIRES, 2001).

Ainda com relação à Terceira Itália, Robert Putnam (1996), baseado em um enfoque distinto, procurou demonstrar a ligação direta do desenvolvimento regional às características da organização social e das relações cívicas encontradas na região. Tendo como base esses pressupostos, Putnam estudou os diversos aspectos que condicionaram as diferenças regionais encontradas entre o norte e o sul da Itália. Comparando tanto o civismo, quanto o desenvolvimento socioeconômico nas duas regiões, nas décadas de 1900 e de 1970, concluiu que as tradições cívicas e a capacidade de organização social revelaram-se um poderoso determinante das disparidades de desenvolvimento socioeconômico encontradas atualmente entre as duas regiões. Nas palavras do autor, “(...) quando tomamos por base as tradições cívicas e o desenvolvimento sócio-econômico registrado no passado para prever o atual desenvolvimento econômico, constatamos que o civismo é na verdade muito melhor prognosticador do desenvolvimento sócio-econômico do que o próprio desenvolvimento” (PUTNAM, 1996, p. 166).

A inovação no discurso de Putnam ao evidenciar a intrínseca relação entre o capital social e o desenvolvimento econômico, remete à concepção de que o capital social constitui a base de uma das principais estratégias de desenvolvimento econômico atual: a cooperação. Francis Fukuyama (*apud* SOUZA FILHO, 1999) é enfático ao afirmar que as nações e as regiões mais prósperas em um futuro de livre mercado serão aquelas melhor preparadas para formar cidadãos dispostos a trabalhar colaborativamente e aquelas organizadas para promover associações voluntárias entre suas instituições; ou seja, atribui à sociedade civil um papel importante no processo de desenvolvimento. Nessa mesma linha de pensamento, Sergio Boisier (*apud* SOUZA FILHO, 1999) denota que “a sociedade civil, e nela compreendidas as formas locais de solidariedade, integração social e cooperação, pode ser considerada o principal agente da modernização e da transformação sócio-econômica em uma região”.

O capital social para Putnam (1996) apresenta os seguintes ingredientes básicos: confiabilidade, apoio recíproco, cooperação espontânea, confiança mútua, normas e cadeia de relações sociais. Relativamente às experiências associativas e cooperativas, nota-se nitidamente em suas estruturas de relações sociais a existência de elementos inerentes ao conceito de capital social, tais como organização, participação, solidariedade, cooperação, confiança e iniciativa. O grau de desenvolvimento ou maturidade de tais características está diretamente relacionado ao estágio de desenvolvimento das associações, cooperativas ou quaisquer outros tipos de tecnologias sociais, em virtude da capacidade daquele capital em gerar resultados.

Acerca dessa capacidade do capital social, avançou-se na moderna teoria regional endógena ao considerar a importância da sociedade civil e das relações sociais no processo de desenvolvimento da região, em especial, ao considerar a cooperação entre os atores locais como elemento-chave na definição dos rumos do desenvolvimento. Um dos grandes desafios contemporâneos é a criação de bases associativas – ou seja, capital social – onde estas não existem, e a manutenção das mesmas bases onde estas são apoiadas em estruturas e laços fragilizados.

Por outro lado, muitas são as experiências de sucesso utilizadas como objetos de estudo para a formulação de teorias relativas à sociedade civil e ao pensamento associativo/cooperativo. A experiência cooperativa de Mondragón, apresentada a seguir, tem como objetivo expor e discutir arranjos produtivos locais pensados como arranjos institucionais, dando origem ao termo arranjos socioprodutivos de base comunitária, que, embora preservando a dinamicidade comunitária, sobrevivem sob a égide da economia de mercado.

## 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*) caracterizaram-se tanto pela ausência de apoio institucional quanto de acesso a financiamento, pela limitada ou má qualidade do sistema educacional, empreendedorismo incipiente e desmotivado, e por uma conjuntura dramática em que o país 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<sup>14</sup>. Esse sistema impulsionou 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 adequadas a tais demandas. Nesse contexto, destacaram-se o trabalho em grupo e a formação de líderes comprometidos, os quais tiveram competência, iniciativa e coragem suficientes para conduzir projetos futuros ambiciosos. Estes assumiram responsabilidades em benefício da comunidade, contrariando a lógica utilitarista economicista que premia somente a quem assume maior responsabilidade (AZURMENDI, 1984, p. 247).

Quando Arizmendiarieta chegou 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, que decide o que ela quer ser, grande ou pequena, mais ou menos empreendedora.

O princípio geral que sustentava o novo projeto gestado 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<sup>15</sup>. 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).

<sup>14</sup> Após a Segunda Guerra Mundial se produziu uma crise no pensamento ocidental. O desenvolvimento cultural não conseguia conduzir ao desenvolvimento humano, gerando crítica à modernidade, tanto quanto o pensamento neomarxista criticava o capitalismo. Definitivamente, havia uma crise da razão que não dava conta da práxis humana. Os princípios do cooperativismo vasco, por meio de uma forma de organização social mais humanista e apregoando valores éticos baseados na mensagem do Evangelho, respondiam assim às mazelas deixadas pela ideologia capitalista e socialista da época (AZURMENDI, 1984, p. 315-318).

<sup>15</sup> KANT (2004).

Surgiu, assim, uma modesta Escola de Aprendizes (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 dessa 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, em 1966, a primeira cooperativa de estudantes – a ALECCOp (Atividade Trabalhista, Escolar, Cooperativa) – por meio da qual os alunos compatibilizavam estudo e trabalho, e autofinanciavam suas atividades. Combinar o estudo teórico com a prática real nas empresas foi uma inovação, pois aproximava a universidade do mercado de trabalho, iniciava o estudante no movimento cooperativista e incorporava 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 forma alternativa de gestão ao modelo empresarial convencional. No início não havia um modelo de gestão pré-concebido, entretanto, baseava-se nos princípios cooperativos, especialmente na 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<sup>16</sup> 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 do 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 *Caja Laboral*, 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 apareciam, também surgiam as soluções sob formas alternativas, criativas e inovadoras. Para exemplificar, 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 passaria a prestar serviços de seguridade social – saúde, pensões e aposentadorias. Entretanto, com base no pensamento cooperativo, insti-

<sup>16</sup> Arizmendiarieta descreve a empresa cooperativa como “um novo tipo de empresa, na qual se soube socializar de fato as servidões mais molestas do desenvolvimento sem deixar de humanizá-las, demonstrando com isso que as massas de trabalhadores não são massas inertes, senão ativas e responsáveis” (ARIZMENDIARRIETA, 1978, p. 97).

tuiu-se uma filosofia de gerar auto-responsabilidade nos cooperados para que o seguro fosse utilizado exclusivamente nos casos de real necessidade, evitando-se 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 se priorizaram 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 desses 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 Autónoma 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 o 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<sup>17</sup> 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 considerado, nesse 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.

### **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.

Os números de Mondragón Corporação Cooperativa traduzem o êxito da experiência cooperativa após mais de meio século de atuação. (Tabela 1)

<sup>17</sup> *Uma boa crítica à modernidade ver Heidegger (2002).*

Tabela 1 – Evolução de MCC (2004 a 2006)

<b>DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Vendas (Grupo Industrial e Distribuição) em € milhões	10.459	11.859	13.390
Representatividade das exportações nas vendas totais (%)	49,2	54,4	56,7
Nº de plantas produtivas no exterior	48	57	65
% de produção no exterior em relação à produção total	9,5	18,5	21,4
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Total de postos de trabalho	70.884	78.455	83.601
% de trabalhadores sócios	81,1	81	80
% de mulheres sócias nas cooperativas	41,7	41,9	41,9
<b>GESTÃO SOCIOAMBIENTAL</b>			
Numero de Certificações ISO 14.000 vigentes	38	42	45
Recursos destinados a atividades de cunho social	25	33	34
<b>PESQUISA E DESENVOLVIMENTO</b>			
Número de centros tecnológicos	10	11	12
Número de registro de patentes	68	88	69
Investimento em P&D Grupo Industrial	74	76	87

Fonte: elaborado pelos autores a partir do Relatório Memoria de Sostenibilidad 2006 (MCC, 2008)

A evolução dos números nos últimos anos da MCC – hoje na sétima posição do *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), reflexo da abertura de novas plantas produtivas no exterior, espalhadas pela Europa, América (inclusive no Brasil<sup>18</sup>), Ásia e África (eram 34 em 2001), e do aumento da representatividade das exportações em relação ao total das vendas.

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

<sup>18</sup> Atualmente no Brasil há seis empresas filiadas à Mondragón Corporação Cooperativa. Na área de automação industrial

– Nova Paranoá, Promocika e Fagor Ederlan do Brasil; componentes industriais

– Copreci do Brasil; equipamento industrial

– Irizar do Brasil; e fundição

– Fagor Fundição Brasileira (MCC, 2008).

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, em euros: 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 de euros; 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 socioprodutivo de base comunitária, que pensa coletivamente em estratégias e objetivos, conforme Figura 2. 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. 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.

**Figura 2 - Arranjo Socioprodutivo de Base Comunitária do Complexo Cooperativo De Mondragón**

	<p style="text-align: center;"><b>Encadeamento Produtivo Vertical (a montante)</b></p> <p>Empresas e cooperativas fornecedoras de autopeças, serviços e sistemas de automação industrial, componentes eletro-eletrônicos, ferramentas e serviços para construção civil; siderúrgicas; produtores rurais: hortifruticultura e pecuária.</p>	
<p><b>Encadeamento Produtivo Horizontal (organização de apoio e terceirização não espúria)</b></p> <p>Centros de pesquisas tecnológicas, gestão empresarial, serviços avançados e desenvolvimento industrial; Universidade de Mondragón; Escola Universitária de Estudos Empresariais; Escolas politécnicas; Centro de Formação Cooperativa e Empresarial; ALIDIS: central de compras; entidades governamentais locais; fundações e organizações não-governamentais.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Microrrede Principal</b></p> <p style="text-align: center;"><b>COMPLEXO COOPERATIVO DE MONDRAGÓN</b></p> <p>Empresas e cooperativas da Divisão Industrial: eletrodomésticos, construção civil, equipamentos industriais, máquinas e ferramentas.</p>	<p><b>Encadeamento Produtivo Horizontal (organização de apoio e terceirização não espúria)</b></p> <p>Empresas e cooperativas de engenharia e serviços: assessoria ambiental, limpeza e conservação, fornecimento de refeições, etc; Caja Laboral: serviços financeiros e creditícios; Companhia de Seguros Lagun-Aro e atividades ligadas; Lagun-Aro ESPV: seguridade e previdência social; Fundo Central de Intercooperação, Fundo de Educação e Promoção Intercooperativa, Fundo de Solidariedade e Fundo de Auxílio ao Emprego.</p>
	<p>Empresas e cooperativas da Divisão de Distribuição e Agroalimentar: supermercados, hipermercados e franquias; Centro de logística; empresas e cooperativas no exterior; outras cooperativas e grupos cooperativos</p> <p style="text-align: center;"><b>Encadeamento Produtivo Vertical (a jusante)</b></p>	

Fonte: elaborado pelos autores a partir do Relatório Memoria de Sostenibilidad 2006 (MCC, 2008).

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, essas 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.



## 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, nesse 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. Em síntese, 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. A preocupação nas análises deve ser direcionada a temas como gestão interorganizacional, território, participação, desenvolvimento, meio ambiente, entre outras; e, ainda, consideram-se as 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-se ilustrar o estudo 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.

Assim, o cooperativismo de Mondragón permitiu demonstrar 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, como a diversidade de atividades desenvolvidas pelas cooperativas do complexo – produção, consumo, crédito, educação e pesquisa em tecnologia. Tais fatores possibilitaram: 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; investimentos volumosos, feitos anualmente, em educação formal adequada às necessidades locais, combinando saber teórico com prático e, 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; e 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.

Isso é válido, também, para o contexto brasileiro. Mas no que diz respeito à realidade nacional, que apresentava em 2005, segundo estudo da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), um universo de cerca de quinze mil empreendimentos econômicos solidários, há que se apontar obviamente uma série de diferenças quando feito um comparativo com a experiência de Mondragón. Primeiramente, o fato de que as experiências brasileiras, pela sua recência, ainda caminham para superar o estágio inicial representativo de sua missão original – a de responder às necessidades de geração de emprego em situações de instabilidade no mercado de trabalho. Além disso, devem-se destacar as dimensões continentais do país e, conseqüentemente, as diferenças regionais e intra-regionais que refletem na forma de organização e atuação dos empreendimentos: desarticulação pela inexistência da formação de redes de colaboração e apoio mútuos; deficiente processo educacional e de integração social que vise os princípios e objetivos cooperativistas; e ênfase na escala, reificando o local e, até mesmo, desvinculando-o dos movimentos regionais, nacionais e globais. Assim, não se consegue estabelecer uma estrutura que permita a geração de um círculo virtuoso, mesmo nas experiências mais exitosas.

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 abordado, 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 e não, exclusivamente, pela via do mercado e pela via do Estado, como indicam, respectivamente, o arranjo produtivo local e o arranjo institucional.

## Referências

ALBAGLI, Sarita; 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; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (Org.). *Relatório Técnico do I Encontro de Turismo em Imbituba e Garopaba (SC)*. Florianópolis: UFSC/NMD; Blumenau: FURB/LaGOE, 2004.

ARISTÓTELES. *A política*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

ARIZMENDIARRIETA, Jose María. *Obras completas*. Bilbao: Caja Laboral Popular, 1978.

ARRUDA, Marcos. Globalização e sociedade civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. In: ARRUDA, Marcos; BOFF, Leonardo. *Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 49-102.

AZURMENDI, José. *El hombre cooperativo*. Pensamiento de Arizmendiarieta. Bilbao: Caja Laboral Popular, 1984.

BERKES, Fikret. *Social systems ecological systems and property rights*. In: HANNA, S. et al. (Ed.). *Right to nature: ecological, economics, cultural and political principles of institutions*. Washington, DC: Island Press, 1996. p. 87-107.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Cooperativismo é economia social: um ensaio para o caso brasileiro. In: SEMINÁRIO TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO CONTEMPORÂNEO, 3., 2004, Cuiabá. *Anais...* Cuiabá: OCB/SESCOOP, 2004.

CASAROTTO Filho, Nelson; PIRES, Luis Henrique. Competitividade global para as pequenas empresas e desenvolvimento local. In: SIEBERT, Cláudia (Org.). *Desenvolvimento regional em Santa Catarina*. Blumenau: EDIFURB, 2001. p. 105-117.

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.

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.

\_\_\_\_\_. *O que acontece com o trabalho?* São Paulo: Editora SENAC/SP, 2002. (Série Ponto Futuro, 10).

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.

FRANCO, Augusto de. *Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável?* Brasília: Millennium/Instituto de Política, 2000.

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.

HEIDEGGER, Martin. *La época de la imagen del mundo en Caminos del bosque*. Madrid: Alianza, 2002.

HOBBS, Thomas. *Leviatan*. Madrid: Editora Nacional, 1979.

KANT, Immanuel. *Filosofía de la historia. Qué es la ilustración*. Madrid: Derramar, 2004.

LARRAÑAGA, Jesús. *El cooperativismo en Mondragón*. Interioridades de una utopia. Bilbao: Otalora, 1998.

LASTRES, Helena M. M.; 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.

\_\_\_\_\_. *Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições dos equívocos usuais*. Disponível em: <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. *Economía descalza: señales el mundo invisible*. Estocolmo, Buenos Aires, Montevideo: Editorial Nordan Comunidad, 1986.

MELO Neto, Francisco Paulo de; FRÓES, César. *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. *Memoria de Sostenibilidad 2006*. MCC, 2008. Disponível em: <http://www.mcc.es/esp/magnitudes/memoria.html>. Acesso em: 28 fev. 2008.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (MCC). 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.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Do contrato social*: discurso sobre a economia política. São Paulo: HEMUS, 1994.

SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento*: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

\_\_\_\_\_. *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.

\_\_\_\_\_. Arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável local. *Revista de Administração Municipal*. Rio de Janeiro, v. 43, n. 219, p. 71, 1996.

\_\_\_\_\_. *Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável*. Itajaí: UNIVALI, 2000.

\_\_\_\_\_. *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 socioprodutivo 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. 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, jul./dez. 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, Boaventura de Sousa; 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.

- SANTOS, Milton. *Metamorfose do espaço urbano*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia A. de; SILVEIRA, Maria Laura. (Org.). *Território: globalização e fragmentação*. São Paulo: Hucitec; Annablume, 2002.
- SCHERER-WARREN, Ilse. *Redes de movimentos sociais*. São Paulo: Loyola, 1993.
- SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária. *O atlas da economia solidária no Brasil 2005*. Brasília: SENAES, 2006.
- 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.
- SUZIGAN, Wilson. Aglomerações industriais como foco de políticas. *Revista de Economia Política*. São Paulo: Centro de Economia Política, v. 21, n. 3, p. 27-39, jul./set. 2000.
- 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 (Org.). *A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento*. Florianópolis: APED, 2002.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UNB, 1999.