

| 109 | A EXPERIÊNCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN
(COMUNIDADE AUTÔNOMA VASCA, ESTADO ESPANHOL) SOB
AS PERSPECTIVAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA E DA
ECOSSOCIOECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

Jurandir Domingues Junior, Diego da Silva Grava, Carlos Alberto Cioce Sampaio

Resumo

O presente artigo analisa a Experiência Cooperativa de Mondragón (ECM) como um empreendimento sócio-produtivo organizado, a partir dos princípios da Economia Solidária (ES) e da Ecosocioeconomia das Organizações (EO). Estes dois constructos teórico-empíricos despontam como alternativa a lógica capitalista hegemônica quando se privilegiam atores socioeconômicos nem sempre inseridos na economia de mercado. Atualmente, a ECM é considerada como o maior arranjo de cooperativas multisetoriais do mundo, sendo um exemplo concreto da viabilidade de empreendimentos socioeconômicos pensados territorialmente. Coordena atividades laborais de milhares de colaboradores, não só em Mondragón, mas também em unidades localizadas em outros países. Sendo reconhecidamente uma experiência paradigmática, por um período de tempo considerável, desperta interesse da comunidade científica mundial que busca identificar seus fatores chave de sucesso. Este estudo baseou-se na pesquisa bibliográfica da literatura especializada sobre o tema buscando evidenciar os aspectos comuns e peculiares da ECM com a ES e a EO. Como resultado, pode-se afirmar que ambas as dinâmicas, quando comparadas na prática com a ECM compartilham aspectos comuns e possuem peculiaridades próprias. Quanto à concepção ideológica, a ECM compactua com as duas dinâmicas, tendo a mesma direção: a possibilidade de uma outra economia. Todavia, a dimensão global que a ECM alcançou, faz com que se aproprie, sobretudo da uma racionalidade instrumental, típica de organizações que atuam na economia de mercado. Portanto, que os riscos inerentes a este processo, sirva para amadurecer os debates sobre a difícil convivência de racionalidades distintas, sem, no entanto correr o risco de uma lógica hegemônica substitua outra.

Palavras-chave: Economia solidária; Ecosocioeconomia; Experiência Cooperativa de Mondragón.

1. Introdução

Este trabalho se propõe a analisar a Experiência Cooperativa de Mondragón (ECM) como um empreendimento produtivo organizado, a partir dos princípios da Economia Solidária (ES) e da Ecosocioeconomia das Organizações (EO). Estes dois constructos teórico-empíricos despontam como alternativa a lógica capitalista hegemônica quando se privilegiam atores socioeconômicos nem sempre inseridos na economia de mercado. Atualmente, a ECM é considerada o maior arranjo de cooperativas multisetoriais do mundo e tido como um exemplo concreto da viabilidade de empreendimentos lastreados

na autogestão ou na gestão participativa. Baseada nesses princípios coordena atividades laborais de milhares de colaboradores não só em Mondragón, mas também em outros países.

O advento da revolução industrial implicou em mudanças radicais na organização da produção e na dinâmica do mercado consumidor. Notadamente os modelos de desenvolvimento emergentes deste novo paradigma foram o fordismo, que é reconhecido como a maior expressão destas transformações, e o socialismo. Este último acabou perdendo fôlego no final do século XX. O fordismo, afetado pelas recorrentes crises e processos de reestruturação capitalista, ganhou desdobramentos, contudo sem atingir formas ótimas de organizar a produção e garantir o consumo com igualdade econômica. Contudo, conforme o expõe Singer (2002a, p. 7), “o capitalismo se tornou dominante há tanto tempo que tendemos a tomá-lo como normal ou natural”; que grande parte da sociedade moderna vive sobre seus preceitos ficando restrita a uma dinâmica onde essa lógica hierarquiza todas as coisas, perpetuando as desigualdades. Pensamento que reflete uma realidade: uma parcela cada vez mais representativa desta mesma sociedade não encontra alento na fórmula atual e busca outra estratégia para efetivar suas necessidades e interesses (SACHS, 2007).

Na visão de Santos e Rodriguez (2002, p. 23), “os vários séculos de predomínio do capitalismo não conseguiram diminuir a indignação e a resistência efetiva aos valores e as práticas que constituem o núcleo central do capitalismo, enquanto sistema econômico e forma de civilização”. A urgência em planejar e construir estratégias tanto econômicas como sociais diferenciadas que se oponham a lógica capitalista está, segundo Santos e Rodriguez (2002, p. 23), lastreada em duas razões:

Em primeiro lugar, vivemos em uma época em que a idéia de que não há alternativas ao capitalismo conseguiu um nível de aceitação que provavelmente não tem precedentes na história do capitalismo mundial. [...] Em segundo lugar, a reinvenção de formas econômicas alternativas é urgente porque, em contraste com o século XIX e XX, no início do milênio a alternativa sistêmica ao capitalismo representada pelas economias socialistas centralizadas não é viável nem desejada.

A literatura aponta para o século XIX quando busca situar no tempo o surgimento de iniciativas inovadoras de formas de organização associativa da produção e do consumo, que podem ser considerados os primórdios de um modelo associativo nos tempos ditos modernos: a Economia Solidária (ES). Estas iniciativas surgiram num contexto histórico, e que continua a se reproduzir atualmente, onde predominam o individualismo, o utilitarismo, a dominação da lógica de mercado, crescimento meramente econômico e uma sociedade de consumo. As diferentes formas de organização produtiva que brotaram do

conceito de ES, como por exemplo, as cooperativas de produção e consumo, não têm como bandeira a extinção do sistema de acumulação vigente. Na verdade se apresentam como uma alternativa a lógica individualista que não conseguiu gerar soluções para as crises advindas do seu próprio modo de apropriação dos meios de produção, da qual se pode citar a crise ambiental e a pobreza. De forma ampla, a ES busca a promoção da qualidade de vida das pessoas que dela se valem, bem como propiciar maior bem-estar duradouro para a sociedade. (GAIGER, 2003, p. 125).

A EO também se apresenta como uma alternativa ao modelo dominante, privilegiando por sua vez métodos de gestão organizacional que enfatizem ações participativas, descentralizadas e, ainda, social e ambientalmente responsáveis (SAMPAIO e DALLABRIDA, 2009, p. 5). No âmbito das organizações a ecossocioeconomia contempla as experiências que privilegiam empreendimentos que empregam modelos de gestão centrados na amplitude e na qualidade das relações intra (dentro da organização), inter (entre as organizações) e extra-organizacional (relações territoriais). Em outras palavras, privilegia organizações em que o planejamento estratégico e participativo considera a dinâmica sócio-produtiva da comunidade local em seu território. Neste sentido, claramente pode se verificar na gênese da ECM este modelo de gestão diferenciado: a autogestão espelhada na participação ativa de todos os associados. Ou ainda, a mudança de paradigma do utilitarismo econômico para um modelo equitativo baseado na solidariedade e que comporta a participação dos autores locais. Num aspecto mais particular, o emprego do conceito de Responsabilidade Social Cooperativa - onde a solidariedade permeia e sistematiza todas as decisões - no modelo de gestão da ECM, se apresenta como fator de coesão social, e onde despontam os interesses coletivos acima dos individuais.

A ECM, datada de 1956, teve sua gênese quando José Maria Arizmendiarieta (1915-1976) fundou a primeira cooperativa de produção, que viria a ser a semente do grande Complexo Cooperativo de Mondragón (CCM), na Comunidade Autônoma Vasca (CAV), na Espanha. Entusiasta do solidarismo cristão e comovido com o desemprego e a precarização do trabalho no país ajudou a fundar uma montadora de fogões e geladeiras, com êxito, e que retomou a prática da autogestão com muita autenticidade (SINGER, 2003).

A Tabela 1 foi elaborada com base nas informações disponibilizadas pela MCC (2012) em seu site oficial, com base em 2011; permitindo visualizar seus principais indicadores atuais, que por sua vez refletem o tamanho e as características de atuação do grupo.

Indicadores	QUANTIDADE	DISTRIBUIÇÃO
EMPREGOS (médios)	83.859	Socios-Cooperados = 25.158 ou 30%
		Não Cooperados = 58.701 ou 70%
		CAV = 33.040 ou 39%
		Resto da Espanha = 34.885 ou 42%
		Internacional = 15.964 ou 19%
Empresas e entidades	258	Cerca de 50% na forma de Cooperativas
Presença internacional	93	Europa = 56 ou 60%
		América = 18 ou 19%
		Ásia = 17 ou 18%
		África = 1 ou 1%
		Oceania = 1 ou 1%
Vendas anuais	17,58 Bilhões de Euros	Indústria (Interno) = € 5,7 Bilhões
		Exportações = € 3,6 Bilhões
		Distribuição = € 8,28 Bilhões
Setores de atuação	4	Indústria, Finanças, Distribuição e Conhecimento.

Tabela 1: Principais indicadores MCC com base em 2011.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Perfil Corporativo 2011, disponibilizado no site oficial <http://www.mondragon-corporation.com>.

Assim, o CCM, que é reconhecidamente uma experiência diferenciada e exitosa com mais de 60 anos de história, desperta um grande interesse de pesquisadores de todo o mundo que buscam identificar os fatores de seu sucesso frente à hegemonia capitalista. Neste sentido, o pressuposto que baliza este estudo é de que o êxito da ECM está lastreado na manutenção dos princípios da ES e da EO na condução de suas atividades organizacionais ao longo do tempo, mesmo que esta experiência tenha adquirido o formato de um conglomerado empresarial capitalista (considerando também sua atuação transnacional), isto é, não isenta de críticas. No decorrer do artigo, buscar-se-á apontar algumas das semelhanças e diferenças entre a ES e EO e seus ecos na ECM.

O artigo está organizado em sete sessões, o qual se inicia com esta introdução. Na sequência, apresentam-se a ES, seus aspectos teóricos e históricos e as bases desta forma de organização sócio-produtiva. Em seguida, se aborda a Ecosocioeconomia e sua contribuição para a construção de um modelo alternativo de desenvolvimento. Por fim, relacionaram-se as perspectivas da ES e da Ecosocioeconomia com a ECM em duas seções, constando ainda as considerações finais.

2. Aportes teóricos da Economia Solidária (ES)

As raízes históricas da ES remontam a Europa dos séculos XIX e XX, tendo como pano de fundo um cenário onde predominava um sistema capitalista baseado na exploração dos trabalhadores assalariados e na produção de mercadorias através do trabalho alienado; num contexto de crítica a um modelo de desenvolvimento que produz riquezas, ao mesmo tempo em que aumenta a exclusão social de um número significativo da sociedade em benefício de poucos afortunados (LAVILLE e GAIGER, 2009).

Utilizado no mundo inteiro, o conceito de ES solidaria possui diversas acepções que giram em torno da ideia de solidariedade. A origem do termo se deu nos anos de 1990, através da iniciativa de cidadãos, produtores e consumidores que despontaram “inúmeras atividades econômicas organizadas segundo princípios de cooperação, autonomia e gestão democrática” (LAVILLE e GAIGER, 2009, p. 162). Logo, estas experiências foram multiplicando-se na forma de coletivos de geração de renda, cooperativas, cantinas populares, grupos de produção ecológica, etc. Em comum, estas atividades prezam a solidariedade em oposição ao interesse individual e o ganho material, adotando critérios igualitários e socialização dos recursos produtivos (LAVILLE e GAIGER, 2009, p. 162). Devido à inserção comunitária e social, a economia solidária cumpre também uma função nas áreas da saúde, educação, etc. É também considerada atualmente como uma alternativa para muitas pessoas de geração de trabalho e renda e de suprimento de suas necessidades; e também em termos mais amplos, como estratégias de resistência e de sobrevivência diante do crescimento da exclusão social e da falta de possibilidades de trabalho e renda na sociedade moderna dominada pela lógica capitalista.

O conceito de ES pode ser assim descrito:

O conceito se refere a organizações de produtores, consumidores, poupadores, etc., que se distinguem por duas especificidades: (a) estimulam a solidariedade entre seus membros mediante a prática da autogestão e (b) praticam a solidariedade para com a população trabalhadora em geral, com ênfase na ajuda aos mais desfavorecidos (SINGER, 2003, p. 116).

Para o atual Secretário Nacional de Economia Solidária, Paul Singer:

A economia solidária não é criação intelectual de alguém, embora os grandes autores socialistas denominados “utópicos” da primeira metade do século XIX (Owen, Furrier, Buchez, Proudhun, etc.) tenham dado contribuições decisivas ao seu desenvolvimento. A

economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo (2000, p. 13).

Para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a Economia Solidária possui as seguintes características (BRASIL, 2011):

a) Cooperação: existência de interesses e objetivos comuns, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária. Envolve diversos tipos de organização coletiva: empresas autogestionárias ou recuperadas (assumida por trabalhadores); associações comunitárias de produção; redes de produção, comercialização e consumo, etc. Na maioria dos casos, essas organizações coletivas agregam um conjunto grande de atividades individuais e familiares.

b) Autogestão: os participantes das organizações exercitam as práticas participativas de autogestão dos processos de trabalho, das definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos, da direção e coordenação das ações nos seus diversos graus e interesses, etc.

c) Dimensão Econômica: é uma das bases de motivação da agregação de esforços e recursos pessoais e de outras organizações para produção, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo. Envolve o conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais.

d) Solidariedade: O caráter de solidariedade nos empreendimentos é expresso em diferentes dimensões: na justa distribuição dos resultados alcançados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável; nas relações que se estabelecem com a comunidade local; na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; nas relações com os outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; na preocupação com o bem estar dos trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras (BRASIL, 2011).

A economia solidária apresenta-se, portanto, como alternativa econômica e social frente às transformações causadas pelo neoliberalismo capitalista, onde a preocupação com o

desenvolvimento social esteja em primeiro plano, estimulado pela cooperação, reciprocidade e justiça.

3. Aportes teóricos da Ecosocioeconomia das Organizações

O surgimento do termo ecosocioeconomia está ligado à obra do economista ecológico Karl Willian Kapp (1963) e a discussão sobre o ecodesenvolvimento, privilegiando o enfoque metodológico-empírico. No que se refere ao aspecto metodológico, “designa ampliação do contexto das relações produtivas, perpassando pela perspectiva da sociologia econômica e das ciências ambientais” (SAMPAIO e DALLABRIDA, 2009, p. 3). No plano do empírico, privilegia “as experimentações e as complexidades do cotidiano que possibilitam pensar o ecodesenvolvimento ou uma outra economia” (p. 3).

Para Sachs (2007, p. 134), outro importante precursor da ecosocioeconomia, um novo modelo diferenciado de crescimento contemplaria as seguintes características: “ambientalmente prudente, sustentável e socialmente responsável, orientado no sentido de uma qualidade de vida superior e equitativamente distribuída”.

Contudo, e ele constata que os economistas clássicos e gestores de projetos de desenvolvimento, por não empregarem uma visão multi e interdisciplinar, carecem de bases mais sólidas (conceitos e métodos) por não considerar em suas análises as possíveis consequências sócio-ambientais sobre o entorno das organizações produtivas, ou seja:

As ferramentas tradicionais do economista, sobretudo aquelas fornecidas pela microeconomia, mostram-se claramente insuficientes numa abordagem de harmonização do desenvolvimento socioeconômico com a gestão racional dos recursos e do meio ambiente (SACHS, 2007, p. 83).

Capra (2000, p. 180), também identifica claramente o enfoque reducionista por parte dos economistas:

De um modo geral, os economistas não reconhecem que a economia é meramente um dos aspectos de todo um contexto ecológico e social: um sistema vivo composto de seres humanos em contínua interação e com seus recursos naturais, a maioria dos quais, por seu turno, constituída de organismos vivos.

Sachs (2007, p. 40) aponta ainda que o emprego de indicadores de desenvolvimento (ou prosperidade), como o Produto Nacional Bruto (PNB) “que não leva em conta as externalidades negativas criadas no processo de produção” é um exemplo clássico desta visão não holística, que implica na manutenção do “conceito limitado de crescimento econômico” para se medir a prosperidade de um determinado território (p. 36).

Desta forma, na visão de Sachs, é recomendável uma visão sistêmica que abrangesse um conhecimento profundo “das complexas interações dos ambientes naturais e sociais” (p. 45). Dentre algumas medidas pró-ativas que considerem esta dimensão tão relevante, destacam-se: a) participação de ecólogos (conhecimento especializado) nas etapas de planejamento e implementação; b) envolver os atores locais diretamente envolvidos no projeto; c) emprego de novos indicadores que promovam a quantificação da prosperidade de forma ampla, multidimensional, d) análise de custo-benefício social: inclusão dos aspectos ambientais na análise dos projetos de desenvolvimento, e finalmente e) auditoria ecológica: acompanhamento e controle dos aspectos ambientais para ações corretivas (SACHS, 2007, p. 38-47).

Diante disso, é salutar pensar em outra economia como alternativa à visão tradicional da organização da produção e trabalho, como meio para um desenvolvimento sustentável. Já que sendo evidente que a economia não poderá crescer indefinidamente visto que a base física (ecossistemas) é um fator restritivo. Em algum momento, no futuro próximo, a relação entre o homem e o uso do meio ambiente enquanto fonte de recursos e escoadouro de dejetos terá de ser reavaliada. A escala da atividade econômica terá de ser repensada no intuito de não se explorar os recursos naturais acima de sua capacidade de regeneração nem emitir resíduos acima de sua capacidade de assimilação. Sob este prisma, a sociedade moderna, deve estar aberta a seguinte condição:

A busca de alternativas de desenvolvimento exige uma reavaliação simultânea de padrões de consumo e estilos de vida (isto é, o lado da demanda) e da função produtiva (o lado da oferta), considerados de uma perspectiva ampla, de modo a incluir, lado a lado, opções tecnológicas e padrões de distribuição espacial das atividades produtivas (SACHS, 2007, p. 135).

Mantido o cenário atual, do utilitarismo econômico, se vislumbra num futuro próximo, a possível exaustão dos recursos naturais quando pensado numa escala desenfreada de consumo. Assim é mais que oportuno que se repense a economia tradicional tendo em mente que uma crise em nível global é eminente (DAILY, 1991). Esta crise que assombra a civilização contemporânea é uma crise multidimensional de natureza estrutural e de difícil saída caso os padrões de produção, consumo e distribuição não sejam transformados. Mesmo considerando os seguidos avanços científicos e técnicos, que proporcionam uma significativa melhora na qualidade de vida dos seres humanos; ficará difícil compensar a escassez dos recursos naturais limitados (como por exemplo, a água, terra e energia) se o paradigma atual de consumo não for superado. O grande desafio que se

tem pela frente é fazer com que a sociedade moderna supra suas necessidades com uma carga muito menor sobre a biosfera (AZKARRAGA *et al.*, 2011).

A hegemonia do utilitarismo econômico (dinâmica capitalista) e do darwinismo social (individualismo), enraizados no capitalismo, não tem a capacidade de responder adequadamente a estes desafios impostos pelo aquecimento global e as patologias sociais geradas pelo capitalismo, sobretudo pensando nos próximos 50 ou 100 anos, já identificadas como uma crise estrutural. As patologias, ainda mais fortes nos países menos desenvolvidos, podem classificar-se em: a) socioambientais (lucro privatizado, prejuízos socializados), b) socioespaciais (gestão e planejamento setorializados e propriedade privada da terra), c) sociopolíticas (predomínio de interesses oligopolistas), d) socioeconômicas (precariedade do trabalho, exclusão social, consumismo), e e) socioculturais (padronização cultural, trabalho alienado) (SAMPAIO e DALLABRIDA, 2009, p. 1).

Diferentemente de demais abordagens e semelhante a tantas outras, a EO preocupa-se com:

[...] uma abordagem de gestão interorganizacional (socioproductiva e sociopolítica) que fomente comunidades tradicionais a protagonizarem seus modos de produção (inclusive seus modos de vida), conectados a princípios de sustentabilidade territorial próprios (SAMPAIO e DALLABRIDA, 2009, p. 02-03).

Diante deste quadro é que a EO surge como alternativa sustentável, ecológica, social e econômica, sem a intenção de tornar-se outro modelo hegemônico de desenvolvimento. Para superar as patologias, apontadas acima, “cria-se metodologias de gestão que enfatizem ações participativas, descentralizadas e, ainda, social e ambientalmente responsáveis” (SAMPAIO e DALLABRIDA, 2009, p. 2), pensando na viabilidade de ação macroeconômica (interorganizacional) e microeconômica (intraorganizacional) como opção de geração de trabalho e renda.

4. Economia Solidária e a Experiência Cooperativa de Mondragón

Esta seção se dedica a analisar a ECM sob a ótica dos princípios da ES, buscando verificar a proximidade ou não destas dinâmicas.

Uma revisão sucinta, da literatura que apoia para este trabalho no que se refere a ES: Singer (2000, 2002a, 2002b, 2003), Santos e Rodriguez (2002), Cattani (2003), Gaiger (2003, 2009) e Laville e Gaiger (2009), permite identificar claramente os princípios deste modelo de organização sócio-productiva.

Por sua vez, com base nos estudos de Altuna (2008), Azkarraga (2010) e Azkarraga et al. (2011), e nas informações disponibilizadas no site oficial da MCC (2012), se pode elencar as características básicas da ECM.

O quadro 1 foi elaborado com os elementos expostos no pensamento dos autores citados acima, como forma de melhor entendimento dos modelos em discussão.

Da confrontação das colunas do quadro 1, buscam-se evidências que permitam, verificar um cenário de convergência ou divergência entre o modelo teórico estabelecido anteriormente a respeito da ES e o modelo – real e contemporâneo - cooperativista da ECM.

Das características elencadas, 13 no total, para os modelos abordados neste tópico, se evidencia uma convergência total em seis: “Objetivo”, “Modelo de Desenvolvimento”, “Modelo Social”, “Consumo”, “Enfoque de Tempo” e “Sustentabilidade Ambiental”, ou seja, um pouco menos de 50% dos indicadores escolhidos.

Singer (2000b) apontam que é certo citar a ECM como um exemplo de desenvolvimento coerente com os princípios da ES, já que mantém um processo constante de repartição dos ganhos, gestão democrática, do reinvestimento das sobras, ampliação dos quadros de sócios cooperativos. Contudo alerta também que:

Em Mondragón, a necessidade de competir no âmbito da União Européia levou à adoção de medidas centralizadoras, com a redução da autonomia das cooperativas no complexo; aumentou a margem de trabalho assalariado e a diferença entre retirada máxima e mínima. Para uma parte dos trabalhadores a única vantagem que o cooperativismo lhes dá é segurança no emprego. Aumenta a distância entre a cúpula de velhos cooperadores e a base de operários que não viveram os anos heróicos de sua criação, na Espanha de Franco (SINGER, 2000b, p. 43).

Nas características: “Vínculo Social”, “Organização da Produção”, “Organização do Trabalho”, “Modelo Competitivo”, “Modelo de Gestão”, “Repartição dos Ganhos” e “Enfoque Territorial”, pode-se constatar por vezes uma divergência parcial e por outras um distanciamento, como no caso do “Enfoque Territorial”. Sobre este ponto, vale destacar que a ES privilegia as redes, fóruns, no entanto, não há uma preocupação eminentemente territorial.

Modelo Características	Organização com base nos princípios da Economia Solidária	ECM
Objetivo	Inclusão Social, Emancipação, Geração de Trabalho e Renda.	Idem
Modelo de Desenvolvimento	Econômico e Social.	Idem

Modelo Social	Equidade Social, Ampliação das esferas de intercâmbio.	Interesses coletivos acima dos individuais
Vínculo Social	Reciprocidade	Responsabilidade Social Cooperativa + Responsabilidade Social Empresarial nas Empresas Privadas controladas pela ECM
Modelo Competitivo	Solidariedade, Cooperação	Solidariedade retributiva, Cooperação + Redes Intercooperativas + P&D + Sistema de Capital nas controladas.
Organização da Produção	Socialização (apropriação coletiva) dos todos os recursos produtivos disponíveis	Apropriação coletiva + Empresas Privadas controladas pela ECM
Organização do Trabalho	Associativismo, Livre Adesão.	Trabalho Associado, Livre adesão + “Membros temporários” com vínculo empregatício.
Modelo de Gestão	Autogestão, Relações Democráticas.	Democrática: 1 pessoa = 1 Voto + Regime de mercado
Repartição dos Ganhos	Os sócios decidem coletivamente se a remuneração deve ser igual ou diferenciada entre os diversos níveis hierárquicos. Destino do Excedente (Sobras) é decidido em assembleia coletivamente.	Idem + Cultura do sistema de Capital nas controladas
Consumo	Amplo acesso e fruição tranqüila dos bens de consumo	Idem
Enfoque de Tempo	Médio e Longo Prazo	Idem
Enfoque Territorial	Redes e Fóruns	Territorial, Nacional e Transnacional.
Sustentabilidade Ambiental	Relação Respeitosa com as múltiplas formas de vida	Garantir a reprodução social da natureza e do meio ambiente

Quadro 1: Princípios da Economia Solidária e Valores da ECM

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Singer (2000, 2002a, 2002b, 2003), Santos e Rodriguez (2002), Cattani (2003), Gaiger (2003, 2009), Laville e Gaiger (2009), Altuna (2008, 2011), Azkarraga (2010), Azkarraga *et al.* (2011) e MCC (2012).

A percepção deste conjunto de convergências e divergências aponta para a constituição de um modelo híbrido de operações por parte da ECM, como forma de enfrentar os desafios impostos pelas constantes crises do sistema de mercado, a nível local e global. Singer (2002a, p. 105), reconhece este modelo híbrido quando afirma que a ECM é o “mais completo exemplo de uma economia solidária que não é intersticial, mas possuidora de sua própria dinâmica”.

Santos (2002, p. 40) coaduna com esta visão, quando expõe que:

Os grupos cooperativos de Mondragón entraram em múltiplas alianças com cooperativas e empresas convencionais em várias partes do mundo, que lhe permitiram aproveitar as condições do mercado global. Neste sentido, a experiência de Mondragón oferece não só um contra-exemplo ideal face à opinião prevalecente sobre a inviabilidade das cooperativas, mas também elementos de julgamento importantes para avaliar outras experiências de organização cooperativa.

Em sua obra “Condição Pós-Moderna”, de 1993, David Harvey registra a transição do final do século XX entre os modelos de organização do trabalho, especificamente do modelo fordista para um novo paradigma que ele denominou de acumulação flexível, que pode ser assim percebida:

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (p. 140)

A nova versão do velho capitalismo parece descrever com clareza os movimentos de crescimento e internacionalização adotados pela ECM, como estratégia para manter-se competitiva no mercado. Com efeito, um dos pontos de mutação no modelo da ECM ao longo de sua história e que nos permite mitigar boa parte das características divergentes atuais, foi seu movimento de internacionalização a partir dos anos 90, se valendo de empresas convencionais, constituídas juridicamente como sociedades anônimas.

Uma crítica bastante severa, a respeito dos novos rumos da ECM, parte de Faria, que destaca:

Nesse empreendimento, há emprego de trabalhadores assalariados e isso o caracteriza como uma empresa capitalista que compra força de trabalho. Também não observam tão rigorosamente os princípios cooperativos. Trata-se na verdade, de um complexo organizacional comunitário que atua no mercado capitalista, como um empreendimento capitalista e que, internamente, adota regras de repartição de rendimentos e de gestão comunitárias (FARIA, 2009, p. 245).

Neste mesmo sentido o modelo que está sendo seguido pelo cooperativismo de Mondragon para sua operação em nível transnacional é o de utilizar como instrumento de expansão a fórmula de criar empresas de base capitalista. Contudo, os colaboradores

empregados nestas sociedades de capital não são seus proprietários, e não tem o poder soberano pelo fato de serem apenas trabalhadores, vendedores de sua força de trabalho. Desta forma, o cooperativismo, se ve obrigado a adaptar seu modelo de sociedade baseado na autogestão, pelo único sistema vigente que permite o desenvolvimento em nível internacional: o sistema capitalista.

Novamente a crítica de Faria é contundente em relação à instituição de vínculo empregatício em cooperativas:

Se é correto que o ingresso na cooperativa é livre a todos que quiserem utilizar seus serviços, desde que venham a aderir às finalidades sociais e atendam às condições estabelecidas no estatuto, o estabelecimento de vínculo empregatício, típico de assalariamento que foi introduzido pelo capitalismo, contrapõe o princípio da adesão ao da subordinação e retira do empregado o direito a voto, como em qualquer empreendimento capitalista heterogerido (FARIA, 2009, p. 252).

A ECM, portanto, vem apresentando diversas contradições que estão intimamente relacionadas com o processo de desenvolvimento adotado por seus gestores. Se no período inicial sua forma de enfrentar o modelo hegemônico obedeceu aos princípios postulados pelo conceito da ES; sua evolução para uma corporação de caráter transnacional acabou por afastá-la desses mesmos princípios. A ECM parece sofrer nos últimos 20 anos do seguinte dilema: manter o compromisso de ampliar e fortalecer aquele modelo inicial ou de se estabilizar no mercado de cultura capitalista, para fundamentalmente garantir os avanços conquistados anteriormente.

A partir do exposto, pode-se concluir que a ECM partilha com ressalvas os valores e práticas comuns a ES, enquadrando-se, portanto, parcialmente nesta dinâmica socioproductiva.

5. Ecosocioeconomia das Organizações e a Experiência Cooperativa de Mondragón

De maneira semelhante à anterior, a presente seção esquematiza a análise da ECM frente aos princípios da EO no pensamento de Sachs (2007), Sampaio e Dallabrida (2009).

O quadro 2 cumpre o papel de facilitar a visualização entre os dois modelos.

Novamente podem-se separar as características de cada modelo segundo a amplitude de sua convergência. Na confrontação das colunas do quadro 2, tem-se a seguinte

contabilização: 1) dos treze critérios elencados, quatro apresentam uma convergência total: “Objetivo”, “Modelo de Desenvolvimento”, “Enfoque de Tempo” e “Sustentabilidade Ambiental”; 2) seis critérios apresentam divergência parcial: “Vínculo Social”, “Modelo Competitivo”, “Modelo Social”, “Organização da Produção”, “Organização do Trabalho”, “Repartição dos Ganhos” e “Enfoque Territorial”, e 3) um critério é divergentes: “Consumo”.

Com 93 unidades produtivas, utilizando quase 16.000 pessoas com vínculo empregatício, espalhadas em cinco continentes, atuando em diferentes segmentos industriais, que exigem por sua vez altos investimentos e requerem alta produtividade para serem viáveis - notadamente bens de consumo e bens de capital. Mantendo a abordagem anterior de focar a amplitude de convergência (ou divergência) dos indicadores escolhidos, pode-se concluir que o modelo adotado pela ECM é também uma versão híbrida frente EO.

Fica evidente que para os cerca de 30% de sócios-cooperados alocados principalmente no território da CAV, que os benefícios gerados pelos valores cooperativistas da ECM são amplamente factíveis. Contudo, para os demais colaboradores desta experiência, principalmente para os alocados fora do continente Europeu, vendendo sua força de trabalho sob o regime de mercado, esta prática não corresponde ao discurso de equidade, participação democrática, promoção e emancipação pessoal e associativismo.

Nesse sentido, sob certos aspectos, a ECM partilha valores e práticas comuns a Ecosocioeconomia, particularmente a EO, enquadrando-se também nesta dinâmica sócio-produtiva. Contudo, à medida que os gestores da ECM escolhem um modelo para a ampliação de seu empreendimento, correndo risco de enfraquecer laços de solidariedade, de proximidade (territorialidade), de gestão participativa e democrática entre os associados e contratados, a ECM distancia-se, idealmente, da EO.

Modelo Características	Ecosocioeconomia das Organizações	ECM
Objetivo	Inclusão Social, Emancipação, Geração de Emprego e Renda.	Idem
Modelo de Desenvolvimento	Desenvolvimento Econômico e Social dos associados e do entorno organizacional, em harmonia com a natureza (extraorganizacional)	Idem
Modelo Social	Equidade Social, Ampliação das esferas de intercâmbio.	Interesses coletivos acima dos individuais + Sistema de Capital nas controladas

Vínculo Social	Reciprocidade	Responsabilidade Social Cooperativa + Responsabilidade Social Empresarial
Modelo Competitivo	Solidariedade, Cooperação, ação macroeconômica (interorganizacional) e microeconômica (intraorganizacional)	Solidariedade retributiva, Cooperação + Redes Intercooperativas + P&D + Sistema de Capital nas controladas.
Organização da Produção	Apropriação coletiva de todos os recursos produtivos disponíveis	Apropriação coletiva + Empresas Privadas controladas pela ECM
Organização do Trabalho	Associativismo	Trabalho Associado + “Membros temporários”
Modelo de Gestão	Ações participativas, descentralizadas.	Democrática: 1 pessoa = 1 Voto + Regime de mercado nas Privadas controladas
Repartição dos Ganhos	Equitativa	Idem + Cultura do sistema de Capital nas controladas
Consumo	Consumo consciente, sociedade supra suas necessidades com uma carga muito menor sobre a biosfera.	Amplo acesso a bens de consumo
Enfoque de Tempo	Médio e Longo Prazo	Idem
Enfoque Territorial	Local	Territorial, Nacional e Transnacional.
Sustentabilidade Ambiental	Visão sistêmica	Garantir a reprodução social da natureza e do meio ambiente

Quadro 2: Princípios da Ecosocioeconomia e da ECM

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sachs (2007), Sampaio e Dallabrida (2009) e MCC (2012).

6. Considerações Finais

O presente artigo se propôs a analisar a Experiência Cooperativa de Mondragón (ECM) como um empreendimento sócio-produtivo organizado a partir dos princípios da Economia Solidária e da Ecosocioeconomia das Organizações.

Com base no levantamento bibliográfico realizado, pode-se concluir que as duas dinâmicas sócio-produtivas abordadas apresentam similitudes e algumas diferenças. A primeira busca soluções a nível macroeconômico e social, enquanto a segunda, nas suas variáveis, a nível microeconômico (intraorganizacional) e social. De qualquer forma, as propostas não se excluem, mas se complementam. O desafio teórico e operacional, no plano normativo, é justamente fazer com que as propostas se unam para vencer os desafios colocados pelo mundo globalizado, pensando soluções em nível macro e micro, preservando, sempre, os princípios e valores pilares das diferentes propostas, incluindo aí a gestão

democrática e autogestionária, a solidariedade, a busca de oportunidade aos que necessitam bem como àqueles que desejam um modelo alternativo de desenvolvimento, uma outra sociedade, justa, solidária e democrática.

A abordagem utilizada de confrontar os princípios da ES e da EO com o discurso - aqui entendido como Valores, Missão e Respeito aos princípios que regem o movimento cooperativista - e a prática atual de gestão organizacional da ECM, tem como motivação explorar o pressuposto básico de que o êxito da ECM está lastreado na manutenção dos princípios da ES e da EO na condução de suas atividades organizacionais ao longo do tempo, o que permitiu chegar a uma série de conclusões.

Em primeiro lugar a identificação de mais divergências do que convergências entre o discurso e a prática contemporânea de mercado desta experiência tão aclamada tanto como organização empresarial, como estrutura social leva a conclusão de que na verdade a ECM opera sob um modelo híbrido de gestão e organização (do trabalho, de produção e de distribuição), conforme observação anterior de Paul Singer e Boaventura Santos.

Em segundo lugar, assim como o modelo hegemônico vigente que se reinventa e se fortalece a cada crise em seu processo de acumulação, a ECM utilizou tanto de suas potencialidades como de estratégias do próprio modelo capitalista para ampliar e fortalecer sua dinâmica organizacional e obter êxito em suas operações.

É seguro concluir também, que semelhante a ES e a EO, a ECM também não se considera um modelo de organização sócio-produtiva que têm como bandeira subjugar o modelo hegemônico. Em seu site oficial a resposta a este questionamento é respondida da seguinte forma:

Não temos nenhuma pretensão neste sentido. Simplesmente, cremos que desenvolvemos uma forma mais humanizada e participava de sociedade empresarial. Uma estratégia que se encaixa bem nos modelos de gestão mais modernos e evoluídos, em que cada vez mais se valoriza as pessoas - colaboradores - como o capital mais importante e o principal diferencial da empresa moderna (MCC, 2012, tradução nossa).

Por fim, do alto de sua posição de maior conglomerado do País Basco e sétimo da Espanha, notadamente o êxito obtido pela ECM em mais de meio século de empreendimento não está calcado somente na manutenção, mesmo que parcial, dos princípios dessa ou daquela dinâmica socioprodutiva (como modelo teórico), mas sim num modelo de desenvolvimento próprio construído e adaptado naquele território em particular, considerando ainda sua história, sua cultura, o cenário econômico, as condições de mercado; tanto no período antes da guerra (idade média), como do pós-guerra e na época mais recente.

Quanto à concepção ideológica, a ECM compactua com as duas dinâmicas, ES e EO, i.e., todas vão à mesma direção: da possibilidade de uma outra economia. Todavia, a dimensão, inclusive internacional, que a ECM alcançou, faz com que esta se aproprie, sobretudo, da lógica instrumental econômica, típica de organizações que atuam na economia de mercado. Portanto, que os riscos inerentes a este processo, sirvam para amadurecer os debates sobre a difícil convivência de racionalidades distintas, sem, no entanto, correr os riscos de uma lógica hegemônica substituir outra.

7. Referências

ALTUNA G. L. 2008 (Coord.). *La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general*. Eskoriatza: Instituto Lanki, Universidad de Mondragón, 2008.

AZKARRAGA, J. 2010. *Educación, sociedad y transformación cooperativa: apuntes para la reflexión estratégica de la Fundación Gizabidea*. Eskoriatza: Instituto de Estudios Cooperativo de La Universidad de Mondragón (Lanki).

AZKARRAGA, J. et alii. 2011. *Evolución sostenible: apuntes para una salida razonable*. Lanki, Mondragón.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE) 2011. *O que é economia solidária*. Disponível em:

http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp, [Consult. 10 fevereiro 2012].

CAPRA, F. 2000. *O ponto de mutação*. Cultrix, São Paulo.

CATTANI, A. D. 2003. A outra economia: os conceitos essenciais. In: CATTANI, A. D. (Org.), *A outra economia*. Veraz Editores, pp. 9-20, Porto Alegre.

DALY, H. E. 1991. *A economia ecológica e o desenvolvimento sustentável*. Textos para debate n. 34, AS-PTA, Rio de Janeiro.

FARIA, J. H. de. 2009. *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. Atlas, São Paulo.

GAIGER, L. I. 2009. *Empreendimento econômico solidário*. In.: CATTANI, A. (et. al.). *Dicionário internacional a outra economia*, Ed. Almedina, São Paulo.

_____. 2003. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. *CADERNO CRH* [Online], n. 39, p. 181-211, jul./dez, Salvador. Disponível em:

http://www.ufpa.br/itcpes/documentos/eco_sol_mod_cap.pdf, [Consult. 05 janeiro 2012].

HARVEY, D. 1998. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 7. Loyola, Sao Paulo.

LAVILLE, J. e Gaiger, L. I. 2009. *Economia solidária*. In.: Cattani, Antônio (et. al.) Dicionário Internacional A Outra Economia, Ed. Almedina, São Paulo.

MCC - Mondragón Corporación Cooperativa 2012. [Online]. Mondragón: Centro Corporativo de MONDRAGON. Disponível em: <http://www.mondragon-corporation.com>, [Consult. 10 fevereiro de 2012].

SACHS, I. & VIEIRA, P. F. 2007. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. Cortez, São Paulo.

SAMPAIO, C. A. C. & FERNANDES, V. 2008. *Problemática ambiental ou problemática socioambiental? A natureza da relação sociedade/meio ambiente*. Desenvolvimento e Meio Ambiente, n. 18, p. 87-94, jul./dez. 2008. Editora UFPR, Curitiba.

SAMPAIO, C. A. C.; DALLABRIDA, I. S.; LEÓN, I. C. 2009. *Arreglos socioproductivos de base comunitaria: la enseñanza a partir de la experiencia de Mondragón Corporación Cooperativa*. Revista Pampa 05, p. 79-105,

SAMPAIO, C. A. C., DALLABRIDA, I. S. 2009. *Ecossocioeconomia das organizações: gestão que privilegia uma outra economia*. Revista da FAE, v.12, p.17 - 33, 2009, São Paulo.

SANTOS, B. de S. (org.) 2002. *Produzir para viver – os caminhos da produção não capitalista*. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

SANTOS, B. de S. e RODRIGUEZ, C. 2002. *Introdução: para ampliar o cânone da produção*. IN: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.), *Produzir para viver – os caminhos da produção não capitalista*. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

SINGER, P. 2000. *Economia solidária: um modo de produção e distribuição*. In: P. Singer e A. R. Souza, *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. Contexto. São Paulo.

_____. 2002a. *Introdução à economia solidária*. Fundação Perseu Abramo, São Paulo.

_____. 2002b. *A recente ressurreição da economia solidária no Brasil*. IN: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.), *Produzir para viver – os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

_____. 2003. *Economia solidária*. In: CATTANI, Antonio David. *A outra economia*. Veraz, Porto Alegre.