

INOVAÇÃO, COOPERATIVISMO E AUTOGESTÃO

da escola técnica aos centros de P&D e
à universidade na trajetória da experiência
de Mondragón.

Alessandra B. Azevedo

Doutora em Política Científica e Tecnológica pela UNICAMP

Leda Gitahy

Doutora em Sociologia pela Uppsala Universitet

RESUMO:

Baseado em pesquisa de campo realizada em 2005 no País Basco, este artigo discute a relação entre autogestão, formação profissional e inovação tecnológica na trajetória da MondragónCorporación Cooperativa — MCC — e sua importância para o êxito desta experiência. Atualmente essa relação se dá pela articulação entre as cooperativas, a universidade e os centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativismo industrial; intercooperação; inovação tecnológica; autogestão.

ABSTRACT

This article discusses the relationship between self-management, professional education, and technological innovation in the trajectory of the MondragónCorporaciónCooperativa— MCC —and its importance for the success of this experience. At present that relationship is seen through the articulation between the cooperatives, the university, and the research and development centers (R&D).

KEYWORDS: Industrial cooperativism; intercooperation; technological innovation; self-management.

ÁREA TEMÁTICA: Economia Solidária e Cooperativismo

Introdução

Este artigo discute a relação entre autogestão, formação profissional e inovação tecnológica na trajetória da *Mondragón Corporación Cooperativa* — MCC — e sua importância para o êxito desta experiência. Atualmente essa relação se dá pela articulação entre as Cooperativas, a Universidade e os Centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Esta rede de cooperativas de diversos ramos (industrial, educacional, de consumo, financeira, centros de P&D) surgiu há cinquenta anos no País Basco a partir da formação de uma cooperativa, tendo como base o cooperativismo autogestionário, a educação e a inovação, além do desenvolvimento de estratégias pautadas pela intercooperação e solidariedade interna e externa. Em 2009, a corporação obteve um faturamento de 13.819 milhões de Euros e possuía 85.066 trabalhadores. A MCC é o primeiro grupo empresarial do País Basco e o sétimo da Espanha.

Nessa trajetória, destacamos o surgimento do conjunto de instituições de ensino e pesquisa que hoje fazem parte desta rede e as características dos dois maiores centros de P&D da corporação, *Ikerlan* e *Ideko*.

Este trabalho está baseado em parte da pesquisa de campo realizada em 2005 para a tese de doutorado de Alessandra Azevedo¹ (2007), cujo objetivo foi discutir os limites e possibilidades da capacidade de integração competitiva, tecnológica, organizacional e social de empresas autogestionárias no tecido industrial brasileiro. Para isso foi realizado um estudo comparativo entre empresas autogestionárias brasileiras (oriundas de massa falida) e espanholas/bascas (*Mondragón Corporación Cooperativa*). A pergunta norteadora da pesquisa foi: como e em que medida é possível aliar inovação tecnológica, geração de emprego e distribuição de renda, a partir de experiências de autogestão²?

Dada a emergência da autogestão e da economia solidária no Brasil como uma reação ao desemprego em um contexto de crise, reestruturação produtiva e desregulamentação da economia, a literatura sobre o tema tende a estabelecer de forma implícita ou explícita uma relação causal entre inovação e desemprego.

Entretanto, uma pergunta é: autogestão e inovação tecnológica são processos incompatíveis? Não seria possível, e mesmo necessário, associar o progresso técnico da inovação à geração de mais postos de trabalho, modificando as tendências que caracterizaram a última década?

Além disso, em que medida o cooperativismo e a autogestão, que se expressam na prática cotidiana da democracia e na solidariedade interna e externa, são capazes de colocar limites à atividade econômica mediante o compromisso social, ético e ecológico, em contraste com o empreendedorismo capitalista orientado pela busca do lucro?

Daí a idéia de pesquisar uma experiência cuja realidade social e cultural guarda alguma semelhança com o Brasil, na qual a associação entre inovação tecnológica e autogestão vem constituindo — há 50 anos — um modelo de sucesso empresarial que sobrevive e cresce em meio às transformações dos anos 90. Trata-se do complexo cooperativo localizado no País Basco (Espanha), com ramificações internacionais. Compreender como a *Mondragón Corporación Cooperativa* — MCC — veio desenvolvendo uma relação virtuosa entre inovação tecnológica e autogestão poderia sugerir caminhos para o cooperativismo industrial brasileiro.

Como uma constante nas várias etapas dessa história destaca-se a articulação entre formas democráticas de gestão e de solidariedade, que se materializam de diversas maneiras, e a capacidade de inovação, utilizadas para enfrentar os problemas e encontrar soluções extremamente criativas. A lógica de articular solidariedade e competitividade, bem como a importância dada ao conhecimento tecnológico e à formação dos trabalhadores permitiu a construção de características organizacionais próprias que são fatores importantes para entender o seu êxito e continuidade.

A solidariedade presente desde o primeiro momento da experiência se materializa de várias maneiras, seja nos fundos intercooperativos, na distribuição do excedente ou na retirada dos trabalhadores. Tal solidariedade viabilizou a construção de formas organizacionais as quais permitem às cooperativas de base atuarem em conjunto, respeitando sua autonomia.

A estratégia de intercooperação se manifestou na criação de uma estrutura organizacional intercooperativa e de instituições de suporte (banco, previdência, escola técnica e posteriormente universidades e centros tecnológicos) que foram, ao longo do tempo, mostrando-se fundamentais para a sobrevivência e a manutenção da independência econômica e tecnológica das cooperativas. Essas instituições permitiram o enfrentamento de três crises econômicas no decorrer da sua história e a manutenção dos valores e princípios orientadores da experiência: solidariedade, intercooperação, criação e manutenção do emprego, autogestão e democracia.

O investimento na formação do trabalhador e no desenvolvimento de tecnologia é um elemento central em sua história. Essas cooperativas iniciaram o processo de aprendizagem tecnológica através da compra de licenças associada ao desenvolvimento próprio. As parcerias tecnológicas estiveram presentes em toda a sua história: a) no início, com a Escola Politécnica de Mondragón (pertencente ao grupo) e com outras cooperativas do mesmo grupo; b) a partir de 1974, com a criação dos centros tecnológicos da atual MCC; c) a criação dos departamentos de P&D interno nas cooperativas (FagorEderlan); d) a externalização desses departamentos com apoio de recursos externos tanto públicos como privados.

Nas cooperativas bascas da MCC, a formação sempre foi tida como fundamental para a independência econômica e tecnológica. A primeira cooperativa nasceu articulada com a Escola Técnica. Atualmente existe na corporação uma universidade com quatro faculdades, duas cooperativas de ensino, onze centros tecnológicos e o centro de desenvolvimento diretivo e cooperativo-Otalora, que desenvolve ações de formação na área de gestão e nas temáticas de participação, cooperativismo e outras relacionadas aos princípios do cooperativismo. Em 2009, foram destinados 8,3 milhões de euros à formação e 593 trabalhadores receberam formação cooperativa e 269 diretores de cooperativas tiveram treinamento na temática gestão e desenvolvimento diretivo (Informe anual, 2009,18).

Os centros tecnológicos, a universidade e os inúmeros tipos de parceria que as cooperativas desenvolvem com o poder público e com instituições privadas no momento presente permitiram o desenvolvimento de novos produtos e processos. Assim, a inovação tecnológica é considerada estratégica para a corporação. Os onze centros tecnológicos existentes na MCC reúnem 742 pessoas e tiveram 140 milhões de euros de orçamento em 2009 (Informe anual, 2009,18).

O Conceito de Autogestão na MCC³

Para caracterizar o conceito de autogestão utilizado pelos atores da MCC, estamos utilizando o livro *Autogestión y Globalidad*, de Sarasua e Udaondo (2004), trabalho produzido pelo Instituto de Estudios Cooperativos de MondragónUnibertsitatea-LANKI⁴. Este trabalho apresenta a autogestão como constituição e funcionamento de instituições ou comunidades baseadas na autonomia e na capacidade de decisão das pessoas e como uma visão que vai desde a forma organizativa até um projeto social.

Para os autores, a autogestão no seio da economia social é tanto uma forma de organização interna da atividade econômica como um modo distinto de estar no mercado e na sociedade, podendo ocorrer com diferentes graus de intensidade de acordo com a capacidade de decisão e participação dos trabalhadores em três dimensões: na propriedade, nos excedentes e na gestão (Azevedo e Gitahy, 2010).

Quanto às potencialidades e limites da autogestão em experiências mais exigentes (com um projeto social mais transformador), os autores apontam oito potenciais concretos da autogestão econômica no contexto da globalização:

a) Potencial de articulação entre o indivíduo e a comunidade: experiências de harmonização de interesses individuais e coletivos em que a propriedade cooperativa é algo que vai além da dicotomia propriedade individual privada ou propriedade estatal. O grupo de trabalhadores ou comunidade laboral detentora da propriedade e, nesse âmbito, a autonomia pessoal, tem seu espaço e pode constru-

ir, a partir dessa autonomia, um projeto coletivo através da intercooperação⁵.

b) Potencial de desenvolvimento pessoal e comunitário: Pessoal porque a empresa autogestionária tem como característica própria a atenção especial às pessoas, demonstrada através de ações como a capacidade de decisão que está nas mãos das pessoas que trabalham, os procedimentos democráticos de gestão, a transparência da gestão e da informação, a atenção especial à formação e educação dos trabalhadores. Comunitário porque a autogestão econômica tende a responder às necessidades das comunidades e tem capacidade de criar conexões com outras experiências (sociais e culturais), ou seja, conectar-se a outros âmbitos do desenvolvimento social, favorecer o potencial dos movimentos sociais e impregnar-se de suas motivações (meio ambiente, gênero, modelos de desenvolvimento).

c) Potencial de enraizamento: as experiências autogestionárias estão vinculadas às comunidades do seu entorno e os seus trabalhadores são ativos nas temáticas de interesse do local, viabilizando sua participação em projetos de desenvolvimento local enquanto o modelo de empresa global tem o caráter “desenraizado” do capital.

d) Potencial para criar e manter empregos: os empreendimentos autogestionários possuem compromissos sociais fortes com esse objetivo. A vocação de criar postos de trabalho estáveis e defendê-los tem sido fundamental na autogestão econômica.

e) Potencial para aproximar-se da participação integral: nas experiências autogestionárias, a participação dos trabalhadores acontece tanto no âmbito institucional, através de órgãos democráticos, como no cotidiano da cooperativa⁶. A autogestão tem a possibilidade de articular os dois espaços de participação e desenvolver um modelo de participação completo e coerente.

f) Potencial para colocar limites à atividade econômica mediante o compromisso social: estas experiências estão comprometidas com seu entorno e têm, entre seus valores, o compromisso ético, social e ecológico. A autogestão econômica supõe todo um modo global de estar na economia e de fazer empresa que a distingue de uma lógica puramente economicista, tendo assim, um potencial próprio para desenvolver o compromisso social⁷.

g) Potencial para intercooperação: a associação e o apoio mútuo são características das empresas autogestionárias. A intercooperação pode ser considerada como uma estratégia para enfrentar os desafios do mercado, que oferece muitas possibilidades de futuro⁸.

h) Potencial para ativar mecanismos para a solidariedade global: fluxos de cooperação entre experiências autogestionárias do Norte e do Sul funcionariam como um viveiro de respostas possíveis aos desafios impostos pela globalização.

Essas experiências de autogestão também apresentam riscos: a) uma visão limitada e economicista

do funcionamento do mercado pode fazer com que os empreendimentos passem a buscar a competitividade a qualquer custo e a autogestão passe a restringir-se a uma mera fórmula organizativa interna, esquecendo o projeto mais amplo de transformação social e desenvolvimento local que é o que lhe confere um horizonte e uma direção; b) a experiência pode encerrar em si mesma, sem estabelecer vínculos com outras experiências autogestionárias; c) o “resfriamento democrático” processo no qual face à complexidade das decisões empresariais, o institucional(coletivo) se converta em algo formal e que seja a direção técnica que assuma de fato a direção do empreendimento, e não os cooperados, como um risco oriundo da tensão constante entre a tecnocracia e a democracia no interior das cooperativas autogestionárias.

A experiência de Mondragón⁹

O que conhecemos hoje como MondragónCorporación Cooperativa — MCC — teve sua origem na cidade de Mondragón, situada dentro do País Basco (Euskadi), na província de Guipúzcoa¹⁰. Durante a Guerra Civil¹¹ (1936 a 1939), o País Basco foi intensamente bombardeado e o período seguinte (pós-guerra) se caracterizou pelo clima de medo e pela pobreza da população. (Ormaetxea, 1998, p.39).

Em 1941, chegou à cidade o sacerdote José María Arizmendiarieta¹², responsável pelas atividades da Ação Católica. Ele acreditava que a associação entre educação cristã e conhecimento técnico era o caminho para libertar aquela população das misérias materiais e curar suas feridas espirituais. Para isso, criou, em 1949, com a ajuda da comunidade, uma Escola Profissional para os jovens que não eram filhos de trabalhadores da UniónCerrajera, pois na escola vinculada à empresa só podiam estudar os filhos de seus trabalhadores (Ormaetxea, 1998,36).

Através de sensibilização, convenceu os professores da Escola de Aprendizes a ministrar aulas gratuitamente. Hoje essa escola chama-se Escola Politécnica e faz parte da Universidade de Mondragón. Tal escola foi fundamental para a formação técnica dos trabalhadores e para a independência tecnológica do grupo de cooperativas de Mondragón¹³.

Vale destacar que a liderança do sacerdote Arizmendiarieta¹⁴ foi fundamental na história do cooperativismo em Mondragón e que, até hoje, suas ideias orientam decisões estratégicas e de gestão na MCC. Uma ideia importante era a de criar empresas nas quais o homem fosse mais importante que o capital e que seus resultados fossem voltados para melhorar a qualidade de vida da comunidade. Na época, tal ideia era considerada inconcebível pelos empresários locais, que não lhe deram a menor importância.

Em 1955, quinze anos após a fundação da Escola Profissional, nasceu o que viria ser a primeira coo-

perativa, a Ulgor, formada por um grupo de ex-alunos que trabalhavam na UniónCerrajera e que decidiram renunciar aos seus empregos e apostar no desenvolvimento de um projeto próprio. A Ulgor nasceu com a proposta de se transformar em um novo modelo de organização social, humana e democrática e que contribuísse para o bem-estar social e econômico não só dos cooperativistas e suas famílias, mas também do restante da população. (Azevedo e Gitahy, 2009)

O critério utilizado para decidir o que produzir foi encontrar produtos adequados à formação profissional dos fundadores (relacionados com fundição, eletrônica e eletricidade) e que não fossem fabricados pelas empresas existentes na região (Mondragón, Aretxabaleta, Eskoriatza e Oñati) para não causar desemprego. Assim, a preocupação em ampliar e não reduzir o emprego, de acordo com o princípio da solidariedade, aparece desde a criação da que viria a ser a primeira cooperativa. Essa estratégia foi favorecida pelo contexto de demanda crescente em um mercado protegido.

Entre 1955 e 1970, a experiência se ampliou, atingindo um total de 41 cooperativas e três instituições de suporte que funcionaram como base da sinergia entre elas. Em conjunto, as cooperativas haviam criado 8.743 postos de trabalho, faturando um montante de 7.059 milhões de pesetas¹⁵, com exportações em torno de 11% do faturamento das cooperativas. Nessa primeira fase, todos os trabalhadores eram sócios das cooperativas (Arregui, 2002, p.173).

As instituições de suporte surgiram como soluções para os problemas encontrados: a) a falta de crédito para financiamentos; b) a perda dos direitos trabalhistas e c) a necessidade de pagamento de royalties e as limitações de exportar para determinados países, impostas pelas detentoras das licenças dos produtos fabricados pelas cooperativas. Essas instituições passaram a atuar em rede com as cooperativas.

Para solucionar a falta de crédito, foi criada a Caja Laboral Popular (CLP) em 1959, com o objetivo de promover a captação de poupança popular e canalizar esses recursos para o desenvolvimento cooperativo. Todas as cooperativas e os cooperados tinham que depositar seus recursos na Caja Laboral e foi decidido que todos os negócios financeiros das cooperativas passariam pela Caja Laboral. Esta instituição teve um papel fundamental, pois passou não só a fomentar o surgimento de novas cooperativas através da sua divisão empresarial, como também possibilitou o crescimento das cooperativas, o que seria impossível somente com os recursos internos.

Uma medida tomada pelo governo espanhol a partir de 1959 foi suspender os serviços médicos e os serviços de previdência social, alegando que os cooperativistas eram proprietários de empresas e não trabalhadores. Para enfrentar esse problema, criou-se a divisão de Servicio de Provisión Social

dentro da Caja Laboral a qual, em 1967, transformou-se em uma cooperativa independente chamada Lagun-Aro (Ormaetxea, 2003, p.52).

Para evitar o pagamento de royalties e obter autonomia tecnológica, a estratégia foi, por um lado, a criação de uma cooperativa para fornecer partes e peças dos produtos de Fagor Eletrodomésticos (exUlgor) e, por outro, foram criados departamentos de P&D nas cooperativas industriais em estreita colaboração com as cooperativas de ensino, com o objetivo de desenvolver capacitação interna e oferecer ao mercado produtos próprios, com o objetivo de consolidar o movimento cooperativista na região e garantir a independência tecnológica em suas cadeias produtivas.

A partir de 1962, a Escola Profissional passou a se chamar Escola Politécnica, transformando-se em uma cooperativa de atividades docentes e educativas, prestando o suporte técnico necessário para a aprendizagem das tecnologias licenciadas e o desenvolvimento de tecnologia própria. Em 1968, a Escola Politécnica passou a oferecer cursos de nível superior.

O Ikerlan iniciou como um departamento de pesquisa na área de engenharia mecânica da Escola Politécnica.

Em 1974, transformou-se em uma cooperativa independente de segundo grau. Em 1975, seus sócios, além dos trabalhadores, eram a Escola Politécnica, um grupo de cooperativas industriais (Ulgor, Danobat, Copreci, Fagelectro, Arrasate, Soraluze, Goite, Egurko, Zubiola) e a Caja Laboral. Seu objetivo era o desenvolvimento de tecnologias para viabilizar a autonomia tecnológica das cooperativas. A ideia era colaborar, através da pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico, na renovação tecnológica e organizacional das cooperativas. A criação do centro respondia à necessidade das cooperativas de possuir um centro de P&D compartilhado. Para definir sua agenda de pesquisa e formas de organização, foram realizadas diversas visitas a outros centros de pesquisa e desenvolvimento, tanto na Espanha como em outros países europeus. Entre 1974 e 1982, as cooperativas assumiram o compromisso de financiar a maior parte dos gastos do centro através de cotas, viabilizando a criação de equipes de pesquisadores. Nessa fase, as contribuições chegavam a cobrir entre 70 e 80% dos custos do centro e o Ikerlan trabalhou exclusivamente para as cooperativas da MCC.

Em 1982, para obter financiamento público do Governo Basco, que passou a financiar 50% do custo dos projetos destinados à pesquisa genérica, houve uma mudança nas regras. O acordo implicava na aceitação de projetos e de sócios não pertencentes ao grupo MCC. Os critérios internos desenvolvidos para a aceitação dos novos sócios foram: a) a maioria dos sócios pertencerem às cooperativas para manter um peso relevante no ConsejoRector e b) não se podia desvirtuar a orientação tecnológica do Ikerlan, só admitindo sócios cuja atividade esti-

vesse relacionada às tecnologias dominadas pelo centro.

A organização interna das cooperativas também era uma preocupação. A cooperativa Ulgor foi pioneira em muitos aspectos e buscou no dia a dia experimentar e adaptar vários modelos organizacionais aos princípios cooperativistas, buscando formas democráticas de gestão¹⁶. Todas as cooperativas de Mondragón que surgiram depois dela utilizaram a sua experiência e os mesmos estatutos.

A criação de novas cooperativas foi possível graças a um fundo de investimentos criado para isso a partir da influência de Arizmendiarieta. Sua visão sobre a aplicação dos excedentes anuais das cooperativas é muito particular e interessante. Quando, em 1959, as cooperativas Ulgor e Arrasate tiveram seus primeiros excedentes, o sacerdote eliminou a ideia de distribuir esses excedentes entre os cooperados, pois tinha a convicção de que era preciso reinvestir na cooperativa e promover a criação de outras cooperativas.

Arizmendiarieta “achava que o êxito de doze meses não significava uma boa situação e poderia depender da influência transitória de agentes externos à ação de nossa própria gestão”. Tratava-se de “relativizar o êxito devido a fatores circunstanciais, domesticar os desejos de enriquecimento pessoal e dirigir as atitudes para compromissos morais que, para ele, tínhamos com a sociedade” (Ormaetxea, 1998, p. 538). Com base nessa perspectiva, ficou estabelecido que de 70 a 80% dos excedentes seriam destinados aos chamados FondosIrrepartibles, geridos pela Caja Laboral com o objetivo de criar mais empregos e novas cooperativas.

Além de fornecer financiamento às cooperativas, a Caja Laboral prestava um conjunto de serviços complementares de apoio à gestão através da divisão empresarial. Em alguns casos, quando as cooperativas tinham resultados negativos, a Caja Laboral cobria os saldos negativos e perdoava a dívida para viabilizar a manutenção dos postos de trabalho, atuando contra a lógica bancária tradicional. Quanto à gestão, as cooperativas tinham que enviar anualmente seu planejamento financeiro e os resultados para acompanhamento por essa divisão (Cruz e Cardoso, 2004, p.20).

Na década de 60, foi criado o fundo de intercooperação, que proporcionou a junção de aspectos de solidariedade com planejamento de longo prazo. Ele tinha a lógica de que quem ganha mais ajuda a quem está em dificuldades naquele momento. Essa lógica posteriormente deu origem à formação de grupos comarcais¹⁷. O objetivo dessa forma de agrupamento era estabelecer relações entre as cooperativas e entre estas e o mercado tornando-as competitivas sem perder o compromisso com os princípios do cooperativismo (Arregui, 2002, p.10).

Em 1970 já haviam sido criadas as estruturas básicas da experiência de Mondragón, o que, posteriormente, transformou-se no grupo financeiro (Caja Laboral, Lagun-Aro), no grupo de distribuição

(Eroski), de formação científica e tecnológica (Escola Politécnica) e no grupo industrial (cooperativas industriais articuladas entre si, realizando atividades de P&D e enfrentando coletivamente os desafios relativos à ampliação do cooperativismo associado à competitividade de suas empresas).

A ideia da intercooperação para viabilizar a sustentabilidade dos negócios e do próprio cooperativismo está presente: a) na criação de cooperativas fornecedoras de peças e partes; b) nos fundos de intercooperação; c) na criação de Ularco; d) na estreita relação entre as cooperativas de base e a Escola Politécnica; e) no planejamento de longo prazo, sempre entendendo a solidariedade como um fator de competitividade.

O período que vai de 1970 a 1990 foi marcado pela continuidade do crescimento do número de cooperativas, das vendas e do número de postos de trabalho, além da criação de vários centros de P&D. O esforço, entre os anos 70 e 90, foi o de fortalecer as sinergias no movimento cooperativo, criando espaços e organismos comuns para garantir a independência e a estabilidade tanto econômica como tecnológica das cooperativas, em um contexto de intensas transformações econômicas e tecnológicas.

Enfrentando a crise em um contexto de transformações

Entre 1975 e 1985, a Espanha enfrentou uma crise econômica que causou uma enorme queda do emprego industrial. Em Euskadi o emprego industrial uma queda de 38%, passando de 366.000 em 1975 para 228.000 em 1985. Nesse contexto, o desafio foi manter o emprego, que dependia da competitividade¹⁸ (Ormaetxea, 1998, 551).

O período de 1980 a 1985 foi o mais difícil, devido à redução drástica na demanda do mercado interno, que elevou a capacidade ociosa das cooperativas e as obrigou a utilizar, além das reservas de reconversão de resultados¹⁹, outras soluções para manter os postos de trabalho. Vale ressaltar, que as decisões sobre a reestruturação e a busca de soluções para enfrentar a crise foram sempre tomadas em assembleia, preservando a transparência e a democracia. Foram tomadas medidas para evitar o desemprego e enfrentar a queda da rentabilidade e a ameaça de descapitalização das cooperativas que estavam enfrentando perdas²⁰.

A reestruturação financeira, tecnológica e organizacional, pela qual passaram as cooperativas na primeira metade dos anos 80, devido à crise, mostrou resultados a partir da segunda metade dos anos 80. Nos anos 90 já havia 109 cooperativas que, juntas, faturavam 303.363 milhões de pesetas (as exportações representavam 16%, gerando 23.130 postos de trabalho) (Arregui, 2002, p.180; Ormaetxea, 2003, p.38).

A crise demonstrou que a continuidade da experiência dependia do esforço em desenvolver um cooperativismo de conjunto baseado em mecanis-

mos de intercooperação e solidariedade, o que culminou com a formação, em 1984, do Grupo Cooperativo Mondragón (Mongelos, 2003, p.81).

Na segunda metade dos anos 80, a incorporação à União Europeia trouxe consigo novos desafios e oportunidades que começaram a ser discutidos em 1984, quando criaram o Congresso Cooperativo e o Conselho Geral para discutir uma visão unitária que levasse em conta não só os fatores ideológicos, como também os empresariais. Tratava-se de organizar um fórum permanente de debate para elaborar as novas estratégias.

A redução das barreiras comerciais e dos níveis de proteção da economia espanhola exigia das cooperativas estratégias que garantissem sua competitividade no cenário europeu e internacional. Para isso, foram adotadas estratégias de expansão e internacionalização, além de intensificação do fomento à pesquisa e ao desenvolvimento para obter autonomia tecnológica, entendendo a inovação e a formação de seus colaboradores como fatores chave de competitividade (Mongelos, 2003, p.79-86).

As principais características da terceira fase, que se iniciou com a formação da Corporação após oito anos de discussão (1984-1991), foram o processo de internacionalização e a intensificação da incorporação da inovação como fator chave para a competitividade. O mercado em que nasceram e se desenvolveram as cooperativas até a crise de meados dos anos 70 era local e protegido. Passou posteriormente a continental e, a partir dos anos 90, globalizou-se. Seus principais concorrentes eram empresas transnacionais e as principais atividades industriais do grupo estavam em setores que sofriam um intenso processo de concentração e internacionalização: autopeças, a partir dos anos 80, e linha branca durante os anos 90²¹.

Nesse sentido, os desafios se ampliaram. Como ser competitivo num cenário de concorrência cada vez mais acirrada e manter os princípios orientadores da experiência: solidariedade, intercooperação, criação e manutenção do emprego, autogestão e democracia?

O fator chave para enfrentar esse desafio foi a busca de formas organizacionais que permitissem a atuação em conjunto, respeitando a autonomia das cooperativas associada à estrutura de formação, pesquisa e desenvolvimento que, nesta fase, consolidou-se e ampliou.

Em 1986, foi criado o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Ideko, especializado em máquinas e ferramentas, como uma entidade de interesse econômico²², com 12 trabalhadores e com o apoio financeiro da Caja Laboral, com os recursos das cooperativas do grupo Debako (Danobat, Goiti, Izarraitz, Soralue e Txurtzil) e do centro Ikerlan. Nesse período, o setor de máquinas-ferramenta passava por uma crise e, como estratégia para superá-la, as cooperativas resolveram investir em P&D. Os primeiros trabalhadores de Ideko eram profissionais oriundos dos departamentos técnicos das coopera-

tivas e do Ikerlan. Sua meta era ajudar a planejar e coordenar uma política tecnológica no setor de máquinas-ferramenta e bens de capital de tecnologia avançada, visando a transferir tecnologias para as empresas sócias.

Os projetos reuniam equipes mistas com as empresas, sendo de responsabilidade do Ideko a direção dos projetos e os resultados. A partir de 1997, o Centro integrou-se à rede Basca de tecnologia e passou a ser classificado como um centro de inovação e tecnologia pela comissão interministerial de C&T. Em 2003, deixou de ser uma entidade de interesse econômico, transformou-se em uma cooperativa de segundo grau²³. Todos os seus trabalhadores, com exceção dos bolsistas, tornaram-se sócios. O Centro Ideko faz parte da divisão de máquinas-ferramenta da MCC e do Grupo Danobat. Além dos sócios trabalhadores, possui, também, sócios colaboradores (MCC e MU engenharia) e sócias empresas (D+S Sistemas, Egurko, Ortza, Estarta, Goiti, Lealde, Soraluze e o próprio Danobat). Apesar de participar em dois grupos de MCC, tem autonomia financeira, mas o seu planejamento estratégico está diretamente vinculado às diretrizes das sócias.

No que se refere às formas organizacionais, em 1991, o “Grupo de Cooperativas Mondragón” se transformou em Mondragón Corporación Cooperativa – MCC²⁴, com o objetivo de fortalecer as relações entre todos os atores dessa rede de cooperativas e atuar em conjunto. A palavra corporação foi utilizada para expressar a ideia de solidez e tamanho para que fosse aceita como um grupo pelo mercado, ainda que, na prática, a estrutura utilizada seja a de uma rede.

A estrutura atual da MCC é bastante complexa. A corporação está dividida em três grupos: industrial, financeiro e distribuição. O grupo financeiro e o grupo de distribuição estão compostos cada um por uma divisão. O grupo industrial, entretanto, reúne sete divisões: máquinas-ferramenta, bens de capital, autopeças, componentes para linha branca, equipamentos industriais, componentes metálicos para construção civil e eletrodomésticos. Cada divisão é formada por cooperativas conforme o mercado de atuação. As cooperativas de formação e os centros de P&D estão agrupados de maneira horizontal contribuindo com toda a corporação²⁵.

O congresso geral das cooperativas é formado por todas as cooperativas (a cada 30 sócios trabalhadores, a cooperativa tem direito a um representante no congresso) e pelos componentes da Comissão Permanente de MCC. O planejamento e a gestão estratégica são realizados com a participação de todas as instâncias da Corporação e aprovados no Congresso Geral. Os princípios norteadores da corporação estão visíveis na dinâmica da gestão da MCC. As deliberações são amplamente debatidas em várias instâncias, permitindo que um grande número de cooperados participe dos debates. Essa estratégia, além de fortalecer os princípios da democracia e autogestão também contribui para que a im-

plantação das resoluções seja mais rápida e com alto grau de comprometimento.

A lógica orientadora da gestão da corporação é a pirâmide invertida, na qual quem está no topo são as cooperativas e, no vértice, está a corporação com os seus departamentos. Essa estrutura viabiliza uma forma mais democrática e solidária de gerir os interesses comuns do grupo. Ademais, as cooperativas possuem independência na gestão de suas unidades e na adesão ou não às decisões do Congresso e da Corporação. No entanto, elas só vão obter o apoio necessário na medida em que acompanhem as estratégias definidas coletivamente. Nesse sentido, é possível afirmar que as decisões são implantadas seja através do convencimento, seja por meio de medidas de fomento.

Outra estratégia utilizada desde o início da experiência foram os fundos que tiveram uma importância fundamental na trajetória das cooperativas. Além dos fundos obrigados por lei, a corporação possui vários outros que têm como objetivo distribuir melhor a riqueza, estimular a criação de novos negócios e a formação, auxiliar as cooperativas em momentos de crise, etc. Dentre todos os fundos²⁶, o Fondo de Reconversión, criado pelo grupo industrial, demonstra a materialização da solidariedade no âmbito financeiro. A cooperativa que obtiver resultados anuais positivos disponibiliza 25% do seu excedente e as cooperativas nas quais os resultados foram negativos podem contar com o apoio de 50% do montante do prejuízo. Caso não haja resultados negativos, também é aplicada a mesma regra, possibilitando que os ganhos sejam mais harmônicos, o que contribui para a solidariedade externa, ou seja, uma distribuição de renda mais igualitária. As cooperativas que participam de grupos comarcais ainda fazem parte do processo de distribuição em seus grupos, possibilitando que as cooperativas, quando necessário, cubram 100% dos prejuízos (Azevedo, 2007, p.134).

Os fundos intercooperativos são respostas solidárias das cooperativas que compõem a MCC em prol do desenvolvimento conjunto de todas as cooperativas participantes (Memória de Sostenibilidad, 2003). Em 2001, o aporte a esses fundos foi de 46 milhões de euros; em 2002, de 40 milhões de euros e, em 2003, de 36 milhões de euros (Azpiazu, 2003, 22-23). Em 2006, o aporte foi de 59 milhões de euros, em 2007, de 67 milhões e, em 2008, de 72 milhões de euros (Informe Anual 2008, p.48). Observa-se o aumento contínuo desse aporte, apesar da crise financeira de 2008.

Já a estrutura de formação, pesquisa e desenvolvimento se consolidou e ampliou nesta fase. Em 1997, através da associação de três cooperativas educacionais (MondragonGoiEskolaPoliteknikoa Jose M^a Arizmendiarieta S. Coop.; ETEO S. Coop. (criada em 1960, atualmente MU EnpresagintzaS.Coop.) e IrakasleEskola S. Coop (fundada em 1979)) foi criada a MondragónUnibertsitatea²⁷ que atualmente é formada por quatro faculdades: a Es-

cuela Politécnica Superior, a Facultad de Empresariales, a Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación e, a partir de 2011, a Facultad de Ciencias Gastronómicas²⁸.

Por ser uma universidade da corporação, mantém uma estreita relação com as cooperativas industriais, possibilitando que os alunos desde os primeiros anos tenham contato com o mundo industrial, através de uma série de atividades: a) alternância estudo-trabalho (trabalhadores das cooperativas são liberados meio turno para estudarem); b) práticas nas empresas (estágios nas empresas e centros educacionais da MCC) e c) projeto final de carreira ou monografia (todo estudante termina sua formação com um projeto em uma empresa, podendo ter duração de até um ano).

O estreito relacionamento com todo o tecido industrial local também possibilita que 40% dos discentes desenvolvam suas monografias em empresas não cooperativas. Essa estratégia de proximidade com o setor produtivo tem sido eficaz e os indicadores registrados mostram que 95% dos alunos, seis meses antes de finalizarem seus cursos, são inseridos no mercado de trabalho como estagiários e que 98% dos alunos, no ano de sua formatura, são empregados²⁹.

As cooperativas industriais e os centros de P&D da MCC participam dos órgãos de gestão da universidade, permitindo assim uma retroalimentação tanto em pesquisa como em ensino, além de contribuir para que a universidade sempre esteja atenta às necessidades existentes no mercado de trabalho, referentes à habilidade e competências dos profissionais.

A Universidade estimula um modelo de investigação colaborativa que abarca desde a investigação básica até a inovação desenvolvida em parceria com universidades, centros tecnológicos e empresas. Através dessa filosofia, tem conseguido fomentar suas atividades em suas linhas de pesquisa, criando estímulos para que 34% do tempo dos docentes seja destinado a projetos de P+D+I (pesquisa, desenvolvimento e inovação).

O desenvolvimento da pesquisa é uma das bases do sistema educacional da MondragónUnibertsitatea. Para isso, possui uma rede de entidades de suporte entre as quais se destacam os Centros de P&D Ikerlan e Ideko.

O Pólo de Innovación Garaia é outro exemplo de como o ensino está ligado à pesquisa e inovação. O Pólo fica no mesmo espaço físico da universidade, de centros tecnológicos e unidades de desenvolvimento e inovação de empresas com o objetivo de potencializar o desenvolvimento da pesquisa conjunta.

Para a área de gestão e formação também é dada bastante atenção. A corporação possui, além das Facultad de Empresariales e da Facultad de Humanidades y Ciências de la Educación outras instituições que se dedicam à pesquisa nessas áreas e prestam serviços às cooperativas:

a) MIK (Mondragon Innovation & Knowledge) — Centro de Investigación em Gestão Empresarial e Organizacional, criado em 2001 com o objetivo de desenvolver pesquisas em gestão avançada que visam a contribuir em novas estratégias e modelos organizacionais;

b) Otalora (Centro de desenvolvimento diretivo e cooperativo de MONDRAGON) — criado em 1974, com a missão de oferecer formação continuada para os diretores e membros dos órgãos sociais das Cooperativas na área de gestão;

c) Lanki (Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea) — criado em 1998 e que desenvolve suas atividades em pesquisas sobre temáticas do cooperativismo tanto nas cooperativas, como nas faculdades³⁰.

Com o objetivo de viabilizar a meta estratégica de competir com base na inovação tecnológica, a MCC tem feito parcerias com instituições públicas e privadas para a criação de instituições que captem recursos para o investimento em empresas inovadoras e P&D. Atualmente, a corporação conta atualmente com doze centros tecnológicos e um pólo de tecnologia, Pólo Garaia, além de oito cooperativas focadas na formação. O crescimento do número de centros tecnológicos a partir da década de 90 foi estimulado pelos recursos destinados a essa atividade pelo País Basco³¹. Alguns são especializados em uma determinada área de atuação de um grupo de cooperativas ou trabalham com um espectro mais amplo, como é o caso do centro *Ikerlan*. Segundo o Informe Anual (2009, p.39), o tamanho dos centros é pequeno (o menor tinha sete colaboradores e o maior, 263), mas a capacidade de articulação com as cooperativas, universidades, outros centros de P&D permite que atuem em uma grande diversidade de áreas do conhecimento e estejam envolvidos em pesquisa de ponta. Em 2009, estavam envolvidos em 70 projetos nacionais e internacionais. Em 2005, a MCC investiu 38,13 milhões de euros nos seus centros tecnológicos que contavam então com 615 profissionais e 46 bolsistas (Informe anual MCC, 2005, p.40). Em 2008, apesar da crise, foram investidos 133 milhões de euros nos centros que contavam com 748 profissionais. (Informe anual MCC, 2008, p.15). O quadro 1 apresenta os centros tecnológicos que fazem parte da MCC:

Quadro 1 - Centros de P&D da MCC

Ano de criação	Centro	Atividade
1974	IKERLAN - Centro de Investigaciones Tecnológicas www.ikerlan.com	Desenvolve projetos de P&D, sob contrato para desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de processos produtivos. Atua nas áreas de. 1) Mecatrônica: Eletrônica e sistemas técnicos de desenho e produção. 2) Energia: Uso racional de energia e energia renovável.
1988	IDEKO www.ideko.es	Especializado em máquinas-ferramenta e integrado ao Grupo Danobat (é exclusivo para as cooperativas do grupo).
1995	MTC - MAIER Technology Centre	Especializada no P&D de peças e conjuntos termoplásticos para os setores de autopeças, linha branca, telefonia e eletrônica de consumo.
2001	MIK - Centro de Investigación en gestión de MCC www.mil.es	Centro de Investigação em gestão empresarial e organizacional.
2002	KONIKER www.koniker.coop	Especializado em moldes e montagem. Participaram de sua criação FagorArrasate, Batz, MondragónAssembley, OnaPres y Aurrenak.
2002	LORTEK www.lortek.es	Pesquisa e Desenvolvimento em tecnologias avançadas de processo. Está estruturado em quatro áreas: desenhos, processos, ensaios não destrutivos e produção industrial, robótica e automação.
2003	AHOTEK (Centro de Investigación de Fagor Automoción) www.aotek.es	Dedicado à Automação e Ótica, em tecnologias integradas aos produtos desenvolvidos e fabricados pela FagorAutomoción (controles numéricos, reguladores e sistemas de captação de posição).
2003	EDERTEK - Centro Tecnológico de la Agrupación CHP www.fagorederlan.es	Focado no setor de autopeças nas áreas de materiais e processos, desenvolvimento de produtos, inovação e desenho de moldes e ferramentas.
2003	ORONA EIC – Elevator, Innovation Centre	Dedicado ao P&D de elevadores. Têm Ikerlan y MondragónUnibertsitatea como sócios colaboradores.
2003	UPTC Ulma - Packaging Technological Center	Vinculado a UlmaPackaging, desenvolve equipamentos de embalagem e conservação. Atua em três linhas: projetos de especialização (design avançado, sistema ótimo de embalagem de produtos, dinâmica de máquinas, regulação e controle), projetos de investigação por demanda e promoção de novas atividades orientadas ao processamento de produtos e embalagem de produtos alimentícios.
2005	HOMOTEK	Criado por Fagor Eletrodomésticos, atua em quatro linhas: eletrônica e comunicação, desenho, vibração e acústica e energia.

Fonte: Elaboração própria baseada em Informe anual (2009) e sites dos centros consultados em 10/07/11.

Todos são cooperativas autogestionárias de segundo grau, ou seja, possuem dois tipos de sócios: pessoas físicas e pessoas jurídicas. Alguns centros foram criados a partir da transformação dos departamentos de P&D das cooperativas, visando a utilizar financiamentos públicos. Outros centros são provenientes da união de várias empresas e coope-

rativas com outros centros tecnológicos e universidades.

Uma das chaves para se compreender a capacidade inovadora da MCC é a sinergia existente entre os centros tecnológicos, as empresas e a universidade. A proximidade desses três atores no desenvolvimento de projetos possibilita maior velocidade

e a implantação da tecnologia visto que técnicos das empresas, centros e universidades compõem as equipes no desenvolvimento do projeto. O desenvolvimento dessa cultura tecnológica foi fundamental para que as cooperativas estivessem em condições de concorrer em mercados globais.

Em 2004, foi aprovado o primeiro plano de Ciência e Tecnologia da MCC³². O plano atual foi aprovado em 2009 e finalizará em 2012. Ele tem por objetivos impulsionar a inovação nas cooperativas por meio de projetos desenvolvidos em conjunto com os centros de P&D que tenham um elevado impacto na corporação, ajudar na cooperação entre as cooperativas fomentando a transferência de conhecimento entre elas e servir à política corporativa orientando, coordenando e alinhando as atividades da *MondragonUnibertsitatea* e os centros de P&D. O plano do período de 2009 a 2012 conta com 37 cooperativas envolvidas diretamente, além dos 12 centros e da universidade. A inovação tecnológica é considerada estratégica para a sustentabilidade da corporação. O grupo industrial investe anualmente 5% do valor das vendas em pesquisa e desenvolvimento, além dos recursos oriundos de outras fontes.

Os Centros Tecnológicos Ikerlaneldeko³³

Ikerlan e *Ideko* são os principais e mais antigos centros de P&D da MCC. O *Ikerlan*, criado, em 1974, foi o primeiro centro tecnológico e teve um papel fundamental para o desenvolvimento tecnológico de todo o grupo. Já *Ideko* foi criado em 1986 como parte das estratégias de superação da crise econômica, como um centro especializado em máquinas-ferramenta para atender às necessidades das cooperativas do grupo *Danobat*.

O *Ikerlan* é um centro tecnológico que trabalha para vários setores industriais (bens de capital, eletrodomésticos, eletrônica e informática, automotiva e energia). Em 2004, o *Ikerlan* reunia uma equipe de 186 trabalhadores, 40 bolsistas e um orçamento de cerca de 15 milhões de euros, enquanto *Ideko* era formado por 59 trabalhadores, 29 bolsistas e teve um orçamento de cerca de 5 milhões de euros. Em 2009, o *Ikerlan* contava com 209 pesquisadores e 54 bolsistas e teve um ingresso de 20,4 milhões de euros e o *Ideko* possuía um quadro com 108 pessoas e movimentou 7,2 milhões de euros (Informe anual, 2009, 08).

O *Ikerlan* faz parte do grupo de formação e P&D da MCC. Juridicamente é uma cooperativa de segundo grau sem fins lucrativos, que possui três tipos de sócios: 32 empresas associadas³⁴ (entre as quais 24 cooperativas, a maioria da MCC), três sócios *colaboradores* (*Caja Laboral*, MCC, *MondragónEskolaPoli-*

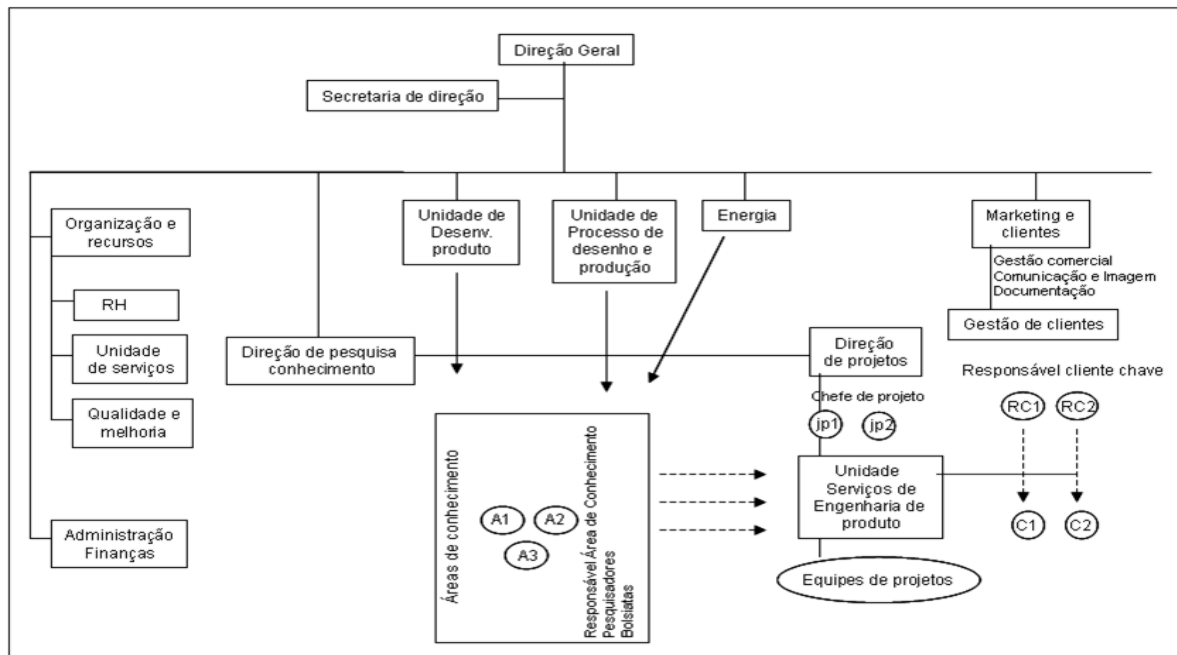
teknikoa) e sócios trabalhadores. Depois de dois anos, o trabalhador contratado é convidado a se tornar sócio. Atualmente, o *Ikerlan* é um centro aberto para desenvolver projetos para outras empresas, apesar de em 2005, 50% dos projetos desenvolvidos serem para as cooperativas da MCC. Funciona de maneira autônoma, podendo selecionar livremente os projetos.

Segundo Sánchez (2001, p. 67-68), os sócios trabalhadores têm os mesmos direitos e obrigações de uma cooperativa da MCC. As empresas associadas mantêm vínculo com o centro a partir de um aporte anual de recursos e se beneficiam dos seus serviços. Os serviços que contratam têm um custo inferior por hora em relação aos de outros possíveis clientes. As entidades colaboradoras financiam o centro a fundo perdido. A cooperativa *Ikerlan* está organizada conforme os estatutos e regimentos da MCC. Contudo, por ser a *Ikerlan* uma instituição sem fins lucrativos, os sócios não têm excedentes no final do período como os membros das cooperativas de produção. Os excedentes são reinvestidos no centro e parte depositada na quota-parte de cada sócio no fundo indivisível. Os centros tecnológicos também não participam do fundo de reconversão do grupo industrial. A diferença entre a maior e a menor retirada é de seis vezes segundo JosebaArana, engenheiro da *Ikerlan*, entrevistado em 2005.

O *ConsejoRector* é formado por doze membros: oito representantes dos empreendimentos sócios (há um sistema de rodízio) e quatro dos sócios trabalhadores, escolhidos pela assembleia. Ele é responsável pelas decisões estratégicas do centro. O *ConsejoRector* delega a um comitê executivo, formado pelo diretor geral da *Ikerlan*, pelo presidente e pelos quatro trabalhadores do *ConsejoRector*, os aspectos da gestão relativos ao trabalho, fomentando a participação dos trabalhadores (JosebaArana, engenheiro da *Ikerlan*, entrevistado em 2005; Sanchez, 2001, p.68).

O Centro está organizado em três unidades: a) Desenvolvimento de Produto (engenharia mecânica, desenho mecânico, eletrônica de potência, eletrônica, automação e engenharia de controle, sensores, microssistemas, tecnologia de software, engenharia de produto e comunicação); b) Processo de Desenho e Produção (inovação estratégica, tecnologias de desenho e produção e tecnologias da informação); c) Energia (sistemas alternativos de geração de energia, tecnologias de combustão, energia e conforto em edifícios). Além das unidades, existem três estruturas de suporte: marketing e clientes, administração financeira e organização e recursos, conforme Figura 1:

Figura 1- Organograma do Centro Tecnológico Ikerlan



Fonte: Informe Anual Ikerlan, 2003, p.30

Dentro de cada unidade há responsáveis por áreas de conhecimento que formam equipes com pesquisadores e bolsistas. Essas equipes de desenvolvimento de projetos também contam, muitas vezes, com a participação de técnicos das empresas clientes como membro da equipe. Há também um órgão de gestão de clientes que apóia a equipe de desenvolvimento no relacionamento com a empresa contratante.

Em 2004, dos recursos utilizados por Ikerlan, 4,96 milhões de euros foram provenientes de projetos de pesquisa genérica e estratégica, 8,80 milhões de euros, oriundos de projetos contratados e 1,15 milhões de euros, de outras fontes. Em 2009, o montante de recursos foi de 20,4 milhões de euros, dos quais 12,5 foram provenientes de contratos com empresas e 6,5 milhões investidos em projetos de pesquisa próprios do centro (Informe anual Ikerlan, 2009, p.5).

A chamada pesquisa genérica e estratégica tem como objetivo dominar as tecnologias que o centro utiliza e conta com o apoio de atores públicos (como o Governo Basco, Ministério da Educação e Ciência e Tecnologia, governos municipais e a União Europeia) e autofinanciamento. Em 2004, foram desenvolvidos 27 projetos desse tipo. Já a pesquisa sob contrato está orientada para a prestação de serviços tecnológicos e atividades de desenvolvimento (P&D) em conjunto com as empresas clientes.

Em 2004, foram desenvolvidos 109 projetos desse tipo com empresas e nove projetos internacionais. Desses 109 projetos, 71% corresponderam ao desenvolvimento de novos produtos ou melhorias já existentes e 29% estavam focados em projetos de inovação estratégica e processo de desenho e

produção³⁵. As pesquisas realizadas no ano de 2004 resultaram em mais nove patentes³⁶ para o centro.

Nos projetos sob contrato, o Ikerlan só aceita projetos que não apresentem grandes riscos. Projetos com elevado grau de incerteza são enquadrados na modalidade investigação genérica e estratégica. O centro prefere assumir os custos associados às provas prévias, protótipos e análise antes de aceitar o projeto. Com essa atitude, consegue evitar fracassos e gerar maior confiança entre futuros clientes (Sánchez, 2001,70).

Com o objetivo de assegurar o aproveitamento dos resultados do projeto pela empresa contratante, o Ikerlan forma equipes mistas, compostas pelos técnicos do centro e pelos técnicos da empresa para o desenvolvimento do projeto. As vantagens mencionadas são: a) a empresa aporta conhecimento do produto/mercado ou do processo, o que permite maior rapidez e precisão na solução da demanda; b) ela disponibiliza conhecimento tácito da empresa através dos técnicos; c) os técnicos envolvidos no projeto vão se familiarizando com a cultura de desenvolvimento de atividades de pesquisa e desenvolvimento e formando uma equipe interna de P&D; d) A participação dos profissionais da empresa envolvidos no projeto facilita a transferência direta dos conhecimentos tecnológicos gerados, evitando os gastos com a fase da pós-inovação (treinamento e implantação).

O Ikerlan trabalha com dois tipos de contrato: contratos fechados e contratos abertos ou em regime de administração. A definição do modelo de contrato depende da flexibilidade desejada. No início do projeto, o Ikerlan apresenta ao cliente as variáveis custo, prazo de entrega e resultados espe-

rados. Caso o cliente concorde, será considerado um contrato fechado. O contrato aberto é aquele no qual existe alguma incerteza (aumento da necessidade de horas trabalhadas, do custo do projeto, necessidade ou não de testes especiais). Nesses casos, a renegociação pode ser feita no decorrer do contrato. Cerca de 50% dos projetos sob contrato são acordados dentro da modalidade contrato aberto. Isso ocorre porque o cumprimento das variáveis (custo, prazo de entrega e resultados desejados), mesmo que estimado, tem feito com que o *Ikerlan* conquiste a confiança do cliente e possa, cada vez mais, implantar o que é chamado de “hora trabalhada, hora paga”. Isso significa que o custo do projeto é estimado, mas pode ser modificado para mais ou para menos, dependendo do número de horas que seja necessário para sua execução. (Sánchez, 2001, p.71-73).

O preço dos projetos desenvolvidos é uma composição das variáveis tipo de cliente (empresas sócias, empresas não sócias e instituições públicas) e período de reserva. Os projetos desenvolvidos para empresas associadas são mais baratos do que os projetos desenvolvidos para empresas não associadas³⁷.

No que se refere aos direitos de propriedade intelectual (patentes), nos projetos sob contrato, a propriedade intelectual pertence à *Ikerlan* e a empresa contratante tem o direito de exploração. Para as inovações tecnológicas que não gerem patentes, o cliente tem um período chamado “período de reserva”, no qual o cliente mantém a exclusividade por algum tempo. Esse período é dimensionado em três níveis (sem reserva, com reserva por dois anos ou por cinco anos). Passado esse período de reserva, o *Ikerlan* já pode participar de projetos similares. Contudo, caso a empresa queira prorrogar esse período, existe um custo adicional que varia em função da quantidade de anos solicitados³⁸.

A formação é uma preocupação constante da cooperativa, visto que o centro tecnológico precisa estar atualizado nas áreas em que atua. Segundo o entrevistado, Joseba Arana, o trabalho com bolsistas é uma forma que o centro tem de investir na formação de novos profissionais: “Em *Ikerlan* investimos muito em formação, ela acontece dentro da própria equipe de trabalho, quando desenvolvemos projetos em conjunto com as empresas e também nas pesquisas básicas, sempre estamos aprendendo, mas o centro também investe na formação externa dos seus trabalhadores, através de incentivos para que os pesquisadores façam curso de pós-graduação”. (Joseba Arana, engenheiro de *Ikerlan*, entrevistado em 2005).

A parceria com outros centros tecnológicos e universidades é muito importante para o *Ikerlan*. Por exemplo, em dezembro de 2004, foi criada a Aliança Tecnológica IK4 com o objetivo de concentrar conhecimento e experiência complementares capazes de contribuir com o fortalecimento da capacidade inovadora e competitiva das empresas clientes e

com o desenvolvimento socioeconômico do seu entorno. Participam dessa rede o *Ideko*, o *Ikerlan* e mais sete centros tecnológicos europeus (*CEIT*, *IDEKO*, *CIDETEC*, *GAIKER*, *IKERLAN*, *TEKNIKER* e *VICONTECH*). Ao final do exercício de 2006, os centros, juntos, contavam com 1.300 pesquisadores e um orçamento superior a 80 milhões de euros.³⁹

O *Ideko*, em contraste com o *Ikerlan*, surgiu como um centro de P&D compartilhado entre as cooperativas do grupo *Danobat* e como uma entidade de interesse econômico. Assim, as cooperativas sócias determinavam as linhas de pesquisa e os projetos desenvolvidos. O sistema de preços era de “orçamento fechado”, ou seja, não havia diferenciações de preços, visto que os clientes eram em sua maioria as cooperativas associadas.

Até 2004, o centro não se preocupava com a propriedade intelectual. As patentes eram das empresas associadas. Após sua transformação em Centro Científico e Tecnológico, o governo Basco e órgãos espanhóis de C&T exigiram que fossem implantados vários tipos de indicadores⁴⁰. Devido a essa exigência foram iniciadas as negociações com as empresas para obter a coautoria das patentes provenientes dos projetos desenvolvidos no *Ideko*. Em 2005, já haviam obtido 36 coautorias. Outra forma de obter as patentes é quando o *Ideko* desenvolve a tecnologia, faz o depósito e vende a tecnologia para uma empresa. Em 2004, foram registradas mais três patentes (Marañón, *Gestor de Proyectos I+D de Ideko*, entrevistado em 2005).

Atualmente, a propriedade intelectual resultante dos projetos pertence às cooperativas associadas, em coautoria com o *Ideko*, mas os resultados das pesquisas são difundidos entre as sócias. Tal postura é possível porque, apesar de as cooperativas pertencerem a um mesmo setor industrial, seus segmentos de mercado são distintos, o que não promove uma concorrência entre elas.

Desde 2004, o *Ideko* é uma cooperativa de segundo grau, na qual todos os trabalhadores, com exceção dos bolsistas, são sócios. Faz parte da divisão de máquinas-ferramenta da MCC e é membro do Grupo *Danobat* (grupo de cooperativas do setor metal-mecânico filiadas à MCC). Possui três tipos de sócios: sócios colaboradores (*Caja Laboral*, MCC e MU engenharia), sócias empresas (D+S Sistemas, *Egurko*, *Ortza*, *Estarta*, *Goiti*, *Lealde*, *Soraluce* e o próprio *Danobat*) e sócios trabalhadores (86 trabalhadores em 2005). Até 2004, os trabalhadores do *Ideko* eram sócios de suas cooperativas de origem⁴¹. Em 2009, *Ideko* contava com um quadro de 108 trabalhadores, 92 sócios e 16 bolsistas. (Informe anual *Ideko*, 2009, p.37).

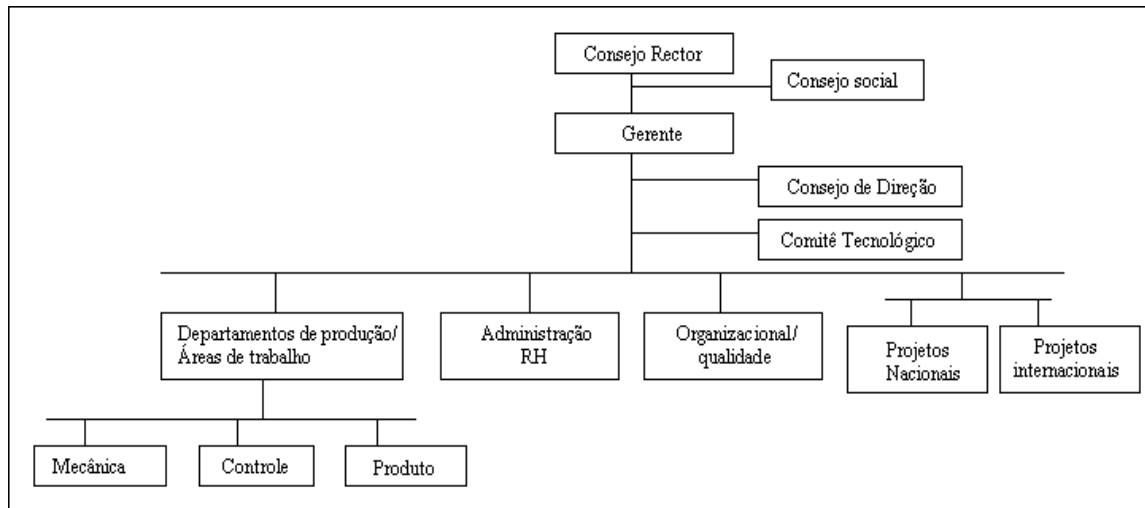
Segundo Sánchez (2001, p.77), os sócios trabalhadores desempenham suas atividades profissionais no *Ideko*. As cooperativas associadas (são cooperativas do grupo *Danobat* que participam da divisão de máquinas-ferramenta) e os sócios colaboradores contribuem com recursos, patrocinando pro-

jetos de pesquisa genérica e estratégica sem receber nada em contrapartida.

Conforme mostra a figura 2, o *Ideko* é administrado por um *ConsejoRector*, formado pelos gerentes das cooperativas associadas. O presidente é rodizado entre as empresas sócias. O gerente do Centro conta com dois órgãos para auxiliá-lo: 1) o Conselho de Direção, que está formado com representantes dos departamentos de administração e RH, organização e qualidade, mecânica, controle, produto e 2) o Comitê Tecnológico, que é composto pelos departamentos de mecânica, controle, produto, projetos

nacionais e projetos internacionais. Esses dois órgãos permitem que haja uma difusão de informação constante, pois os departamentos estão presentes administrando conjuntamente o centro. Devido à importância que a participação e o gerenciamento internacional de projetos têm para o *Ideko*, há duas pessoas dedicadas a escrever os projetos, apresentá-los e buscar recursos. Os níveis hierárquicos no *Ideko* são três (técnico, investigador e gerente de projeto) e a diferença entre a maior e a menor retirada é de seis vezes.

Figura 2- Organograma do Centro Tecnológico Ideko



Fonte: Elaboração própria a partir de entrevista em 2005.

O Centro Tecnológico *Ideko* é especialista em máquinas-ferramenta para o setor automotivo e aeronáutico. Atua em três áreas: a) engenharia de produto; b) engenharia de controle; c) engenharia mecânica. Possui também uma oficina de protótipos, na qual desenvolve e testa a otimização de produtos e processos. Atua desde a fase de estudo de mercado, cálculo, desenho, desenvolvimento e ensaios de protótipos industriais. As linhas de pesquisa desenvolvidas são: processos de transformação, máquinas e componentes, engenharia virtual, dinâmica de máquinas, monitoramento e controle de processos de fundição, software de automação inteligente, sistemas de medidas, gestão do ciclo de vida do produto, modelos de inteligência competitiva, gestão da inovação.

No departamento de engenharia mecânica, os serviços oferecidos vão desde a concepção de máquinas e componentes até o desenvolvimento de soluções completas de produção sobre peças ou família de peças. No departamento de engenharia de controle, são desenvolvidos projetos de processamento e controle baseado na automação avançada. Já no departamento de engenharia de produto são desenvolvidos os projetos de gestão da inovação, através do assessoramento do processo de de-

envolvimento de produto em todas as etapas, desde o projeto até a prototipagem.

Em sua etapa inicial, eram as cooperativas associadas que sugeriam as linhas de pesquisa a ser desenvolvidas. Hoje é o centro tecnológico quem as define. O *Ideko*, uma vez por mês, participa dos comitês de acompanhamento de desenvolvimento de produto das cooperativas associadas, visando estar próximo a elas e identificar oportunidades para o desenvolvimento tecnológico do setor (Memória Anual, 2005, p.38).

“Não há problemas caso alguma cooperativa queira apresentar um projeto individual: nesse caso, será analisada a viabilidade, focando na rentabilidade do projeto para a cooperativa”. (Marañón, Gestor de Projetos de P&D de *Ideko*, entrevistado em 2005).

Por ser um centro, até pouco tempo exclusivo do grupo *Danobat* e da divisão de máquinas-ferramenta da MCC, o *Ideko* desenvolveu uma boa sinergia com as cooperativas. É o centro que planeja e coordena a política tecnológica dentro da divisão de máquinas-ferramenta e bens de capital. O trabalho em conjunto com as cooperativas possibilita uma maior velocidade na resolução de problemas e desenvolvimento de tecnologia, segundo Marañón

(Gestor de Projetos e P&D de *Ideko*, entrevistado em 2005).

Entre 2002 e 2003 houve um crescimento de 24% dos projetos de médio e longo prazo e uma queda de 10% nos projetos sob contrato. A queda dos projetos sob contrato esteve associada à crise enfrentada pelo setor de máquinas-ferramenta, a partir 2001. (Memória Anual do *Ideko*, 2003, p.28).

Em 2003, o *Ideko* captou o montante de 5,261 milhões de euros. Desse montante, 55% foram de projetos de pesquisa sob contrato e 44%, relativos à pesquisa genérica e estratégica, desenvolvidos em parceria com instituições públicas locais, estaduais ou europeias, e 1%, de outras fontes.

Em 2009, o *Ideko* captou o montante de 6.811 milhões de euros, dos quais 64% foram oriundos de projetos de pesquisa sob contrato e 36% foram relativos a ingressos de projetos de pesquisa básica e aplicada. O montante de recursos captado pelo centro vem crescendo ano a ano. Em 2005 foram 4.885 milhões de euros, em 2006, 5.105 milhões de euros, em 2007, 5.506 milhões de euros e, em 2008, o montante de 7.049 milhões de euros. (Informe anual *IDEKO*, 2009, p.40).

O *Ideko* também trabalha segundo a filosofia de equipes mistas, o que permite às cooperativas adotarem, de forma mais eficiente e rápida, a tecnologia desenvolvida pelo centro:

“Na medida em que o cliente participa e acompanha o desenvolvimento da tecnologia, a implantação se torna mais fácil e rápida devido ao grau de comprometimento da empresa contratante”. (Marañón, Gestor de Projetos e P&D de *Ideko*, entrevistado em 2005).

A formação do trabalhador também é uma preocupação constante:

“A formação dentro do centro é muito estimulada, tanto a formação dentro das equipes de trabalho através da transferência de conhecimento tácito, quanto o estímulo à formação acadêmica. O *Ideko* paga as taxas dos trabalhadores que queiram fazer doutorado; os projetos podem ser desenvolvidos internamente. Entre 2003 e 2004, duplicamos o número de doutores no centro. Outro modo de aumentar o quadro de doutores é aceitar bolsistas que queiram desenvolver suas teses em áreas de interesse do *Ideko*. Existe uma grande possibilidade de essas pessoas depois serem convidadas a se tornarem sócias”. (Marañón, Gestor de *Proyectos I+D de Ideko*, entrevistado em 2005).

O *Ideko* mantém uma relação estreita com a Universidade de *Mondragón*, fazendo parte do ‘*Consejo Rector*’ e participando de projetos de cooperação com outras instituições europeias⁴². Essa relação possibilita que o centro esteja inserido em várias redes tecnológicas e participe ativamente da definição e do desenvolvimento dos Planos de Ciência e Tecnologia de MCC. (Marañón, Gestor de *Proyectos I+D de Ideko*, entrevistado em 2005).

Inovação, Cooperativismo e Autogestão na MCC.

A educação e o conhecimento tecnológico foram elementos fundamentais da experiência de *Mondragón* desde a criação da Escola Profissional que deu origem, depois de quinze anos, à primeira cooperativa. Ao longo desses 50 anos, foi sendo constituída uma cultura tecnológica própria, associada aos valores do cooperativismo à qual Badallo (2004,60-61) atribui o êxito competitivo da MCC e que foi fundamental para que as cooperativas estivessem em condições de concorrer em mercados globais.

Segundo essa autora, as instituições relacionadas com o conhecimento tecnológico impulsionaram o desenvolvimento econômico do grupo. Depois de analisar o papel da tecnologia em *Mondragón*, ela distingue dois tipos de elementos dessa cultura tecnológica:

a) Elementos não incorporados aos sistemas técnicos, ou seja, aqueles que não têm uma aplicação imediata e que, em alguns casos, não têm aplicação nunca, mas que fazem parte da bagagem cognitiva essencial dos engenheiros tais como conhecimentos básicos ensinados na MU e conhecimentos de caráter operativo desenvolvidos no *Ikerlan* através dos projetos de investigação genéricos. A esses, ela acrescenta as regras de atuação, vinculadas à tecnologia e à relação com o trabalho. O modelo cooperativista se traduz em uma estrutura menos hierarquizada e uma moral utilitarista e católica que valoriza o esforço e a criatividade como fatores positivos, em toda a comunidade. No que se refere aos valores e preferências de uso e desenvolvimento dos sistemas técnicos, ela destaca a importância que as empresas bascas dão ao desenvolvimento de pesquisas tecnológicas e a importância atribuída a projetos de pesquisa com aplicação direta nas empresas.

b) Elementos incorporados aos sistemas técnicos — A autora ressalta a importância que se deu, desde o início, ao conhecimento técnico e à criação sucessiva das instituições de formação e centros tecnológicos. Quanto aos componentes práticos e operacionais ela destaca a atuação dos bolsistas, que, além de adquirir conhecimentos, assumem importantes responsabilidades nos projetos em que participam. E no que se refere aos valores, ela apresenta a busca de inovação tecnológica como valor fundamental em toda a experiência da cooperativa de *Mondragón*.

O que caracteriza a experiência de *Mondragón* é a solidariedade interna e externa, orientada pelos valores democráticos do cooperativismo e que se manifesta na intercooperação. Manter o equilíbrio entre solidariedade e competitividade é o grande desafio diário, pois implica numa articulação de múltiplos atores e interesses, através de formas democráticas de gestão. A rede de instituições que formam a *Mondragón Cooperación Cooperativa* não está interligada somente pela participação financeira, e sim por um acordo entre as partes para admi-

nistrar as cooperativas com um modelo de gestão que transcende a capacidade individual de cada cooperativa e promove a eficiência coletiva. Com esse arranjo organizacional em constante mudança, as cooperativas buscam ser competitivas, mantendo e ampliando o emprego.

A inovação tecnológica é considerada estratégica para a corporação. A formação de recursos humanos sempre foi tida como fundamental para a independência econômica e tecnológica das cooperativas, o que levou à criação de novas cooperativas dedicadas a atividades do ensino, pesquisa e desenvolvimento. O papel dos centros tecnológicos, da universidade e dos inúmeros tipos de parceria que as cooperativas desenvolvem atualmente com o poder público e com instituições privadas permite a intensificação do desenvolvimento de novos produtos.

Analisar a história e o sucesso da MCC é compreender como os elos da cadeia foram se formando para permitir sua independência financeira e tecnológica sem deixar os princípios da cooperação e solidariedade. A parceria entre os centros de P&D, a universidade e a as cooperativas foi fundamental.

Se na primeira fase, a estratégia de aprendizagem tecnológica foi através de compra e cópia de patentes, já no período de 1970 a 1990, o desenvolvimento próprio começou a se fortalecer com a criação do centro *Ikerlan* (1974). Na terceira etapa, quando foi constituída a corporação, a “inovação tecnológica” passou a ser uma estratégia fundamental do grupo e a fazer parte dos seus valores corporativos.

Diversas medidas foram tomadas para impulsionar a inovação tecnológica dentro da corporação, tais como: criação de instituições de fomento (MCC *Inversiones e Fundación MCC*); participação em várias instituições criadas com recursos de outras empresas e governos (*MCC Desarrollo, MCC Navarra e MCC Innovación*) e criação de centros de P&D e a Própria Escola Politécnica.

As várias instituições voltadas para o desenvolvimento do conhecimento e projetos tecnológicos na MCC são estratégicas para a competitividade do grupo, visto que a maioria das cooperativas se dedi-

ca a atividades industriais. A corporação conta atualmente com 11 centros tecnológicos e um pólo de tecnologia, *PóloGaraia*, além de oito cooperativas focadas na formação.

A articulação existente entre centros tecnológicos, cooperativas industriais e a universidade é tida como uma das chaves para compreender a capacidade inovadora da MCC. A proximidade desses três atores no desenvolvimento de projetos possibilita maior velocidade e a implantação da tecnologia, visto que técnicos das empresas, dos centros e de universidades compõem as equipes no desenvolvimento do projeto.

Todos os centros tecnológicos que fazem parte da MCC são cooperativas autogestionárias de segundo grau. Na década de 90, foi possível verificar uma proliferação de centros tecnológicos estimulada pelos recursos destinados a essa atividade pelo País Basco. Alguns centros foram criados a partir da transformação dos departamentos de P&D das cooperativas visando a utilizar financiamentos públicos. Outros centros são provenientes da união de várias empresas e cooperativas com outros centros tecnológicos e universidades.

O *Ikerlane* o *Idekobuscam*, através de sua atuação, a renovação tecnológica e organizacional das cooperativas. O *Ikerlan* é um centro mais amplo e aberto que busca desenvolver tecnologia de ponta em diversas áreas; já o *Ideko* foca suas atividades no setor de máquinas-ferramenta.

As formas de gestão dos centros contribuem para uma maior sinergia entre pesquisadores, bolsistas, pessoal administrativo e clientes. A autogestão viabiliza uma estratégia de desenvolvimento de produtos mais participativa e eficiente, pois, na medida em que o cliente acompanha e participa do desenvolvimento da tecnologia, a implantação se torna mais fácil e rápida devido à interação com a empresa contratante.

A formação é uma preocupação constante nos centros estudados e é estimulada, tanto na formação das equipes de trabalho através da transferência de conhecimento tácito, quanto no estímulo à formação acadêmica.

Alessandra B. Azevedo - Graduação em Administração pela Universidade Federal da Bahia (1998), mestrado em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (2003) e doutorado em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (2007). Atualmente é docente e coordenadora do Curso de Tecnólogo em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Leda Gitahy - Graduação em Ciências Sociais pela Uppsala Universitet (1979), mestrado em Ciências Sociais pela Uppsala Universitet (1980) e doutorado em Sociologia pela Uppsala Universitet (2000). Atualmente é Professora Doutora - MS-3 da Universidade Estadual de Campinas (Instituto de Goeciências).

Referências

- ARREGUI, P. A. N. (2002). **Estudio de laorganización cooperativa como un sistema viable: laexperiencia de Mondragón como una referencia estratégica para eldesarrollodel sector en Chile**. Oñate. Espanha. Tese (Doutorado em CiênciasEmpresariales) - Facultad de CienciasEmpresariales - MondragónUnibertsitatea.
- ARAUJO.A.M.C, GITAHY L.M.C, RACHID, A. e CUNHA A.M. (2006). **Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca**. Campinas: IG-Unicamp, (relatório científico, CNPq).
- AZEVEDO, A. B. A.; GITAHY, L. (2010). The Cooperative Movement, Self-Management, and Competitiveness: The Case of MondragónCorporaciónCooperativa. Working USA: **The Journal of Labor and Society**, v. 13, p. 5-29, 2010.
- AZEVEDO, A. B. A. ;GITAHY, L. (2009). **A História da Mondragón Corporación Cooperativa**. Salvador, EDUNEB, 2009. v. 1. 98 p.
- AZEVEDO, A. B. A. de. (2007). **Autogestão e competitividade: estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras ebascas/espanholas**. Campinas-SP. Tese (Doutorado Instituto de Geociências) - Universidade Estadual de Campinas.
- AZPIAZU P. (2003). **La función de losfondos intercooperativos**. Tulankide, Mondragón, no483, p.22-29, out.
- BANDALLO A.C. (2004). La cultura tecnológica en laCorporación Cooperativa Mondragón. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**. Salamanca, Universidad de Salamanca, Instituto Universitario de Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. OEI v.1,n.2, p.47-66, abr.
- Centro Corporativo de MCC. (2002). **Informe Anual 2002**. Mondragón: MCC, p.50
- Centro Corporativo de MCC. (2005). **Informe Anual 2005**. Mondragón: MCC, p.50.
- Centro Corporativo de MCC. (2008). **Informe Anual 2008**. Mondragón: MCC, p.50.
- Centro Corporativo de MCC. (2008). **Informe Anual 2009**. Mondragón: MCC, p.76.
- Centro Corporativo de MCC. (2003). **Memorial de Sostenibilidad 2003**. Mondragón: MCC, p.64.
- CRUZ.A; CARDOSO.A. (2004). **La astucia de loshereros contra lafuerzadeldragón**. Campinas, I-E/Unicamp, p.60 (mimeo).
- HENRIQUES P. M. A. (2008). **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6 ed., Brasília, BCB. 92 p.
- IDEKO. (2003). **Memoria 2003**. Elgoibar, pg35.
- IDEKO. (2009). **Informe Anual 2009**. Elgoibar, pg48.
- IKERLAN. (2009). **Informe Anual 2009 Ikerlan**. Mondragón, pg46.
- MONGELOS, J. (2003). MCC: eldesarrollo de una experienciasocio-empresarial innovadoraen más de cuarentaños In: IRIZAR I. **Empresarios singulares, cuatro testimonios, una experiencia cooperativa**. Oñate, MondragónUniversitatea, p.65-93.
- ORMAETXEA J. M. (2003). **MedioSiglo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón**. Aretxabaleta, Otalora, p.313.
- ORMAETXEA J. M. (1998). **Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón**. 2 ed. Mondragón, Caja Laboral Popular-Saiolan, p.587.
- Pensamientos de Don José Maria Arizmendiarrieta**. (1999). Aretxabaleta, Otalora. 233p.
- SANCHEZ L.S. (2001). **Centros Tecnológicos, Confianza e Innovación tecnológica enlaempresa: unanálisis económico**. Bellaterra-Barcelona. Tese (DoutoradoDepartamentd'Economic de L'Empresa)-Universitat Autònoma de Barcelona.
- SARASUA, J. UDAONDO, A. (2004). **Autogestión y globalización – situar laautogestión económica enel mundo actual**. Escoriatza: ANKI – Instituto, de Estudios Cooperativos de MondragónUnvesitatea.p.35

Notas

¹ Orientado por Leda Gitahy.

² As perguntas que a tese buscou responder foram: a) É possível que empreendimentos autogestionários (oriundos de massa falida) tenham capacidade de integração competitiva, tecnológica, organizacional e social no tecido industrial brasileiro? b) É possível considerar as relações de trabalho desenvolvidas nos empreendimentos autogestionários como uma inovação que contribui para a sustentabilidade do negócio? c)

Que variáveis possibilitaram o sucesso dos empreendimentos da MCC? Poderão elas servir de exemplo para as empresas brasileiras? d) Qual a importância da governança público/privada para o desenvolvimento da sustentabilidade desses empreendimentos? (Azevedo, 2007,3).

³ Baseado em Azevedo and Gitahy (2010).

⁴ Lanki é o *Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea*, está situada na faculdade de *Humanidades y Ciencias de La Educación*. O instituto pesquisa o cooperativismo e a autogestão.

⁵ A comunidade autogestionária seria “uma arquitetura construída a partir da capacidade de decisão pessoal e, em consequência, é um âmbito de tensões e distensões produzidas pela interação entre pessoas autônomas, mas associadas” que, através da capacidade de decisão pessoal, conciliam interesses para o desenvolvimento do coletivo. As redes de intercooperação são apresentadas como uma tentativa de “compatibilizar a autonomia de uma organização com os compromissos e apoio que supõem as redes mais amplas de intercooperação” (Sarasua e Udaondo, 2004,33).

⁶ Os autores destacam que a participação no cotidiano da empresa é hoje uma característica perseguida pelas formas modernas da gestão de qualquer tipo de empresa. Contudo, a diferença entre essas formas de participação dos trabalhadores nas empresas e a autogestão é que, no primeiro caso, a autonomia dos trabalhadores está a serviço de um poder heterônomo, ou seja, existe a possibilidade de participação no que diz respeito a seu trabalho, mas os resultados estarão a serviço de projetos definidos fora de seu âmbito de decisão.

⁷ Esse compromisso pode se refletir na definição das estratégias econômicas da empresa, na definição de produtos e processos, dando prioridade à fabricação de produtos que respondam às necessidades sociais e aos processos de fabricação que levem em conta o meio ambiente, no oferecimento de condições de trabalho dignas e preocupadas com o desenvolvimento das pessoas, já que o poder de decisão está nas mãos de pessoas que vivem na comunidade.

⁸ “O fundamento da inter-cooperação é estabelecer vínculos que respeitem a autonomia e a identidade de cada organização: trata-se de cooperar em outro nível entre cooperadores. A estrutura em rede é o modo de associação natural das empresas autogestionárias, modelo descentralizado que se baseia em núcleos de soberania básica para a tomada de decisões. O esforço de articular círculos pequenos em torno de círculos maiores é constante na autogestão econômica” (Sarasua e Udaondo, 2004,30).

⁹ Essa seção está baseada no livro *A História da Mondragón Corporación Cooperativa: Uma experiência de inter-cooperação* (Azevedo e Gitahy 2009).

¹⁰ Na província de Guipúzkoa, as principais cidades são: Gatzaga (Salinas de Leniz), Eskoriatza, Aretxabaleta, Mondragón, Oñati, Bergara, Antzuola e Elgueta.

¹¹ A ditadura franquista (1939-1975) foi, antes de tudo, um regime extremamente centralizador. Toda e qualquer manifestação autônoma das comunidades regionais sofria dura repressão. A língua basca foi proibida, e seu ensino constituía ato de subversão. Fonte: http://www.facom.ufba.br/com112_2000_1/geo_on_line/povo_basco.htm. Acessado em 17/05/2010.

¹² José María Arizmendiarieta Madariaga nasceu em Markina, Vizcaya, em um “*caserio*” (Iturbe) do bairro de Barinaga no dia 22 de abril de 1915. Morreu em Arrasate/Mondragón no dia 29 de novembro de 1976, com 61 anos. Aos doze anos, ingressou no seminário. Estudou nos Seminários de Castillo-Elexabeitia (Humanidades) e em Gasteiz/ Vitoria (Filosofia). Serviu como jornalista no exército Basco (republicano). Ao final da guerra voltou ao Seminário de Gasteiz/Vitória para ser ordenado sacerdote em 21 de dezembro de 1940 e um mês e meio depois chegava a Mondragón.

¹³ “Dizemos muitas vezes que devemos lutar contra as injustiças, mas temos compreendido que a primeira servidão é a pobreza intelectual?” (Pensamientos de Don José Maria Arizmendiarieta, 1999:47).

¹⁴ Vale destacar que Arizmendiarieta, mesmo não sendo sócio da cooperativa, esteve presente em todas as etapas da experiência, até a sua morte em 1976. Sua presença em todos os momentos foi desenhando o que hoje é conhecido como “método de gestão arizmendiano”, que implicava inovar, introduzindo práticas que buscavam a transparência, a democracia e a participação do trabalhador associadas à pesquisa e à capacitação tecnológica. (Ormaetxea, 1998,50).

¹⁵ Em 2007, 1 euro = 166,386 pesetas.

¹⁶ “Se experimentaron “en vivo” todas las modalidades de organización, reglamentación, planificación, sistemas de valoración de puestos de trabajo, retribución a los factores productivos, modelo de gestión de la búsqueda de oportunidad de negocio, escalas retributivas y los procedimientos de organización para poner en práctica la democracia cooperativista” (Ormaetxea, 2003, 89).

¹⁷ A lógica dos Grupos Comarcais era a territorialidade – cooperativas que estivessem geograficamente próximas (até 10km) se uniam independentemente das características de seus produtos.

¹⁸ Apesar das dificuldades, as cooperativas associadas à *Caja Laboral* ampliaram seus postos de trabalho. Em 1975, contavam com 13.808 trabalhadores e em 1985 totalizavam 19.161 postos de trabalho, conseguindo preservar uma das metas do movimento que era a manutenção e ampliação do emprego. No entanto, se de 1965 a 1975, a rentabilidade das cooperativas manteve-se em 8% sobre as vendas, entre 1975 e 1980 ela cai para 3,70%. No quinquênio seguinte, com a queda da demanda e do crescimento do PIB, a rentabilidade do grupo caiu para – 0,5%, com a perda de 263 milhões de pesetas. Já entre 1985 e 1990, com a recuperação da economia (crescimento médio anual do PIB de 5,2%), a rentabilidade do grupo cresceu para 4,5% (Ormaetxea, 1998,551).

¹⁹ A reconversão de resultados é uma ferramenta de redistribuição dos resultados. As cooperativas de cada grupo distribuem entre si os resultados positivos e auxiliam as que tiveram resultados negativos (Mongelos, 2003,76).

²⁰ Maiores detalhes sobre as medidas em Azevedo (2007).

²¹ Para uma discussão das transformações na indústria de linha branca ver Araújo et al. (2006).

²² Entidade de interesse econômico; trata-se de uma instituição compartilhada e financiada por agentes, neste caso as cooperativas.

²³ “As cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, são aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.” (Henriques, 2008,07).

²⁴ Esse nome é justificado da seguinte forma: **Mondragón** identifica a origem da experiência e remete ao reconhecimento internacional como paradigma do movimento cooperativista. **Corporación** identifica uma entidade diversificada em seus componentes operando sob uma unidade de direção e permite a utilização do conceito grupo perante o mercado fortalecendo a unidade cooperativa. **Cooperativa** incorpora a identidade sócio-cultural e os princípios que regem o grupo.

²⁵ Para uma descrição detalhada das atividades, ver <http://www.mcc.es/esp/magnitudes/memoria2008.pdf> acessada em 15/05/2011.

²⁶ Para uma discussão sobre os fundos ver Azevedo (2007).

²⁷ Durante o período de 2007/2008 a universidade tinha 4.000 alunos em 22 cursos de graduação e 459 alunos na pós graduação (15 cursos de mestrado e 5 de doutorado). Além disso, contava com oito cursos de especialização.

²⁸ Em março de 2009 *Mondragón Unibertsitatea* e os cozinheiros bascos criam a *Fundación Basque Culinary Center (BCulinary)*, Com o apoio de instituições Públicas. O centro começa a funcionar em 2011 e tem sede na cidade de San Sebastian. A fundação contará com uma faculdade de ciências Gastronômicas e um centro de pesquisa em alimentação e gastronomia. Ela tem como fim a formação, a pesquisa, a inovação e a transferência de conhecimento e tecnologia das diferentes áreas das ciências gastronômicas. http://www.bculinary.com/public_sobre/ctrl_sobre.php acessado em 15/05/2011.

²⁹ <http://www.mondragon.edu/es/consultado> acessado em 15/05/2011.

³⁰ *Lanki* mantém programas de cooperação com países em desenvolvimento. No Brasil desenvolve há 10 anos um programa com o MST.

³¹ Até 1982, todas as atividades de P&D e de formação foram feitas exclusivamente com financiamento da corporação e nasceram como departamentos de P&D compartilhados entre cooperativas.

³² O Plano de Ciência e Tecnologia da corporação contou com a participação dos centros tecnológicos da MCC e, em 2005, teve a sua segunda edição que contemplou o período 2005-2008. O foco desse segundo plano de C&T foi o conhecimento tecnológico novo e de alto impacto para as empresas e negócios da MCC, visando à geração de atividades e produtos inovadores. Ele tem um orçamento de 40,7 milhões de euros. A elaboração do Plano de C&T foi resultado da interação de cooperativas industriais, cooperativas de formação e das cooperativas de P&D, que definiram cinco áreas estratégicas. (TICs, energia, biotecnologia, materiais e sistemas de fabricação, saúde e gestão empresarial cooperativa). Foi também criado um conjunto de indicadores (dedicação, gastos, financiamento, número de patentes, transferência para as empresas, sugestão de novos negócios, teses de doutorado e publicações) para acompanhar os resultados do Plano.

³³ Os dois centros tecnológicos foram visitados em 2005, durante a pesquisa de campo.

³⁴ *Alecop S. Coop, Azkoyen Industrial S.A, Azkoyen Médios de Pago S.A, Conatec S.A.L., Copreci S. Coop, Dikar S. Coop, Doiki S. Coop, Eika S. Coop, FagorArrasate S. Coop, Fagor Automation S. Coop, FagorEderlan S. Coop, Fagor Eletrodomésticos S. Coop, Fagor Eletrônica S. Coop, Fagor Industrial S. Coop, Fagor Sistemas S. Coop, Goizper S. Coop, Irizar S.Coop, Kendu S. Coop, Lealde S. Coop, Mecalux S.A., Orkli S. Coop., Orona S. Coop., Osatu S. Coop., Rotártica S.A., TallerLaulagun S.A., Team S.L., Ulma Cy E S. Coop, Ulma Forja S. Coop, UlmaManutención S. Coop, Wingroup S. Coop, ZivAplicaciones y Tecnologia S.A. e Zubiola S. Coop.*

³⁵ www.mcc.es/noticias, acessado em 16/05/06

³⁶ As patentes foram provenientes de projetos desenvolvidos com empresas clientes nos setores de eletrodomésticos, transporte virtual, energia e telecomunicações www.mcc.es/noticias, acessado em 15/5/06.

³⁷ Não foi informado o percentual de desconto que uma empresa sócia possui.

³⁸ www.ikerlan.com, acessado em janeiro de 2006.

³⁹ www.gaiker.es, acessado em fevereiro de 2007.

⁴⁰ A partir de 2004, o Ideko criou e passou a sistematizar mensalmente alguns indicadores: gestão e proposta e projetos de administração, gestão de projetos internos, propriedade intelectual, publicações, formação e qualificação, alianças e associações, difusão de conhecimento.

⁴¹ Antes de o centro se tornar uma cooperativa de segundo grau, os trabalhadores do Ideko pertenciam a alguma cooperativa associada ao Ideko e recebiam a retirada da cooperativa de origem.

⁴² *University College Dublin, University of North Umbria, University of Surrey, CETIM, WZL, IPK, IWB, FISW, IFW, Technische Univ. Graz SP, IVF, VTT, TNO, WTCM, VUOSO, MTA-SZTAKI, DEMOCENTER, ILME* (Memória anual de 2002).