



Ana Paula Carletto Mondadore

Mondragón é aqui? Cooperativismo e internacionalização

**CAMPINAS
2013**



Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

Ana Paula Carletto Mondadore

Mondragón é aqui? Cooperativismo e internacionalização

Prof^ª. Dr. Márcia de Paula Leite (orientadora)

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto
de Filosofia e Ciências Humanas, para
obtenção do Título de Doutora em Ciências
Sociais.

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA TESE DEFENDIDA
PELA ALUNA ANA PAULA CARLETTO MONDADORE E ORIENTADA PELO PROF^ª.DR^ª
MÁRCIA DE PAULA LEITE.
CPG, 22/03/2013

CAMPINAS
2013

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA POR
CECÍLIA MARIA JORGE NICOLAU – CRB8/3387 – BIBLIOTECA DO IFCH
UNICAMP

M744m	<p>Mondadore, Ana Paula Carletto, 1981- Mondragón é aqui? cooperativismo e internacionalização / Ana Paula Carletto Mondadore. -- Campinas, SP : [s. n.], 2013.</p> <p>Orientador: Marcia de Paula Leite. Coorientador: Waldo Orellana Zambrano. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.</p> <p>1. Mondragón Corporação Cooperativa (MCC). 2. Cooperativas – Mondragón (Espanha). 3. Globalização. 4. Cooperativismo. I. Leite, Marcia de Paula, 1948- II. Zambrano, Waldo Orellana. III. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. IV. Título.</p>
-------	--

Informação para Biblioteca Digital

Título em Inglês: Is Mondragón here? cooperativism and
internationalization

Palavras-chave em inglês:

Mondragón Corporation Cooperative (MCC)

Cooperative – Mondragón (Spain)

Globalization

Cooperativism

Área de concentração: Ciências Sociais

Titulação: Doutora em Ciências Sociais

Banca examinadora:

Marcia de Paula Leite [Orientador]

Lorena Holzmann

Jacob Carlos Lima

Angela Maria Carneiro Araújo

José Dari Krein

Data da defesa: 22-03-2013

Programa de Pós-Graduação: Ciências Sociais



Tese de Doutorado

Ana Paula Carletto Mondadore

Mondragón é aqui? Cooperativismo e internacionalização

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, para obtenção do Título de Doutora em Ciências Sociais, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Márcia de Paula Leite.

Este exemplar corresponde à redação final da Tese defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 22 / 03 / 2013.

Comissão Julgadora:

Titulares:

Prof^a. Dr^a. Márcia de Paula Leite (orientadora)

Prof^a. Dr^a. Lorena Holzmann

Prof^a. Dr^a. Angela Maria Carneiro Araújo

Prof. Dr. José Dari Krein

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima

Suplentes:

Prof^a. Dr^a. Liliana Rolfsen Petrilli Segnini

Prof. Dr. Antonio José Pedroso Neto

Prof. Dr. Martin Mundo Neto

Campinas

Março de 2013

Aos meus pais, com todo o meu amor.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Marcia Leite, que me auxiliou não só nos encaminhamentos da tese, mas também, nas dificuldades e inseguranças que envolvem a vida acadêmica.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais: todos os professores com quem tive oportunidade de aprender (e muito) durante as disciplinas e também aos secretários Maria Rita e Reginaldo por estarem sempre dispostos a me ajudar a resolver qualquer pendência administrativa.

Ao CNPq pela bolsa de doutorado no país e também a CAPES pela bolsa de doutorado no exterior, com certeza foram fundamentais para a minha trajetória no curso.

Ao Instituto de Economia Social e Cooperativa da Universidade de Valência - Espanha, em especial ao meu co-orientador Prof. Waldo Orellana Zambrano, pela receptividade e apoio à pesquisa.

Aos Profs. Dari Krein e Lorena Holzmann pelas contribuições durante o exame de qualificação e na defesa da tese, juntamente com os professores Jacob Lima e Angela Araújo.

A todas as pessoas que me concederam entrevista em Mondragón- Espanha e no Brasil.

Ao Prof. Baleren Bakaikoa Azurmendi, da Universidade do País Basco, que intermediou minha visita à Mondragón Corporación Cooperativa.

Aos Grupos de Pesquisa: Trabalho, Precarização e Cooperativismo (UNICAMP), Núcleo de Estudos de Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI/UFSCar) e

Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Sociedade, Poder, Organização e Mercado (NESPOM/UNESP), pelo aprendizado e convivência.

Ao Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e ao Sindicato dos Professores do Distrito Federal (SINPRO-DF), por me proporcionarem o enfrentamento dos dilemas do mundo do trabalho de forma prática e prazerosa.

Ao Waltinho, meu amado companheiro de todas as horas, nem imagino como seria tudo isso sem você, te amo!

Pelo incentivo, admiração e respeito ao meu trabalho, agradeço imensamente a toda minha família querida: meu pai e minha mãe, Carlão e Gildinha; meus irmãos, Tatá e Juninho; minha vovózinha querida; tio Dô e tia Neusa; minhas madrinhas Lourdes e Marcia; meu primo/afilhado, Paulo Eduardo; meu cunhado, Alex; ao Pedro, meu afilhado/tesouro que acaba de chegar e meu vô Nelson, que não esperou...

Maluzinha, Antonia, Karen e Tati, comigo desde os tempos de graduação e para sempre.

Raquel, Livia, Patinga, Myung e Kaama, “coisas” boas da Unicamp.

Eliene e Rosane, vida muito mais feliz em Valência.

Pelo acolhimento e amizade em Brasília, agradeço à Betinha, Amanditas, Sirlene, Ana Paula, Toninho, Katinha, Arnalda, Rose, as “meninas do Dieese” - Fiorella e Bianca, Valmir, Pedro e Sérgio.

Daniel e Fernanda, pela amizade sincera.

Vanessa e Adriana, *hablando por los codos*.

Pri, Stênia, Rosana e Alini, sem palavras.

“Las Cooperativas no nacen para actuar de guerrilleros sociales ni para deteriorarse como reductos burgueses, sino para mantener vivos y operantes valores humanos y sociales en el seno de un Pueblo viejo y con solera de resistencia y capacidad renovadora, digno de mejor suerte.”

Don Jose Maria Arizmendiarieta

RESUMO

A Mondragón Corporação Cooperativa (MCC) – por meio das instituições e normas criadas desde o seu início (nos anos 1950) e, a partir dos anos 1990, dos investimentos em novas plantas de produção ou alianças com outras empresas fora da Espanha, incluindo o Brasil - representa hoje o maior empreendimento cooperativo de produção no mundo. Como negócio, a internacionalização da Mondragón é um sucesso, entretanto, expõe diversas contradições em relação ao ideário e princípios cooperativistas. Pesquisamos a internacionalização da Mondragón em uma filial instalada no Brasil comparando-a com a sua sede na Espanha e, a partir disso, consideramos que o processo de internacionalização da MCC e a forma como se organiza fora do País Basco é uma escolha pragmática e econômica, capaz de viabilizar a competitividade das cooperativas no mercado, além de manter e financiar as suas estruturas solidárias no País Basco. No entanto, essa atuação internacional degenera os ideais do cooperativismo, pois, insere a divisão entre capital e trabalho, por meio da ampla utilização e exploração do trabalho assalariado.

Palavras-chave: Autogestão; Cooperativas de Produção, Internacionalização da Produção; Mondragón Corporação Cooperativa (MCC).

ABSTRACT

Mondragón Cooperative Corporation (MCC) – through the institutions and rules created since its beginning (in the 1950's) and, since 1990, through the investments in new production plants or alliances with other companies outside Spain, including Brazil – represents nowadays the biggest production cooperative enterprise in the world. As a business, Mondragón's internationalization is a success, however, it exposes a lot of contradictions in relation to the cooperative ideals and principles. We have researched Mondragón's internationalization in a branch installed in Brazil comparing it to its head office in Spain and from this, we considered that MCC internationalization process and the ways it is organized outside the Basque Country is a pragmatic and economical choice, which can enable the competition among the cooperatives in the market, besides keeping and funding its solidary structures in Basque Country. Nevertheless, this international acting degenerates the cooperative ideals since it inserts the division between capital and work, through the wide use and exploration of wage labor.

Keywords: Self-management, Production Cooperatives, Internationalization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1

1.1 O Estágio de Doutorado no Exterior 3

2 A MONDRAGÓN CORPORAÇÃO COOPERATIVA 7

2.1 Panorama Geral 7

2.2 Antecedentes Históricos e Surgimento da Experiência Cooperativa de Mondragón
10

2.3 A expansão da Experiência Cooperativa de Mondragón 19

3 O COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS DA MONDRAGÓN 33

3.1 Referência ao Contexto Brasileiro e Espanhol 33

3.2 Os Princípios Cooperativistas nas Cooperativas da Mondragón 46

3.3 O Modelo de Gestão da MCC 62

4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA MONDRAGÓN 69

4.1 O Impacto da Internacionalização 81

4.2 As Empresas Filiais no Brasil 86

4.3 A Fagor Ederlan Brasileira 88

4.3.1 Histórico 88

4.3.2 De empresa familiar para MCC 92

4.3.3 As ferramentas de participação na empresa 96

4.3.4 Projeto de Cooperativização da Fagor Ederlan Brasileira 100

4.4 Algumas Considerações 107

5 CONCLUSÃO: A MONDRAGÓN DAQUI E A MONDRAGÓN DE LÁ 111

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 115

ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objeto de estudo o processo de internacionalização da Mondragón Corporação Cooperativa, cujas filiais fora do País Basco são organizadas e atuam como empresas capitalistas comuns.

No Brasil, segundo o Informe Anual 2011, há 6 plantas produtivas¹ e 1 delegação corporativa, ou seja, um escritório oficial representante de toda a Corporação Mondragón, que fica na cidade de São Paulo-SP. E é nesse contexto que a nossa pesquisa adquire relevância, pois, até então, estas empresas não haviam sido objetos de análise.

Comparando a Fagor Ederlan Brasileira Ltda. (Extrema - MG) com a Fagor Ederlan Sociedade Cooperativa (País Basco), investigamos como é organizada a produção, quais são as formas de participação e como os trabalhadores as percebem. Além disso, a pesquisa recupera a tentativa de cooperativização da empresa no Brasil.

Para isso, a pesquisa incluiu a leitura da bibliografia sobre as temáticas: cooperativismo e autogestão, história e funcionamento do Complexo Cooperativo de Mondragón, globalização e internacionalização da MCC, pois somente com o

¹ As empresas são:

*Copreci Brasil Ltda., localizada em Taubaté-SP e produz componentes para eletrodomésticos;

*Fagor Ederlan Brasileira, localizada em Extrema-MG e produz componentes para carros;

*FPK do Brasil Componentes Automotivos, localizada em São José dos Pinhais-PR;

*Orkli do Brasil, localizada em São Bernardo-SP e produz componentes para aquecimento;

*Paranoá Indústria de Borracha - Cikautxo, localizada em Diadema-SP e produz componentes para carro;

*ULMA Packaging Ltda., localizada em Americana-SP e produz maquinário para embalagens industriais.

desenvolvimento da teoria é que conseguimos chegar às questões fundamentais que norteiam a pesquisa; também através da teoria que descobrimos quais eram as evidências empíricas que deveríamos buscar na pesquisa de campo.

Outra fonte de evidências necessárias para a realização do estudo é a pesquisa documental, que foi feita em publicações, jornais, revistas e sites ligados ao Complexo Mondragón e ao Grupo Fagor Ederlan.

Realizamos as entrevistas, que são consideradas uma das mais importantes fontes de informações para conhecermos as percepções dos trabalhadores cooperados na Fagor Ederlan, no País Basco e na Fagor Ederlan Brasileira. Os temas das entrevistas serviram para conhecermos o tipo de trabalhador (escolaridade, idade, experiência anterior), o dia a dia de trabalho (participação, solidariedade, cursos de capacitação, função e renda, etc.), e sobre o modelo produtivo e gestor de Mondragón. Porém, aos trabalhadores espanhóis incluímos questões específicas referentes à propriedade da empresa, por exemplo.

Essas entrevistas foram semi-estruturadas, o que garantiu ao entrevistado a possibilidade de falar sobre os temas e questões propostos, ao mesmo tempo, que permite ao pesquisador a possibilidade de comparabilidade, tão importante.

Assim, o resultado da pesquisa nos leva a considerar mais fortemente a hipótese de que a internacionalização da Mondragón e a forma como se organiza fora do País Basco é uma escolha econômica e pragmática, capaz de viabilizar a competitividade das cooperativas no mercado, bem como, manter e financiar as suas estruturas solidárias no interior da Corporação. No entanto, essa atuação internacional

expõe diversas contradições em relação aos princípios cooperativistas e ao ideário participativo no interior e fora do Complexo, principalmente por degenerar o paradigma do cooperativismo que é a não divisão entre capital e trabalho.

No Brasil, na Fagor Ederlan Brasileira, realizamos onze entrevistas com os trabalhadores; duas entrevistas com os gerentes de Recursos Humanos (RH) e de Produção, respectivamente; uma entrevista com uma analista do RH; e o presidente da empresa. Além disso, entrevistamos o presidente do sindicato local que representa os trabalhadores da Fagor e, também, o representante da Corporação Mondragón no Brasil.

1.1 O Estágio de Doutorado no Exterior²

Realizamos nosso estágio de doutorado no Instituto Universitário de Economia Social e Cooperativa (IUDESCOOP), da Faculdade de Economia, na Universidade de Valência, Espanha. A escolha desse instituto se deu porque vinculado ao IUDESCOOP há o Centro de Informação e Documentação Européia de Economia Pública, Social e Cooperativa (CIDEC), e também o Centro Internacional de Investigação e Informação sobre a Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC) - uma rede internacional de pesquisa com participação de 15 países, cuja sede espanhola está justamente no Instituto de Economia da Universidade de Valência.

² Período de bolsa no exterior PDEE-CAPES (Setembro de 2010 a Janeiro de 2011).

Além disso, na oportunidade, realizamos nossa Pesquisa de Campo na Mondragón Corporação Cooperativa (MCC), viajando até a cidade de Mondragón, no País Basco.

Contudo, para a realização dessas entrevistas foi necessário mais de dois meses de negociação, intercambiada por um professor da Universidade do País Basco. Foi necessário enviar o roteiro das nossas entrevistas (em anexo) para conhecimento do nosso contato institucional; muitas ligações telefônicas (inclusive, numa delas nos questionaram sobre a pesquisa de campo no Brasil e se nossa intenção seria fazer uma comparação entre as duas empresas - Fagor Ederlan Cooperativa e Fagor Ederlan Brasileira); já em Mondragón, uma pessoa da Fagor Ederlan, dias antes das entrevistas marcadas quis conhecer um pouco mais sobre nossa pesquisa para posteriormente passar aos trabalhadores as nossas intenções ou o tipo de pergunta que seria realizada.

Durante a visita fomos recebidos por um representante institucional da Mondragón, que na oportunidade nos apresentou algumas instalações da Corporação, incluindo uma visita guiada à Fagor Electrodomésticos. Em relação à Fagor Ederlan, realizamos uma entrevista com o diretor da empresa e com oito trabalhadores (sendo duas mulheres), todos pertenciam ao Conselho Social da empresa.

Kasmir (1999), durante sua pesquisa já havia retratado esta dificuldade em conseguir falar com os trabalhadores da Mondragón, fato que se reflete na vasta literatura que trata da experiência dos trabalhadores-proprietários. Para a autora, estes estudos negligenciam na verdade a percepção do trabalhador sobre seu próprio

trabalho, ou seja, privilegia o discurso dos gerentes e das relações públicas, sendo assim, as questões e os conflitos inerentes à relação da classe trabalhadora com a gerência não aparecem, pois há um discurso institucionalizado no qual o trabalhador de Mondragón pode e deve participar de todas as decisões por meio da gestão participativa e do trabalho em equipe.

Para adotar a perspectiva dos trabalhadores, Kasmir utilizou-se do tempo de permanência na cidade para fazer amigos e estabelecer uma relação de confiança, com isso, estabelecia contato com seus informantes que participavam das mesmas associações que seu grupo de amigos: associações voluntárias, sindicatos, grupos e partidos políticos.

Em nosso caso, apesar de termos conseguido realizar as entrevistas com os trabalhadores, é preciso considerar que todos eles foram escolhidos pela empresa. Ainda que tivéssemos solicitado conversar com homens e mulheres, e com trabalhadores da fundição e da usinagem - e isso foi atendido - não podemos deixar de ponderar que todos eram membros do Conselho Social.

A cidade de Mondragón é pequena e por ser estrangeira tínhamos a sensação de que as pessoas nos observavam e sabiam o tempo todo por que e para que estávamos naquele lugar – conhecer a experiência de Mondragón – e, ao mesmo tempo, desconfiavam das nossas intenções quando perguntávamos sobre associações, partidos políticos, etc.

Quanto à pesquisa bibliográfica sobre Mondragón realizada na Espanha, há três fatores para se considerar:

1- A dificuldade em ter acesso às publicações sobre Mondragón. A justificativa, segundo as livrarias onde insistimos em tentar comprar, é que a maioria dos livros sobre o tema são impressos por editoras bascas e, com isso, sua tiragem é relativamente pequena e de baixa circulação no restante da Espanha.

2- Além disso, há muito material bibliográfico produzido pela própria Corporação e, mesmo os livros ou artigos publicados em revistas acadêmicas (ou não) são ligados à própria Corporação Mondragón seja pelo financiamento da pesquisa, e/ou editoração, e/ou pesquisador (por meio da Universidade de Mondragón). O envolvimento da produção com a Corporação exige evidentemente cuidado na interpretação e no uso.

3- Outro fato a se ponderar é a abordagem diferente para refletir sobre o cooperativismo. Para começar, o instituto em que estávamos inseridos oferece mestrado e doutorado em Economia Social. Não freqüentamos as aulas dos cursos, porém, participando de palestras e vivendo o dia a dia na Universidade percebe-se que a intenção desses programas é justamente formar gerentes e administradores para dirigirem as cooperativas, as sociedades laborais e outros tipos de empreendimentos que formam a chamada Economia Social na Espanha. Essa abordagem mais empresarial sobre o tema influencia a produção bibliográfica sobre Mondragón e difere muito das abordagens que até então permeavam nossa discussão.

2 A MONDRAGÓN CORPORAÇÃO COOPERATIVA

2.1 Panorama Geral

É no País Basco, comunidade autônoma do norte da Espanha, que fica a cidade de Mondragón onde, no ano de 1956, surge a primeira das empresas que compõe a hoje chamada Mondragón Corporação Cooperativa³ (MCC).

Da idéia do padre católico José María Arizmendiarieta, juntamente com cinco técnicos formados na escola técnica local e o apoio financeiro da comunidade paroquial da cidade de Mondragón, que adquiriram uma empresa falida que produzia fogões, surge a Cooperativa Ulgor - a primeira cooperativa do que representa hoje o exemplo de maior sucesso do modelo cooperativo de produção.

Com o período de expansão econômica (década de 60), rapidamente a cooperativa tornou-se uma das cem maiores empresas da Espanha, e com isso, novas cooperativas surgiram nos anos seguintes, justamente para produzirem os insumos para a Ulgor. Isso porque a idéia de Arizmendiarieta e dos seus jovens seguidores era criar cooperativas pequenas para que o contato face a face entre todos os trabalhadores garantisse a efetiva igualdade e solidariedade entre eles.

Deste modo, em 1958 funda-se a Arrasate, que produzia máquinas e ferramentas; em 1963 surge a Copreci, produtora de termostatos; e no mesmo ano a

³ Foi no ano de 1991 que se estabeleceu esse novo nome para a experiência cooperativa de Mondragón.

fundição Ederlan, resultado da fusão da fundição Ulgor e uma empresa do mesmo ramo que havia falido. Com o passar dos anos, novas cooperativas surgiram e com isso, os grupos cooperativos, que eram formados por várias cooperativas e favorecia a integração e informação entre elas e os demais grupos.

Em 1959 criou-se o banco cooperativo Caja Laboral, responsável em conceder empréstimos às cooperativas, em condições favoráveis em relação ao mercado, prestando serviços de coordenação, supervisão e assessoria para as cooperativas e para os grupos cooperativos. Já em 1967, surge a cooperativa Lagun-Aro como resultado da parte da Caja Laboral responsável pela assistência à saúde, pensões e aposentadorias.

Num movimento que se originou no ano de 1968 com intercâmbio entre professores da escola técnica e universidades francesas, estudando pesquisa industrial, é lançado um laboratório de automação, em 1972. Anos mais tarde, é criada a cooperativa Ikerlan, dedicada exclusivamente à pesquisa industrial. Atualmente Mondragón tem uma universidade própria, que contava durante o curso 2009-2010 com 3438 estudantes de graduação e pós-graduação.

Segundo o Informe Anual⁴ de 2011, a MCC conta hoje com 111 empresas cooperativas e 143 sociedades filiais, atuando em quatro setores: industrial, distribuição, financeiro, e conhecimento. Apresentou em 2011 um ganho com vendas de cerca de \$15 milhões/euros, contando com 83.569 mil trabalhadores, sendo 82% destes sócios-proprietários, e atuando na América do Sul, na América do Norte,

⁴ O Informe de 2011 é o mais recente. Disponível no site: <http://mondragon.mcc.es/>

Europa, Ásia e África. Com esses números favoráveis, a Corporação Mondragón ocupa um lugar de destaque sendo o primeiro grupo empresarial basco, o décimo da Espanha, e um dos mais exitosos empreendimentos cooperativistas do mundo.

Em relação ao esforço para tornar as cooperativas competitivas no mercado global, as medidas tomadas pela Mondragón são mais recentes e surgem como resultado do processo de internacionalização das economias, principalmente nos anos 1990, cuja principal medida é o investimento em novas plantas de produção ou alianças com outras empresas fora da Espanha, principalmente em países emergentes, e que proporcionam a redução com os custos de produção, como é o caso da China, que oferece mão-de-obra abundante e barata.

Há nove⁵ subsidiárias da MCC na China, com mais de 1.500 trabalhadores e um volume de negócios de US \$ 50 milhões. Hoje em dia, muitas empresas da MCC, tanto máquinas e ferramentas e os fornecedores da divisão automotiva estão focando na China.⁶ (Errasti e et.al., 2003, p.559) [tradução própria]

Nos indicadores de 2011, a área Industrial alcançou um total de vendas de \$5.929 milhões de euros, que corresponde a um aumento de 3,8% em relação a 2010. Sendo que \$3.973 milhões são resultados de vendas internacionais.

⁵ Em 2011, Segundo o Informe Anual, são 13 as filiais produtivas da MCC instaladas na China.

⁶ No original: There are nine subsidiaries of the MCC in China, with over 1,500 workers and a turnover of \$50 million. Nowadays, many of the MCC firms in both the machine tool and the automotive suppliers divisions are focussing on China.

2.2 Antecedentes Históricos e Surgimento da Experiência Cooperativa de Mondragón

A chamada Experiência Cooperativa de Mondragón foi o resultado de um cenário político, social e econômico específico.

O País Basco, no início do século XX já era uma das regiões mais industrializadas da Espanha (Azevedo e Gitahy, 2009; Thomas e Logan, 1991; Greenwood e Gonzalez, 1989; Whyte e Whyte, 1989). E segundo Thomas e Logan, a rápida industrialização entre o fim do século XIX e início do século XX, “causou tensão entre os bascos, cuja oligarquia capitalista tinha estreitos laços com a Espanha (p.33)”. O que rapidamente culminou no esforço dos trabalhadores em se organizar e formar sindicatos e partidos políticos atuantes.

Especificamente em Mondragón, também havia uma clara divisão entre as classes sociais. Havia uma grande empresa metalúrgica e de fundição chamada Unión Cerrajera, que também se caracterizava por manter os trabalhadores no chão da fábrica, enquanto que os cargos diretivos ficavam restritos aos membros da família e seus poucos amigos proprietários (Whyte e Whyte, 1989).

Mondragón era fundamentalmente um povo proletário. Um poucas famílias formavam a classe superior, e um número muito reduzido de comerciantes, profissionais e funcionários de escritórios formavam a classe média. Um grande abismo

separava as massas de trabalhadores dos reduzidos estratos superior⁷. (p. 42) [tradução própria]

Segundo Gabilondo (2008), durante a Guerra Civil Espanhola (1936-1939) a cidade de Mondragón e seus habitantes foram duramente afetados. Tudo começou com a vitória da direita nas eleições legislativas de 1933, com isso, as empresas da cidade se sentiram confiantes para aumentar o número de dispensas, fazer ajustes nas plantas produtivas e diminuir a jornada de trabalho e conseqüentemente os salários dos trabalhadores. Até que no dia 5 de outubro de 1934 cerca de 200 pessoas, na maioria jovens trabalhadores ligados à movimentos socialistas e também ao sindicato (Unión General de Trabajadores – UGT) param suas atividades nas maiores fábricas da cidade – Unión Cerrajera de Mondragón (UCEM) e Elma – e se lançam num movimento para tomar a cidade, fazendo dos donos e diretores dessas fábricas seus reféns. Com a chegada do Exército e a morte de dois desses reféns, o caos se instala: é declarado estado de guerra, cerca de 170 pessoas são presas, sem contar as que foram posteriormente para o exílio na França.

O resultado desse embate é que quando as tropas de Franco ocupam a cidade em setembro de 1936, o número de habitantes que era de 7.835 em 1933 cai pela metade (3.060 habitantes), fazendo com que as empresas da cidade vivenciem a escassez de mão-de-obra. Mesmo assim, tanto a UCEM, quanto a Elma, durante os 3

⁷ No original: “Mondragón era fundamentalmente un pueblo obrero. Unas cuantas familias formaban la clase superior, y un número muy reducido de comerciantes, profesionales y oficinistas formaban la clase media. Un gran abismo separaba a las masas de trabajadores de los reducidos estratos superiores.”(p.42)

anos de guerra se dedicaram a fabricação de armas que abasteciam o exército franquista (Gabilondo, 2008).

Nos anos de 1940, durante o pós-guerra, a população de Mondragón vivia uma realidade muito dura. A fome, a escassez de alimentos, o racionamento, as doenças – como tuberculose, a supressão de qualquer liberdade política, e a proibição da expressão de qualquer elemento da cultura basca, inclusive a língua. (Azevedo e Gitahy, 2009; Gabilondo, 2008; Ormaetxea, 1998; Whyte e Whyte, 1989).

Durante a ditadura franquista, foram reforçados os moldes e as práticas religiosas (já que a Igreja legitimava o governo ditatorial de Franco). A chamada Juventud Obrera de Acción Católica (JOAC) era o espaço que os jovens da cidade tinham pra se associar, praticar esportes, organizar obras teatrais e eventos da igreja, e, foi justamente nesse espaço que os jovens que participariam da fundação da Experiência Cooperativa de Mondragón tiveram contato com o Padre Jose María Arizmendiarieta.

O padre Arizmendiarieta chegou na cidade de Mondragón no ano de 1941, e vivenciou todo o cenário do pós-guerra. Logo passou a coordenar as atividades da JOAC tendo contato direto com os jovens da cidade, também foi professor da Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera – a única escola de formação profissional da cidade, que mesmo sendo a única, restringia o acesso somente aos filhos ou irmãos dos seus trabalhadores, deixando grande parte da população jovem sem perspectiva de estudo e formação profissional.

A partir disso, Arizmendiarieta fundou a chamada Escuela Profesional (1943), democratizando o ensino técnico para todos os jovens da cidade, na tentativa de formar os futuros gerentes de um novo tipo de empresa: preocupada com a comunidade, com a formação educacional do trabalhador, com a emancipação do trabalhador e com a solidariedade com os outros (Gabilondo, 2008; Ormaetxea, 1998; Thomas e Logan, 1991; Whyte e Whyte, 1989).

Whyte e Whyte (1989) salienta a importância da evolução do pensamento e atuação de Arizmendiarieta desde que chegou a Mondragón em 1941 até a formação da experiência cooperativa em 1956. Segundo eles, no início, o padre se dedicava às questões da doutrina católica tradicional como a utilização de métodos anticoncepcionais, aborto e a moral pessoal. No contexto de muitas mudanças sociais e políticas, o padre Arizmendiarieta mudou sua pauta de atuação, passando da família, saúde e moradia para as questões da fábrica e sobre as condições e problemas no trabalho.

Azurmendi (1984) descreve a evolução do pensamento de Arizmendiarieta:

Nos primeiros escritos (sermões, conferências aos pais de família, conferência aos jovens da Ação Católica) se concebe a crise como fundamentalmente uma crise da fé, ainda que a fé em si seja entendida em sentido amplo como um sistema geral de valores cristão-humanistas.

Pelos anos 1945-1950 Arizmendiarieta centrou sua atenção na chamada questão social. A ideia de uma crise universal (de

autoridade, de fé, crise da mesma razão) persiste. Mas o núcleo da mesma já não é o problema da fé, mas sim a questão da propriedade. A partir desta época a temática propriamente religiosa chega a desaparecer quase que inteiramente dos escritos de Arizmendiarieta. As citações de autores cristãos tradicionais, especialmente das encíclicas papais, diminuem sensivelmente, ao mesmo tempo que se multiplicam as citações de personalidades alheias à Igreja, sobretudo políticos do trabalho, até chegar a sua concepção cooperativa própria, nos anos 50⁸. (p.36) [tradução própria]

Passados alguns anos, os jovens formados na Escuela Profesional e que foram trabalhar na Unión Cerrajera enfrentam grandes dificuldades para conciliar o aprendizado das idéias do padre Arizmendiarieta e a realidade do dia-a-dia da empresa.

Isso porque, as idéias de Arizmendiarieta eram muitas vezes simpáticas à crítica marxista sobre o capitalismo. Ele acreditava que o sistema capitalista havia se desenvolvido sem nenhum ideal positivo ou princípio moral. Além disso, afirmava que o taylorismo tinha fracassado como filosofia porque instrumentalizava o homem até

⁸ No original: En los primeros escritos (sermões, conferencias a los padres de familia, conferencia a los jóvenes de Acción Católica) se concibe la crisis como fundamentalmente una crisis de fe, aunque la fe misma sea entendida en sentido amplio como un sistema general de valores cristiano-humanistas. Hacia los años 1945-1950 Arizmendiarieta ha centrado sua atención en la llamada cuestión social. La idea de una crisis universal (de autoridad, de fe, crisis de la misma razón) sigue en pie. Pero el núcleo de la misma ya no es el problema de la fe, sino la cuestión de la propiedad. A partir de esta época la temática propiamente religiosa llega a desaparecer casi enteramente de los escritos de Arizmendiarieta. Las citas de los autores cristianos tradicionales, especialmente de las encíclicas papales, disminuyen sensiblemente, al mismo tiempo que se multiplican las citas de personalidades ajenas a la Iglesia, sobre todo políticos laboristas, hasta llegar a su concepción cooperativa propia, en los años 50." (p. 36)

torná-lo um simples complemento da máquina (Whyte e Whyte, 1989; Azurmendi, 1984).

Foi neste contexto que em 1955 cinco jovens (Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, Jose María Ormaetxea e Javier Ortubay) decidem abandonar seus empregos na Unión Cerrajera e juntamente com Arizmendiarieta dão origem à Ulgor (hoje chamada Fagor Electrodomésticos) na tentativa de criar uma nova empresa.

Esta experiência era o resultado dos ensinamentos do padre aos trabalhadores formados na Escola Técnica, ou seja, uma empresa participativa, que se preocupava com a formação educacional de todo trabalhador, e também, que seria capaz de formar uma comunidade de trabalho. Se isso seria possível somente na forma jurídica de empresa cooperativa⁹, assim foi feita (Gabilondo, 2008; Thomas e Logan, 1991).

De acordo com Larrañaga (1981), Arizmendiarieta era contra os chamados “ismos”, incluindo o cooperativismo. Pois, na visão do padre, qualquer “ismo” é capaz de enquadrar, oprimir e está livre de contestação.

Apesar do cooperativismo historicamente estar vinculado a um projeto de alternativa ao capitalismo e das críticas que o padre fazia ao sistema, o socialismo não era politicamente a sua bandeira. Inclusive, o posicionamento político do padre,

⁹ Esse novo modelo de empresa só adquiriu a forma jurídica de cooperativa em 1958. Isso porque o modo como a empresa estava estruturada não se encaixava juridicamente à forma de Sociedade Anônima, e a configuração que mais se aproximava do modelo estabelecido era a cooperativa.

segundo Whyte e Whyte, é um problema de impossível resolução para aqueles que desejam situá-lo no contexto das ideologias políticas tradicionais. Por isso, algumas vezes, o padre tinha que se defender dos ataques e do julgamento que recebia dos mais conservadores, que o chamavam de “el cura rojo” (o padre vermelho), bem como, dos radicais que o acusavam de manter a divisão entre as classes.

Os empresários de Arizmendiarieta eram cooperativistas dispostos a transformar a sociedade vasca através da empresa. Arizmendiarieta pensava que os cooperativistas, que procediam da classe trabalhadora, deviam ser solidários com os demais trabalhadores (...). O próprio projeto cooperativista foi transformando progressivamente a cidade de Mondragón e marcando diferenças entre os cooperativistas e o resto dos trabalhadores¹⁰. (Kasmir, 1999, p.72) [tradução própria]

Arizmendiarieta em algumas ocasiões se considerava socialista, porém, tinha a sua própria definição e afirmava que o cooperativismo não era o caminho para chegar ao socialismo, na verdade, o cooperativismo era o próprio socialismo. No entanto, o padre pouco desenvolveu seu pensamento e escreveu sobre socialismo (Azurmendi, 1984), até porque a Espanha estava em plena ditadura franquista.

¹⁰ No original: Los empresarios de Arizmendiarieta eran cooperativistas dispuestos a transformar la sociedad vasca a través de la empresa. Arizmendiarieta pensaba que los cooperativistas, que procedían de la clase trabajadora, debían ser solidarios con los demás trabajadores (...). El propio proyecto cooperativista fue transformando progresivamente la ciudad de Mondragón y marcando diferencias entre los cooperativistas y el resto de los trabajadores” (Kasmir, 1999, p.72)

Ainda assim, Arizmendiarieta (citado por Azurmendi, 1984) define cooperativismo como

O terceiro caminho de promoção paralela ao capitalismo individualista e ao coletivismo sem alma. Seu centro e eixo é a pessoa humana em seu contexto social. (p.777)

É o terceiro caminho distinto do capitalismo egoísta e do socialismo mastodôntico e despersonalizante. Nós queremos cooperativistas que constituem este novo potencial social e, portanto, constituídas por quem não vá impulsionado por um egoísmo míope e fechado ou por simples instinto agregatório.¹¹
(p.779) [tradução própria]

Esta definição coloca Mondragón como uma das principais e primeiras iniciativas econômicas na Europa sob o viés da chamada *terceira via*, que ganhou destaque em meados do século XX como uma alternativa entre o capitalismo liberal e o socialismo planejado pelo Estado, juntamente com a reformulação da doutrina social da igreja, instituída pelo Papa Leão XIII¹² (Souza, 2007).

¹¹ No original: “El tercer camino de promoción equidistante del capitalismo individualista y del colectivismo sin alma. Su centro y eje es la persona humana con su contexto social”. (p. 777)
“Es el tercer camino distinto del capitalismo egoísta y del socialismo mastodóntico y despersonalizante. Nosotros queremos cooperativistas que constituyen este nuevo potencial social y, por tanto, constituidas por quienes no vayan impulsados por un egoísmo miope y cerrado o por simple instinto gregario”. (p. 779)

¹² No Brasil, uma das primeiras experiências ligadas a esta concepção de trabalho e comunidade foi da Unilabor. Claro (2004), em um estudo de caso realizado na Unilabor (surgida entre as décadas de 1950 e 1960), discute a tentativa de criar uma cooperativa de produção de móveis baseada no movimento Economia e Humanismo (movimento de inspiração católica na França). Relata que apesar do projeto autogestionário e a tentativa de formar uma comunidade de trabalho que procurava a não alienação do

Sob este pressuposto da *terceira via*, a Ulgor foi a primeira cooperativa industrial de Mondragón,

Efetivamente, se encontraram fórmulas para que as bases essenciais de nossa empresa pudessem estar de acordo com os preceitos legais vigentes, permitindo que se criasse a primeira cooperativa industrial em Mondragón... Para fazer isto, tivemos que vencer algo a mais que as dificuldades legais... desde o princípio tivemos em conta as necessidades de uma moderna empresa, e se adotou uma fórmula que faria viável seu desenvolvimento desde todos os pontos de vista: econômico, técnico, social e financeiro; não como uma entidade de segunda linha, somente apta para um campo de atividade limitado, mas sim como uma que seria apropriada através de um amplo setor da economia¹³. (Arizmendi, citado em Ballesteros, 1968, p.187) [tradução própria]

A Ulgor se desenvolveu como resultado da compra de uma empresa em processo falimentar que produzia fogões e tornou-se rapidamente uma grande

trabalhador, a proposta autogestionária enfrentou grandes desafios principalmente nas diferenciações e conflitos entre os criadores dos projetos arquitetônicos e os marceneiros, que efetivamente produziam os móveis, principalmente no que se refere aos processos de tomada de decisão e à divisão do trabalho. Atualmente este debate faz parte da chamada Economia Solidária.

¹³ No original: “Efectivamente, se encontraron fórmulas por las que las bases esenciales de nuestra empresa pudieron ponerse de acuerdo con los preceptos legales vigentes, permitiendo que se creara la primera cooperativa industrial en Mondragón... Para hacer esto, tuvimos que vencer algo más que dificultades legales... desde el principio tuvimos en cuenta las necesidades de una moderna empresa, y se adoptó una fórmula que haría viable su desarrollo desde todos los puntos de vista: económico, técnico, social y financiero; no como una entidad de segunda fila, solamente apta para un campo de actividad limitado, sino como una que sería apropiada a través de un amplio sector de la economía”. (Arizmendi, citado em Ballesteros, 1968, p.187)

cooperativa: passando de 24 sócios em 1956 a 228 sócios em 1960, diversificando sua produção, e atingindo grandes ganhos com suas vendas. Além disso, avançou na organização interna dos mecanismos cooperativistas através da aprovação de índices salariais de 1 a 3 e de um modelo de ganhos que se baseava em “horas trabalhadas, horas pagas”, e também, da aprovação de “cada sócio, um voto” (Gabilondo, 2008).

2.3 A Expansão da Experiência Cooperativa de Mondragón

Segundo Azevedo (2007), a expansão das cooperativas da Mondragón pode ser dividida em três períodos: entre 1955 e 1970 com o surgimento das primeiras cooperativas e instituições de suporte; entre a década de 1970 a 1990, quando as cooperativas se agrupam por proximidade geográfica e se inicia o processo de reestruturação produtiva; e por fim, a partir 1990 com a formação da corporação, a reorganização por setores e o processo de internacionalização das empresas.

Neste **primeiro período**, a partir do crescimento da Ulgor, há o impulso para o surgimento de outras cooperativa. A Talleres Arrasate Cooperativa Industrial é o resultado da compra de uma empresa local e contou com os trabalhadores antigos dessa fábrica e mais alguns jovens cooperativistas ligados a Arizmendiarieta, totalizando 17 pessoas envolvidas nesse novo projeto. Produzia inicialmente ferramentas e maquinaria, e passados dois anos do seu surgimento, já em 1960,

ampliou suas atividades produtivas para 12 diferentes produtos, ampliando seu mercado.

Em 1963 mais duas cooperativas são criadas: a Ederlan, fundição de ferro e aço resultado da fusão da fundição da Ulgor e outra empresa privada (Comet) em processo de quebra e a Copreci, que vendia seus produtos: válvulas, termostatos e outros componentes de cozinha doméstica e industrial majoritariamente para a Ulgor. (Whyte e Whyte, 1989; Thomas e Logan, 1991; Ormaetxea, 1998, Azevedo, 2007, Gabilondo, 2008)

De acordo com Thomas e Logan (1991), estas cooperativas tinham uma estreita relação e, apesar de serem empresas independentes, enfrentavam problemas comuns não só de produção e comercialização, mas principalmente na área de seguridade social e de acesso a crédito.

Como empregados por conta própria, os trabalhadores das cooperativas teriam que fazer suas próprias provisões para eventualidades tais como doença, lesão ou morte, já que estavam excluídos da participação no sistema da seguridade social espanhol. Além do mais era importante, do ponto de vista cooperativo, as restrições que se colocavam ao acesso coletivo ao financiamento para a expansão¹⁴. (p.43) [tradução própria]

¹⁴ No original: “Como empleados por cuenta propia, los trabajadores de las cooperativas tenían que hacer sus propias provisiones para eventualidades tales como enfermedad, lesión o muerte, ya que estaban excluidos de la participación en el sistema de la seguridad social español. Más importante eran, desde el punto de vista cooperativo, las restricciones que se ponían a su acceso colectivo a las finanzas para la expansión.”(p.43)

Foi neste contexto que em 1959 é fundada a primeira cooperativa de segundo grau da Mondragón – a Caja Laboral - por meio da associação entre as cooperativas Ulgor, Arrasate, Funcor (uma cooperativa da região) e San José (cooperativa de consumo). A Caja tem papel-chave no desenvolvimento de toda a Experiência Cooperativa de Mondragón.(Azevedo, 2007; Azevedo e Gitahy, 2009; Whyte e Whyte, 1989; Thomas e Logan, 1991; Ormaetxea, 1998; Gabilondo, 2008). Suas principais funções na sua origem eram:

Serviço Financeiro: cobertura econômica para as cooperativas industriais;

Serviço Técnico: promoção cooperativa e coordenação industrial;

Serviço Social: cobertura social para os cooperados.

Porém, por questões políticas e legais, houve a necessidade de se criar uma entidade independente à Caja Laboral para cuidar da assistência e previdência social dos cooperados – a Lagun-Aro em 1966. Isso ocorreu porque, durante o regime franquista, foi negado aos cooperativistas o direito de previdência social de acordo com o Regime Geral, pois os consideravam proprietários das empresas e não trabalhadores contratados por elas. (Gabilondo, 2008)

Outra mudança na Caja Laboral, ainda na década de 1960 foi a criação da sua Divisão Empresarial, com o objetivo de oferecer às cooperativas associadas a ela serviço técnico de funcionamento financeiro e contábil, assessoria de marketing e pessoal, além de auxiliar no lançamento de novas iniciativas. Essas cooperativas

associadas se beneficiavam ainda dos recursos financeiros da Caja, sendo obrigadas a depositar seus excedentes na própria Caja e a cumprir os princípios cooperativistas.

É importante salientar que não existia nenhum vínculo entre as cooperativas associadas à Caja Laboral. O único traço em comum entre essas cooperativas era pertencer à mesma entidade creditícia. Porém, foi o pertencimento à divisão empresarial da Caja, que iniciou o processo de uma rede intercooperativa na Experiência de Mondragón, que culminou com a criação dos chamados *Grupos Comarcales* na década de 1970. (Thomas e Logan, 1991; Whyte e Whyte, 1989)

Ainda na década de 1960, mais cooperativas surgiram em setores diversificados (Azevedo, 2007; Azevedo e Gitahy, 2009; Whyte e Whyte, 1989; Thomas e Logan, 1991; Ormaetxea, 1998; Gabilondo, 2008).

Nasce a primeira cooperativa agrícola do grupo – a LANA – claramente com o objetivo de incorporar o setor agrícola na experiência cooperativa. No início tratava-se de uma cooperativa mista composta por sócios produtores e sócios encarregados pela distribuição de leite, frutas, hortaliças e madeira. Em 2007, LANA se apresentava como uma cooperativa de trabalho associado, que se dedica a produção de móveis de madeira. Os outros setores produtivos com o tempo foram integrados a outras cooperativas. (Gabilondo, 2008)

Nesse mesmo período, o trabalho feminino também encontrou nas cooperativas de Mondragón seu espaço. Em 1965 foi criada a primeira cooperativa para mulheres – a Auzo Lagun, apesar da objeção de alguns homens que consideravam o ingresso da mulher no mercado de trabalho uma ameaça para a

família tradicional. A cooperativa oferecia o serviço de alimentação e limpeza e logo expandiu suas atividades para terceiros. Na atualidade, Auzo Lagun é a terceira empresa da Corporação em número de postos de trabalho; presta serviço produzindo refeições para hospitais, escolas e residências; tornando-se a terceira maior empresa do ramo no País Basco e a primeira, excluindo as de capital estrangeiro que atuam na região.

Eroski é uma cooperativa de consumo que teve sua origem no ano de 1969, sendo formada por sócios consumidores e sócios trabalhadores, ambos encarregados pela sua gestão, pois dividiam em 50% para cada a composição do Conselho Reitor. A diferença entre esses dois tipos de sócios era o tipo de ganho que obtinham com a cooperativa: enquanto os sócios consumidores, através do investimento em uma cota, se beneficiavam da cooperativa por adquirirem produtos com preços mais baixos; os sócios trabalhadores recebiam 40% dos “lucros” da cooperativa. Atualmente, com a atuação expandida para outras partes da Espanha e França através de compras e/ou alianças com outras redes de supermercados o Grupo Eroski trabalha no desenvolvimento do programa GESPA (*Gestión de La Participación*), que consiste em fomentar a participação dos trabalhadores na propriedade, gestão e resultados da empresa.

No ano de 1966, surge a Alecop (*Actividad Laboral Escolar Cooperativa*). Inicialmente ligada a Escuela Politécnica, tinha como objetivo principal oferecer aos jovens estudantes uma opção para trabalhar e financiar seus estudos, além de servir como experiência de emprego no currículo. A composição no seu Conselho Reitor é formada por dois tipos de sócios: 66,6% são sócios de trabalho (estudantes e

trabalhadores) e 33,3% é formada por sócios colaboradores (empresas cooperativas que apoiaram sua fundação e também as que contratam os trabalhos da Alecop).

Seus produtos e serviços oferecidos são: equipamento didático para a educação técnica, desenho e execução de produtos e serviços de projetos educativos, e componentes elétricos. Cabe salientar que durante a nossa visita na Fagor Electrodomésticos, nosso guia alegou que as empresas da Mondragón não são obrigadas necessariamente a comprar matéria-prima de outras empresas da corporação. Como exemplo afirmou que os componentes elétricos que compõem a fabricação de produtos de linha branca, não são comprados da Alecop, pois há no mercado empresas com preços mais competitivos. Ainda sobre o tema, disse que é papel da Alecop desenvolver um produto de qualidade e mais competitivo, só quando for dessa maneira é que a Fagor poderia comprar da empresa cooperativa.

Nos primeiros anos da Experiência Cooperativa de Mondragón, a importação de tecnologias e pagamento de *royalties* era comum, Percebendo o gasto com esse tipo de investimento, em 1968 foi formada a cooperativa Ikerlan. Trata-se de um centro de investigação tecnológica e de aplicações industriais, que presta serviço às cooperativas de Mondragón e também à empresas privadas. Por ser uma cooperativa de segundo grau, seu Conselho Reitor é composto por 3 tipos de sócios: os sócios trabalhadores (33%), os sócios usuários, que são as cooperativas industriais que investem e utilizam o serviço da cooperativa (47%), e os sócios colaboradores, que são a Caja Laboral, a Escuela Politécnica, y a própria MCC (20%).

Com isso, a forma como foi organizada e desenvolvida a experiência de Mondragón nestes primeiros anos foi fundamental para o surgimento e viabilidade de cada cooperativa, ao mesmo tempo, ao vincular o desenvolvimento das cooperativas em bases de sustentação econômicas, tecnológicas e sociais comuns, fundamentou-se a idéia de intercooperação que está presente ao longo de sua história.

No **segundo período**, entre os anos de 1970 a 1990, houve muitas mudanças na Mondragón. O processo de expansão continuou na década de 1970, com a criação de novas cooperativas por meio de fusões de empresas; transformações de sociedade anônimas em cooperativas; e criações autônomas, porém, na década de 1980, o surgimento de empresas cooperativas entra em um processo de queda.

Na realidade, a partir da década de 1970, há no mundo um contexto de crise generalizada nos investimentos em capital fixo, na produção e distribuição do petróleo, há o esgotamento da expansão dos mercados consumidores, queda na arrecadação fiscal e conseqüentemente dificuldade dos Estados em manter suas políticas de bem-estar social. “Em conseqüência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político” (Harvey, 1994, p.140).

A Espanha entrou, nesta época, em um longo período de estagnação e altos índices de inflação e esta crise se agravou ainda mais na década de 1980, com a entrada do país na Comunidade Européia.

Os resultados da Espanha têm sido negativos quando comparados com o restante dos países da OCDE, a julgar pela inflação, o estancamento da atividade e o crescimento acelerado do desemprego. Entre 1975 e 1983, a produção cresceu somente 1,6% ano, e a inflação registrou uma média de 16,8%, a mais elevada da Europa¹⁵. (Bradley y Gelb, 1987, p. 83) [tradução própria]

Ao mesmo tempo, Mondragón consegue manter seu crescimento até meados da década de 1970 com resultados positivos em comparação a indústria espanhola. “(...) una comparación con la industria española en 1972, año en que el rendimiento de las cooperativas superó al de las grandes empresas en un 7,5% y a las pequeñas y medianas empresas en un 40%” (Thomas e Logan, 1991, p.108).

Neste cenário, cabe aqui destacar como as empresas de Mondragón atuaram para se manterem capazes de crescer e também sobreviver no período de crise e manter todos os benefícios a que os cooperados tinham direito.

Durante os anos 1980 foram criados os *Grupos Comarcales*, que são associações de cooperativas situadas numa mesma região, mesclando cooperativas de vários setores produtivos. Segundo Gabilondo (2008), a ideia destas associações era, mais do que a troca de tecnologias ou mercado, promover a intercooperação social e de excedentes. Duas eram as principais medidas solidárias entre os grupos: primeiro

¹⁵ No original: “Los resultados de España han sido negativos comparados con los de los restantes países de la OCDE, a juzgar por la inflación, el estancamiento de la actividad y el crecimiento acelerado del desempleo. Entre 1975 y 1983, la producción creció sólo un 1,6% anual, y la inflación registró un promedio del 16,8%, la más elevada de Europa.” (Bradley y Gelb, 1987, p. 83)

era reservar parte dos ganhos mensais de cada sócio para um fundo que seria usado em favor da cooperativa que estivesse com dificuldades econômicas. A outra, na qual a associação por região fazia muito mais sentido do que por setor, é a recolocação de trabalhadores de uma empresa em dificuldades para outra evitando assim o desemprego.

Ainda sentindo os efeitos da crise e percebendo as potencialidades e desafios da entrada da Espanha na União Europeia, a experiência cooperativa de Mondragón sentiu a necessidade de reforçar as relações entre as suas cooperativas. Assim, em um documento de 1982, chamado *Reflexiones para el cambio en torno de la experiencia cooperativa de Mondragón*, perceberam que a relação regional dos *Grupos Comarcales* tinha que ser expandida para uma relação entre os Grupos e para isso viu-se a necessidade de criar novos órgãos de supra-estrutura: o Congresso Cooperativo¹⁶ e o Conselho Geral¹⁷, além de um fundo único para todos os grupos, o Fondo Intercooperativo de Solidariedad (FISO).

Outra importante mudança foi a desvinculação dos Grupos ante a Caja Laboral – esta se centraria a partir desse momento exclusivamente nas questões

¹⁶ Assembleia Geral: é o órgão supremo da cooperativa, expressão da vontade social exercida por todos os sócios. [tradução própria]

No original: Asamblea General: Es el órgano supremo de la cooperativa, expresión de la voluntad social expresada por todos los socios.

Fonte: <http://www.mondragon-corporation.com/>

¹⁷ Congresso Cooperativo de Mondragón: tem como função estabelecer os critérios estratégicos pelos quais se administrará a Corporação, mediante o planejamento e coordenação de suas unidades de negócio. É formado por 650 congressistas, representantes das cooperativas.

No original: Congreso Cooperativo de MONDRAGON. Tiene como función establecer los criterios estratégicos por los que se administrará la Corporación, mediante la planificación y coordinación de sus unidades de negocio. Está compuesto por 650 congresistas, delegados por las cooperativas.

Fonte: <http://www.mondragon-corporation.com/>

financeiras. Para marcar essas transformações, o grupo mudou de nome¹⁸ em 1987 para Grupo Cooperativo Mondragón (GCM).

Ainda sobre este período de crise e medidas para contê-la, Azevedo (2007) enumera três linhas de ações da Mondragón: medidas para evitar o desemprego, para evitar a queda na rentabilidade das cooperativas, além de medidas para melhorar a gestão das cooperativas.

As medidas para evitar o desemprego foram:

- “A flexibilização do calendário, mecanismo que permite ajustar o calendário de atividades ao volume de trabalho ao longo de cada ano. O excesso ou falta de horas acumuladas se procura compensar no semestre seguinte. Na medida em que não se dá a regulação total, se subsidia ou capitaliza o saldo pendente.
- A transferência dos sócios entre cooperativas. Nesse caso, as cooperativas mais afetadas pela crise transferem seus sócios com a respectiva quota-parte para cooperativas menos atingidas. Essa transferência pode ser transitória ou definitiva.
- A realização de cursos de reconversão profissional para adaptar o conhecimento dos sócios às novas exigências tecnológicas e evitar o desemprego por obsolescência profissional.
- Frente à eventualidade de que permanecessem pessoas desempregadas, se estabelece uma quota para cada cooperativa para um

¹⁸ Anteriormente, a agrupação dos *Grupos Comarcales* denominava-se *Grupo Asociado a Caja Laboral Popular*.

fundo, administrado por Lagun-Aro, que financia os desempregados.”(p. 27)

Já as para enfrentar a queda da rentabilidade e a descapitalização das cooperativas foram:

- “Aporte financeiro dos sócios das cooperativas para a recomposição do capital. No caso dos sócios não terem recursos próprios, a *Caja Laboral* fez empréstimos individuais a juros baixos ou sem juros. Além disso, algumas cooperativas reduziram o valor das retiradas e a carga horária para aumentar a produtividade e recuperar os excedentes positivos.
- A *Caja Laboral* teve um papel fundamental na recuperação do grupo através da redução da taxa de juros para empréstimos, assumindo em algumas ocasiões as dívidas das cooperativas.
- A reconversão de resultados foi uma ferramenta estratégica, pois além de compensar parcialmente os resultados negativos, ajudou a restaurar o equilíbrio financeiro e funcionou como uma ferramenta de solidariedade que colaborou para consolidar o projeto conjunto do grupo e desenvolver novas cooperativas.
- A capitalização permanente dos excedentes foi outro instrumento que contribuiu para restaurar o equilíbrio financeiro das cooperativas.”(p. 27-28)

As medidas encontradas para melhorar a gestão e a competitividade das cooperativas:

- “Reestruturação e implantação de técnicas modernas de gestão
- Introdução do planejamento estratégico como complemento dos planos anuais de gestão (...)” (p.28)

Em 2010, durante o período da nossa pesquisa em Mondragón, a Espanha já enfrentava um período de crise que se agravou posteriormente. A produção de linha branca é um dos setores que estava mais sofrendo com a queda na produção. Desta forma, presenciamos a flexibilização do calendário e da jornada de trabalho na empresa. Naquele momento, os trabalhadores da Fagor Electrodomesticos saíam para um feriado e faziam “ponte” até a próxima semana. Além disso, na Fagor Ederlan, segundo o seu presidente, havia cerca de 200 trabalhadores de outras cooperativas que estavam alocados na empresa devido a crise na suas cooperativas de origem.

Interessante o funcionamento deste processo, pois, segundo um dos nossos entrevistados, quando há a realocação de um cooperado existe um esforço para mantê-lo na mesma cidade da sua cooperativa de origem, além de conservar este trabalhador em uma atividade igual ou parecida a que ele desenvolvia no dia a dia do seu trabalho.

O **terceiro e último período** da expansão da Mondragón se inicia a partir de 1990 com a terceira edição do Congresso Cooperativo, pois, este marca o início de uma nova fase com a aprovação de um Novo Projeto Organizativo, que resulta na mudança do nome para Mondragón Corporação Cooperativa.

Em tese, a principal mudança deste período foi organizacional, com a substituição dos *Grupos Comarcales* por Agrupações Setoriais, que contariam com uma unidade única de direção operativa e de gestão e incorporaria todas as cooperativas divididas em três áreas: Finanças, Indústria e Distribuição.

Porém, na prática, essa nova divisão criou alguns problemas e conflitos no interior da Corporação, como a questão da autonomia das cooperativas; da solidariedade com a comunidade local dos antigos grupos regionais; e uma maior hierarquização entre os trabalhadores.

Segundo Gabilondo (2008) em relação à autonomia das cooperativas, as principais mudanças foram delegar parte de sua soberania e ceder à gestão dos Fundos Cooperativos comuns para a Corporação. Já o problema de hierarquização e diferenças entre os trabalhadores foi sentida principalmente com a mudança nos níveis salariais que de 1 a 3, passou a ser de 1 a 6. Um dos nossos entrevistados reafirmou que isso foi feito na intenção de “segurar” e “atrair” pessoas qualificadas para os cargos mais importantes, numa clara competição com as empresas mercantis.

Soma-se a isso, o aumento no número de trabalhadores contratados e a figura do sócio temporal. Desde a década de 1980, a contratação de trabalhadores é um recurso das cooperativas da Mondragón. Porém, nos anos de 1990 essa porcentagem de trabalhadores não cooperados atingiu 31% da mão-de-obra. São três tipos de trabalhadores: trabalhadores autônomos que prestam serviço para a cooperativa; trabalhadores terceirizados; e trabalhadores contratados pelas

cooperativas. As diferenças entre eles e os cooperados vão desde a remuneração até as questões sociais e de segurança.

O surgimento da figura do sócio temporal foi também uma solução para remediar esse problema. De acordo com as leis cooperativas do País Basco, mais precisamente, o art.26,2 da lei 4/1993, que estabeleceu a figura jurídica do sócio temporal, equiparando os direitos e obrigações entre o sócio temporal e o sócio de caráter indefinido; seu contrato pode durar no máximo 5 anos; e o número de sócios temporais , não pode ultrapassar 20% do número de sócios efetivos.

Outra grande mudança envolvendo a Mondragón Corporação Cooperativa a partir do ano de 1994 foi o processo de internacionalização através da instalação de empresas filiais com forma jurídica não-cooperativa. Veremos mais detalhes adiante.

3 O COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS DA MONDRAGÓN

3.1 Referência ao Contexto Brasileiro e Espanhol

A experiência cooperativa de Mondragón ganha destaque no Brasil, principalmente, quando se torna referência contemporânea para a construção do projeto político da Economia Solidária desenvolvida por Paul Singer a partir dos anos 1990. Singer define a Economia Solidária como

“outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada ao capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda” (2002, p.10).

Os argumentos que Singer apresenta para notabilizar a Mondragón é que, para ele, neste empreendimento há uma combinação entre cooperativas de vários tipos: cooperativas de produção industrial, cooperativas de comercialização de produtos, um banco cooperativo – a Caja Laboral – e até mesmo uma Universidade e

também é capaz de aliar a viabilidade e eficiência econômica com os princípios da autogestão.

Para Singer (2002),

“O que torna Mondragón ainda mais notável é a aplicação coerente dos princípios do cooperativismo a todas estas sociedades: elas não empregam assalariados, a não ser em caráter excepcional. Sem ignorar as dificuldades que o cooperativismo de Mondragón enfrenta, é inegável que ele procura realizar a autogestão numa medida que hoje, infelizmente, é difícil de encontrar nas grandes organizações cooperativas.” (p.98-99)

No entanto, reconhece que:

“Os dados disponíveis indicam que a MCC está em constante processo de transformação e que a prática autogestionária se encontra sob pressões que se originam do gigantismo e do burocratismo, que se manifestam cada vez mais no funcionamento do grupo. Não obstante, a cultura da economia solidária persiste e possivelmente se enriquece em Mondragón, que se tornou paradigma para cooperadores e estudiosos do mundo inteiro.” (Singer, 2002, p.105).

Como exposto no capítulo anterior, esta realidade de Corporação, especialmente a partir dos anos 1990, com o seu crescimento e burocratização geram problemas, conflitos e questionamentos no dia a dia do trabalho.

No entanto, alguns desafios como a autonomia da empresa e a hierarquização e solidariedade entre os trabalhadores são inerentes ao trabalho cooperativo, mesmo se considerarmos o contexto específico em que a cooperativa está inserida.

Por exemplo, no Brasil, as cooperativas “ressurgem”¹⁹ nos anos 1990 como resultado de processos falimentares e cooperativas de vários tipos visando à terceirização industrial. Isso porque, a abertura do mercado brasileiro aos produtos importados e o fim da proteção a setores industriais - potencializada com o impacto da informatização - provocou falências e fechamentos de fábricas, o aumento no desemprego e a flexibilização dos contratos de trabalho (tempo parcial, temporário ou subcontratado).

Sendo assim, muitos estudos empíricos constataam as dificuldades no trabalho cooperativo no seu dia a dia, pois as cooperativas geralmente são organizadas

¹⁹ Nas décadas de 1960 e 1970 já havia registros de experiências cooperativistas no Brasil. Tratava-se de experiências pontuais, na maioria das vezes ligadas à igreja católica, mas pela dificuldade de se inserirem no mercado não obtiveram o resultado esperado, que era principalmente a (re)inserção social e econômica das camadas excluídas da população. Várias cooperativas cujo financiamento para sua formação foi realizado através da *Inter-American Foundation*, nas regiões norte e nordeste do país durante os anos 1970 e 1980, também enfrentaram grandes dificuldades (Cavalcanti, 1988), a maioria delas enfrentava os mesmos problemas: ausência de capital de giro; inadequação na produção e comercialização dos produtos; processos na justiça do trabalho; endividamento devido a empréstimos, etc. Ver também Nota 12.

com perspectivas bem pragmáticas, voltadas à resolução de questões prementes como a manutenção de empregos, o que atenua o ideário político de seus participantes.

A pesquisa realizada por Rosenfield (2003) em uma cooperativa resultante da falência de uma empresa do ramo da metalurgia pesada expressa bem as diferenças de envolvimento entre os trabalhadores com a proposta do trabalho cooperativo. Para ela, neste caso, os trabalhadores estão divididos em três grupos: o grupo marcado pelo engajamento, o grupo da adesão e o grupo apontado como o de recuo e as diferenças entre estes grupos se refletem na forma como atuam na cooperativa.

Os trabalhadores engajados percebem na autogestão uma perspectiva revolucionária de instituir novas relações entre capital e trabalho; geralmente estes trabalhadores possuem forte relação com o sindicato e ocupam algum tipo de posto algum tipo de posto eletivo na cooperativa.

O segundo grupo é marcado pela adesão integral ou parcial ao projeto de construção e consolidação de uma cooperativa em concordância com os princípios da economia solidária, ou seja, a cooperativa é uma alternativa concreta de geração de trabalho e renda em um momento de possível desemprego, muito mais que um projeto político.

O grupo do recuo é aquele no qual os trabalhadores percebem a cooperativa como uma alternativa para reaver as perdas com a falência da antiga empresa ou por não ter uma opção melhor. Deste modo, possuem certo distanciamento das questões da cooperativa, mesmo participando e votando nas assembleias.

Mondadore (2007), no estudo de caso em uma cooperativa de confecção de jeans também revela as diferentes dimensões que envolvem o trabalho cooperativo. No caso, a opção dos trabalhadores era uma escolha econômica, pois a cooperativa oferecia um rendimento mensal acima das expectativas salariais da pequena cidade na qual estava inserida e, ao mesmo tempo, havia garantia e segurança do emprego e também certa autonomia no dia a dia do trabalho, característica dos empreendimentos autogestionários.

No entanto pondera que uma “transformação da sociedade capitalista”, pelo trabalho cooperativo, está longe de efetivamente ocorrer em sua totalidade principalmente pelas relações estabelecidas entre a grande empresa contratante e a cooperativa estudada, pois é a empresa quem define o que vai ser produzido, como vai ser produzido, e quando a produção tem que ser entregue; somam-se a isso hierarquias e conflitos entre os próprios trabalhadores no interior da cooperativa.

Inclusive, há algumas questões problemáticas que são comuns a várias experiências autogestionárias independentemente dos motivos pelos quais elas surgiram: empresas que faliram e foram recuperadas pelos trabalhadores; ou que surgiram como uma forma de organização para os desempregados de um determinado setor e que contou com o apoio de agentes externos, como por exemplo, os sindicatos, governos e ONGs. Constata-se a formação de hierarquias entre os trabalhadores; sentimento de precariedade devido à inexistência dos direitos trabalhistas; descompromisso com a empresa e baixa participação no processo de tomada de decisões.

Por exemplo, Vieitez e Dal Ri (2001), por meio de uma pesquisa em dezenove empresas autogestionárias dos mais diferentes ramos industriais destacam que os trabalhadores, mesmo sendo cooperados, possuem comportamentos e valores de assalariados e reivindicam, por exemplo, o pagamento de horas-extras. Destaca os conflitos entre trabalhadores e dirigentes, principalmente pelo distanciamento dos trabalhadores nas questões de tomada de decisões e pela incorporação de valores como “todo mundo é dono igual”.

Maciel (2002), analisando o trabalho autogestionário em cinco empresas do setor-metal mecânico afirma que principal característica evidenciada pelos trabalhadores sobre o seu trabalho é a que “não temos patrão” e esta característica do nas cooperativas ganham diferentes significados. Primeiro é o sentimento de liberdade, de autonomia, de não subordinação, de independência em relação às regras rígidas da organização do trabalho de uma empresa comum; o segundo é a ameaça ao sentimento de coletividade por questões de hierarquia e responsabilidade na gestão da cooperativa entre trabalhadores e a direção. Por fim, a sensação de vulnerabilidade por não possuírem a Carteira de Trabalho e os consequentes benefícios por ela proporcionados.

Importante destacarmos um dos primeiros estudos sobre cooperativas autogestionárias realizado por Holzmann (2001). As duas cooperativas estudadas, surgidas em 1984, comprovam o conflito entre os trabalhadores especialmente quando as empresas se recuperam economicamente e, com isso, é necessária a entrada de novos membros na cooperativa. Os chamados “novatos”, para os trabalhadores mais antigos, por não terem participado da luta intensa para recuperar a empresa eram

considerados indisciplinados e descompromissados com a produção, a gestão e o crescimento da empresa. Ao mesmo tempo, os novatos não compreendiam os princípios cooperativistas e sentiam-se lesados, pois trabalhavam sem a Carteira de Trabalho Assinada. Além disso, havia divergências entre os próprios sócios fundadores, já que possuíam cotas diferenciadas e isto influenciava diretamente no valor das suas retiradas.

Lima (2005), entrevistando trabalhadores de cinco cooperativas de produção de calçados também aponta a falta de comprometimento de alguns cooperados com o empreendimento autogestionário o que se refletia na alta rotatividade nas cooperativas e conseqüentemente no capital das cotas. A hierarquização e diferenciação entre as funções, remunerações e qualificações dos trabalhadores na cooperativa, que também interferia na participação na tomada de decisões.

Na Espanha, o debate sobre as cooperativas está inserido nas questões da chamada Economia Social.

Historicamente, a expressão Economia Social já tinha sido usada na França em 1883 e na década de 1980 foi retomada por meio da chamada Carta da Economia Social Francesa elaborada pelas próprias entidades comprometidas (Movimento Cooperativo, Fundações e Associações) que define (Pérez Giner, 2003):

Artigo 1º: As empresas da Economia Social funcionam com um caráter democrático, estão constituídas por sócios solidários e iguais em deveres e direitos.

Artigo 2º Os sócios, consumidores ou produtores das empresas de Economia Social, se comprometem livremente segundo as formas de ação eleitas (cooperativas, mutualidades ou associações) a exercer as responsabilidades que os incubem como sócios de pleno direito das citadas empresas.

Artigo 3º Sendo todos os sócios proprietários, sob o mesmo título, dos meios de produção, as empresas da Economia Social se esforçam em criar, dentro das relações sociais internas, uns vínculos novos para uma ação permanente de formação e de informação dentro de um clima de confiança recíproca e de consideração.

Artigo 4º As empresas da Economia Social:

- Reivindicam a igualdade de oportunidades para cada uma delas;
- Afirnam seu direito ao desenvolvimento dentro do respeito a sua total liberdade de ação.

Artigo 5º As empresas da Economia Social se situam no marco de um regime particular de apropriação, de distribuição ou de divisão dos ganhos. Os excedentes do exercício econômico não podem ser usados além do que em seu crescimento e para prestar um melhor serviço aos sócios, que são os únicos que exercem o controle.

Artigo 6º As empresas da Economia Social se esforçam em promover a investigação e a experimentação permanente em todos os campos da atividade humana, em particular no desenvolvimento harmônico da sociedade dentro de uma perspectiva.

É preciso considerar que na Espanha - além das cooperativas, mutualidades ou associações - as chamadas Sociedades Laborais e Sociedades Agrárias de Transformação, compõem a Economia Social.

Morgado (2006) assim define o conceito de Economia Social:

A Economia Social se configura como um emaranhado de organizações diversas, com regulações distintas, porém com objetivos e metas similares que, baseadas em princípios como democracia, autogoverno, cogestão, possuem um fim prioritário, o interesse social, não somente dos que atende, como daqueles que convivem com elas²⁰. (p.40) [tradução própria]

Pérez Giner (2003) descreve as características essenciais da Economia Social:

São organizações em que o capital não manda: há um primazia das pessoas e seus interesses vitais sobre o capital, na tomada de decisões e na divisão dos benefícios. Fundamentalmente, a regra é “uma pessoa, um voto”.

²⁰ No original: “la Economía Social se configura como un entramado de organizaciones diversas, con regulaciones distintas, pero con objetivos y metas similares que, basadas en principios como democracia, autogobierno, cogestión, tienen un fin prioritario, el interés social, no sólo de los que las conforman, sino de aquellos que conviven con ellas.” (p. 40)

Os benefícios, quando se distribuem, não se distribuem como nas sociedades mercantis (em proporção ao capital), mas sim com critérios distintos a esse.

E são empresas que tratam de satisfazer as necessidades de seus sócios, utilizando para isso o mercado em que competem²¹.
(p.36-37) [tradução própria]

Ao mesmo tempo, comenta sobre a chamada Economia Solidária e alguns grupos anti-globalização que rechaçam a Economia Social “consolidada” por considerá-la excessivamente empresarialista. Para ele, estas críticas muitas vezes tem fundamento, pois as cooperativas da Economia Social, que nasceram com claros objetivos “anti”, com o passar do tempo se integram ao sistema e repetem os defeitos que quiseram combater.

Desta forma, nas discussões da Economia Social²², a MCC aparece numa abordagem muito mais empresarial e menos “messiânica”. Etxegibel (2006) afirma que não se pode esperar que o cooperativismo de Mondragón resolva todos os males do mundo. Na realidade, as expectativas em torno das potencialidades de transformação são exageradas e proporcionais à frustração.

²¹ No original: “Son organizaciones en las que el capital no manda: hay una primacía de las personas y sus intereses vitales sobre el capital, en la toma de decisiones y en el reparto de beneficios. Fundamentalmente, la regla es “una persona, un voto”.

Los beneficios, en el caso de que se distribuyan, no se distribuyen como en las sociedades mercantiles (en proporción al capital), sino con criterios distintos a ése.

Y son empresas que tratan de satisfacer las necesidades de sus socios, utilizando para ello el mercado, en el que compiten.”(p.36-37)

²² Para maiores detalhes sobre as características da Economia Social na Espanha ver Anjos (2011) e Leite (2009).

Altuna e Grellier (2008), analisando o desenvolvimento empresarial da Mondragón fundamentam-se nas bases institucionais e culturais desde a origem da experiência. Entretanto, observam que o grande desafio atual é manter o equilíbrio entre pessoa e comunidade (pensamento de Arizmendiarieta); e também o equilíbrio entre as esferas econômicas e sociais.

Ainda sobre esse equilíbrio entre as esferas econômicas e sociais, Errasti e Heras (2004) refletem sobre a chamada responsabilidade social das cooperativas de Mondragón no cenário de internacionalização da produção. Afirmam que as cooperativas, por meio dos seus princípios, são capazes de desenvolver estruturas democráticas e eficientes, conciliando valores econômicos e empresariais.

Irizar e MacLeod (2010) apresentam as 32 chaves empresariais para o sucesso da Mondragón fundamentadas nos indicadores da economia empresarial universal: a *European Foudation of Quality Mangement* (EFQM).

Apesar de o EFQM ser um indicador de excelência empresarial, e sua aplicação auxilia na competitividade de qualquer tipo de organização em qualquer circunstância, cujos indicadores são: orientação por resultados; orientação ao cliente; liderança e coerência; gestão por processos; desenvolvimento das pessoas; processo contínuo de aprendizagem, inovação e melhora; desenvolvimento de alianças; e responsabilidade social. Os autores, afirmam que o modelo empresarial da Mondragón dificilmente é transferível; somente algumas dessas “chaves” podem ser implementadas em outras empresas ou corporações, de outras regiões e países.

Bakaikoa et. al. (2004) analisam as estruturas de governo da Mondragón, como: investimentos, os fundo cooperativos, as agrupações setoriais e os órgãos corporativos sendo a chave da inovação empresarial da cooperação. Porém, alerta que há uma discrepância entre a viabilidade econômica das cooperativas e os seus princípios históricos de democracia e participação, principalmente na relação entre crescimento e a chamada teoria da degeneração. Desenvolve dois conceitos, o de degeneração formal ou constitucional, e o de degeneração organizativa.

A degeneração formal se dá com o número cada vez maior de trabalhadores que não desfrutam dos direitos societários; além do desenvolvimento de empresas filiais capitalistas, com isso, *“la experiencia cooperativa de Mondragón ha superado el marco cooperativo tradicional y ha creado un nuevo pradigma organizativo basado em modelo dual, cooperativo y capitalista”*.

A degeneração organizativa se dá no difícil equilíbrio entre as cooperativas e os órgãos corporativos, que exercem um poder centralizador necessário para promover uma política empresarial conjunta; e, com as medidas expansionistas, as cooperativas estão reforçando o caráter diretivo. *“Para evitar el riesgo de degeneración organizativa, se debe tomar medidas que impulsen la participación de todos los trabajadores en la gestión de las cooperativas y de las filiales, así como de la corporación”*.

Esta ponderação nos leva a considerar que a experiência da Mondragón Corporação Cooperativa, ao longo da sua história e no seu dia a dia funciona com a dicotomia entre os princípios cooperativistas e os conflitos e problemas no dia a dia do trabalho somado a atuação internacional em forma de empresas não-cooperativas.

Assim como apontado nas pesquisas empíricas realizadas nas diferentes cooperativas no Brasil e acima exemplificadas. Na Mondragón, também há problemas e diferenças no comprometimento com a proposta do trabalho cooperativo.

No contexto de concorrência e inserção no mercado global em que a Mondragón está inserida, a análise que o diretor da Fagor Ederlan faz é que “a corrente capitalista que nos arrasta, faz com que o ideário vá se perdendo”. Além disso, “alguns trabalhadores tem uma atitude negativa, sobretudo os jovens, e afirmam que: este discurso (dos princípios cooperativistas) não me vale nada e eu estou desmotivado, tudo está mal. Porém, não fazem nada para mudar, não propõem nada.”

Ao mesmo tempo, segundo ele, há alguns sócios que tem atitudes diferentes e dizem que na situação no mercado favorável em que se encontram “somos mais cooperativos do que nunca, temos muito mais cooperados agora”.

Outros fazem uma análise crítica, como a maioria dos jovens, porém com uma atitude positiva: “estamos fazendo todo o possível, mas temos que melhorar”. E refletem como cada um pode contribuir no dia a dia do trabalho.

Afirma que as pessoas estão pedindo alguém que determine claramente: “vamos por aqui, vamos fazer isso”. Gente com determinação e com clareza: é isso que temos que fazer; querem “um líder que gere confiança e não temos uma pessoa com capacidade de fazer isso”.

Um dos cooperados que entrevistamos diz que “há muitos trabalhadores que são muito mais comprometidos que os outros. Em geral, os jovens possuem menos comprometimento”.

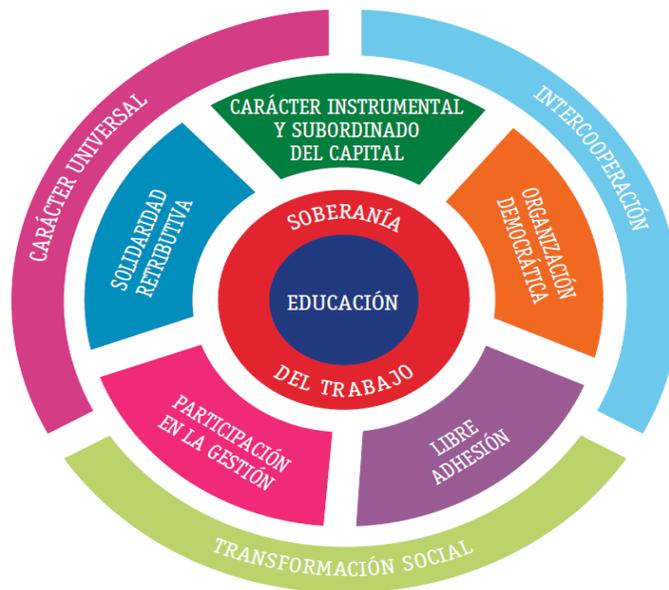
E completa afirmando que a entrada de novos sócios “sempre é boa. Creio que os valores individualistas estão na sociedade e não se forma pessoas cooperativistas. Temos que cuidar, se não vêm de fora (a formação cooperativista), temos que formar aqui dentro. Agora está entrando gente de fora da comarca que não vivencia o cooperativismo. Isso é bom e é ruim: bom, pois vêm formar; ruim, porque não compreende o que vivemos anteriormente”.

Esta questão dos cursos de formação para o cooperativismo é uma das questões que estão na pauta de toda Corporação, como vemos a seguir.

3.2 Os Princípios Cooperativistas nas Cooperativas da Mondragón

A figura abaixo apresenta os 10 princípios básicos cooperativos aprovados no I Congresso Cooperativo, entre os dias 2 e 3 de Outubro de 1987, e atualmente ainda vigentes na MCC.

Figura 1
Princípios Cooperativistas da MCC



Fonte: Modelo de Gestión Corporativo-MCC, 2012.

A **Educação**, que está no centro de todo o processo, se divide em três vertentes: a educação cooperativa, voltada para os sócios e especialmente àqueles que participam dos órgãos sociais; a educação profissional, em especial para os sócios designados para os órgãos diretivos; educação em geral, da juventude, fomentando o surgimento de novos cooperativistas capazes de consolidar e desenvolver a experiência no futuro.

Considerando que esta perspectiva foi desenvolvida em 1987, os dados e informações que coletamos na pesquisa de campo sugerem que no dia a dia este princípio se concretiza nas cooperativas, ainda que de maneira um pouco diferente.

Em primeiro lugar, a formação para o cooperativismo é oferecida a todo trabalhador que passa a ser sócio das cooperativas. Inclusive, há um espaço e infraestrutura na Corporação somente para se oferecer cursos de formação cooperativista, incluindo para grupos estrangeiros, como é o caso do MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra) do Brasil.

O crescimento e ampliação das áreas e cursos da própria Universidade do País Basco, além dos 14 centros tecnológicos vinculados à MCC, indicam que a educação profissional é um dos fatores do sucesso da Corporação.

Isso porque, segundo o Informe Anual de 2011, há 822 pessoas ligadas a MCC que se dedicam exclusivamente à área de I+D (Inovação e Desenvolvimento), além disso, a Universidade forma anualmente muitos engenheiros e gestores.

A educação para os jovens conhecerem e manterem o sentido da experiência cooperativa já se apresenta deficitária e como um problema para a MCC.

O diretor da Fagor Ederlan explica que ele faz parte da segunda geração de cooperativistas, que compreende a história da formação e a importância do movimento da MCC. Já a terceira geração de sócios, que são os jovens, possui um conhecimento (formação educacional) maior, entretanto, são mais individualistas e não estão totalmente vinculados à vida de uma cooperativa. Por isso, a empresa está ofertando curso de formação cooperativa, com duração de 2 dias, a cada 15 dias.

O segundo princípio, **Soberania do Trabalho**, considera a centralidade do trabalho para a transformação da natureza, da sociedade e do próprio ser humano.

Uma das implicações mais importantes deste princípio é a “renúncia à contratação sistemática de trabalhadores/as assalariados/as”.

Com a internacionalização das empresas da MCC, este princípio pode-se dizer, foi “ampliado”. Inicialmente, pelos estatutos, 10% dos trabalhadores das cooperativas poderiam ser assalariados, porém esta margem aumentou para 20%.

Segundo o Informe Anual 2011, dos 83.569 trabalhadores da MCC, 82% são sócios. A concentração de assalariados, 15.192 trabalhadores, está nas plantas produtivas fora do País Basco.

Na Fagor Ederlan, especificamente, ocorre a mesma distribuição. Segundo seu diretor, 95% dos sócios da empresa estão no País Basco. Do total de trabalhadores, 3.100 pessoas, cerca de 1.200 são assalariadas (40%).

O **Caráter Instrumental e Subordinado do Capital** é o terceiro princípio cooperativista e implica diretamente na livre adesão, isto significa que o aporte inicial de capital não pode ser um limitador real para o ingresso de um sócio. Conforme material analisado a contribuição inicial de capital, em 2008, era de 14.000 euros e, segundo os entrevistados, pode ser pago à vista ou em parcelas, que são descontadas mensalmente das suas retiradas.

Outra implicação deste princípio refere-se à remuneração, que deve ser condizente com a função exercida; proporcional às necessidades; equilibrada entre o trabalho realizado e o capital lucrativo; e limitada pelos regulamentos.

Nossos informantes da Fagor Ederlan afirmam que estão satisfeitos com o seus ganhos: “Não sairia (da empresa) por problemas econômicos. Tenho uma qualidade de vida boa; não rica, mas boa (...) não me atrai nenhuma outra oferta de trabalho”. (técnico maquinista, 43 anos, renda mensal de \$1.900 euros)

Segundo o diretor da Fagor Ederlan, há 5 faixas salariais na empresa cujos índices vão de 1,0 a 4,5. O valor deste índice é determinado pela Lagun Aro e baseado na conjuntura do mercado e da economia, no período da nossa pesquisa o índice 1,0 equivalia a cerca de \$1.000 euros. Abaixo, segue a Tabela 1 com a remuneração média da cooperativa:

Tabela 1
Distribuição Média Salarial

Cargo	Índice Médio	Remuneração Nominal (\$ euros)
Trabalhadores da Produção	1,50	1.500,00
Posto Intermediário ou Médio	1,98	1.980,00
Engenheiros e gerência	2,10 a 2,60	2.100,00 a 2.600,00
Conselho de Direção	4,50	4.500,00
Diretor Geral	6,90	6.900,00

Fonte: Entrevista com o Diretor da Fagor Ederlan

Elaboração Própria

Importante destacar que as cooperativas da MCC enfrentam dificuldades para reter em seus quadros o pessoal dos cargos superiores devido à concorrência do

mercado, pois a remuneração destes cooperados é inferior aos salários oferecidos pelas empresas não-cooperativas.

O princípio da **Organização Democrática** expressa a igualdade básica dos sócios trabalhadores o que implica na aceitação de uma organização democrática da empresa, por meio de suas estruturas, conforme a figura 2:

Figura 2
Estrutura Básica de uma Cooperativa



Fonte: Material Coletado na Pesquisa de Campo.

A soberania da Assembleia Geral, composta por todos os trabalhadores sócios, estabelece a prática de “uma pessoa, um voto”. A eleição democrática para a composição dos órgãos de governo, especialmente o Conselho Reitor, que é o

responsável pela gestão da empresa em relação à Assembleia Geral. Além disso, há a colaboração com os órgãos diretivos designados para gerir a sociedade cooperativa da forma mais eficiente e em benefício do bem comum.

O diretor da Fagor Ederlan é o presidente do Conselho Reitor há 3 anos, antes disso, já compunha o Conselho, mas sem ser presidente. Segundo ele, este Conselho se equivale ao Conselho de Administração em uma empresa comum e é composto por 12 pessoas, sendo 3 mulheres. No processo de eleição qualquer integrante do Conselho pode ser votado e cada mandato dura no máximo 4 anos, com a condição de renovar a metade dos quadros a cada dois anos.

Segundo a definição dos entrevistados o Conselho Social é o “representante dos trabalhadores, seria como um sindicato daqui. Fazemos a intermediação entre a direção e os trabalhadores”. “É a maneira como participa os trabalhadores.”

A saber, a definição da Corporação para Conselho Social é que ele “representa o coletivo de sócios frente aos interesses internos da cooperativa. O número de membros se estabelece em função do número de sócio da cooperativa²³”.

Há duas opções para fazer parte deste conselho. Os trabalhadores podem se inscrever numa lista, de forma voluntária; ou o nome é indicado para a lista e, caso eleito, a pessoa assume, pois, “é um dever seu”. A rotatividade entre os integrantes, segundo os trabalhadores que entrevistamos, é bem pequena e não há nenhum tipo de

²³ No original: Consejo Social. Representa el colectivo de socios ante las instancias internas de la cooperativa. El número de miembros se establece en función del número de socios de la cooperativa. Fonte: <http://www.mondragon-corporation.com/>

remuneração especial por ser integrante. No total, 50 pessoas fazem parte do Conselho Social da Fagor Ederlan, sendo de 15 mulheres.

O Conselho Social não tem uma função principal. Geralmente as informações econômicas e indicadores do andamento da empresa são apresentados ao Conselho Reitor que, posteriormente, reúne com o Conselho Social e é esse o órgão responsável por fiscalizar e divulgar as informações para todos os trabalhadores.

Soma-se a isso, é o Conselho Social o responsável em informar a empresa sobre qualquer problema que se passa com os sócios. O principal conflito destacado foi o trabalho fora do horário comum, ou seja, as horas-extras devido à necessidade da produção.

“As pessoas são bastante individualistas. Tentamos buscar o equilíbrio entre, por exemplo, trabalhar no fim de semana (...) há clientes e tem que entregar porque senão perde. Mas depois não entra dinheiro e reclamam, mas não querem”.

“Trabalha de manhã e tem que voltar à tarde. As pessoas querem ficar em casa. Finais de semana que tem que vim (...) a maioria é porque as pessoas se cansam”.

A **Livre Adesão** significa que na MCC não há nenhum tipo de discriminação religiosa, política, étnica e de sexo. Exemplo disso, é que durante nossa visita guiada na Fagor Electrodomesticos, quando perguntamos se havia muitos estrangeiros

trabalhando na empresa, nosso informante respondeu que cerca de 40% dos trabalhadores eram espanhóis.

Além disso, descobrimos que a maior parte dos sócios começa a trabalhar na empresa como trabalhadores eventuais (não sócios), ficam nesta situação por cerca de dois anos e posteriormente tornam-se sócios. Além disso, há muitos familiares que trabalham nas empresas da MCC, e não é raro o caso dos pais se aposentarem e os filhos assumirem a condição de sócio no lugar.

Um desdobramento deste “caminho” entre ser inicialmente trabalhador eventual e, posteriormente, tornar-se sócio explica porque as pessoas não são filiadas aos sindicatos, segundo um dos entrevistados, “a pessoa não se sindicaliza porque já espera ser sócio um dia”. Segundo o diretor, na Fagor não há proibição alguma e há aqueles que começaram como eventuais, se sindicalizaram e, mesmo na condição de sócio, continuam filiados.

No que se refere ao princípio da **Participação na Gestão**,

A Experiência Cooperativa de Mondragón estima que o caráter democrático da cooperativa não se esgota em sua vertente societária, e sim implica um desenvolvimento progressivo da autogestão e conseqüentemente da participação dos(as) sócios(as) no âmbito da gestão empresarial²⁴. (p.20)

²⁴ “La Experiencia Cooperativa de Mondragón estima que el carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y conseqüentemente de la participación de los/as socios/as en el ámbito de la gestión empresarial.”p.20

Basicamente, os canais de participação são os mesmos desenvolvidos pelas empresas comuns: reuniões de equipe para discutir o calendário de produção e os problemas e adequações na linha de produção, nessas reuniões o superior imediato também participa; e há também a caixa de sugestões.

Diferentes das empresas não-cooperativas, há as reuniões do Conselho Social, que são mensais; e também a Assembleia Geral, que é anual. Antes da Assembleia Geral há reuniões prévias para informar aos trabalhadores as mudanças normativas e os estatutos a serem votados, assim, já vão para a reunião com o seu voto decidido. A participação não é obrigatória.

Informaram-nos que há problemas quanto à participação efetiva das pessoas, seja pela falta de tempo para reunir e conversar ou a apatia delas em falar e expor seus principais questionamentos. Além disso, alguns trabalhadores não compreendem alguns pontos da gestão e, para isso, a Fagor Ederlan está investindo em cursos formativos sobre administração, investimentos e providência social.

Outro fator apontado que indica dificuldades na participação efetiva na gestão da empresa é estabelecer um formato adequado para participação de um número muito grande de pessoas. Geralmente juntam-se 40 a 50, há locais adequados e espaçosos para a reunião, porém, falta desenvolver um modo operante eficaz para a participação.

As questões do princípio da **Solidariedade Retributiva**, já foram contempladas quando discutimos o princípio do Caráter Instrumental e Subordinado do Capital.

Entretanto, é importante destacar que a retribuição do trabalho tem que estar de acordo com as possibilidades reais da cooperativa. Por isso, quando há uma crise, não é raro ter uma diminuição na remuneração. Este é um ponto de conflito entre o sindicato e as cooperativas da MCC.

Segundo o diretor da Fagor Ederlan, os sindicatos afirmam que os dirigentes da cooperativa são mais empresários do que trabalhadores, chega ao ponto de chamá-los de exploradores e isso causa uma indignação²⁵ muito forte. Segundo ele, esta é uma crítica fácil que os sindicatos fazem, pois a oferta de emprego na cooperativa é maior, mais estável e de melhor qualidade do que nas outras empresas, além disso, os sindicatos não compreendem e valorizam a perspectiva do trabalho cooperativo. Num momento de crise,

“Não estamos explorando, estamos fazendo ações, se queremos baixar o salário e trabalhar mais quando precisar. Explorar seria se uma parte (dos trabalhadores) assim fizesse e outra não. Eu não estou explorando um trabalhador, todos nós baixamos o salário e todos nós, quando passa a crise, trabalhamos mais. O trabalho é de nós dois.” Diretor da Fagor Ederlan

²⁵ A indignação é tão grande, que é notada até no tom da voz mais alta do entrevistado.

Para nós, a **Intercooperação** é um princípio chave na estrutura da MCC. É onde a solidariedade, que se espera de um empreendimento cooperativo, se materializa. Além disso, mostra a eficácia em se ter e fazer parte de uma corporação de empresas cooperativas.

Seguindo o que foi estabelecido no I Congresso Cooperativo, em 1987, a intercooperação deve ocorrer em vários âmbitos:

- a) Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de la constitución de Divisiones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de Resultados, la regulación de transferencias de socios/as trabajadores/as y la búsqueda de las sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.
- b) Entre Divisiones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supraestructura.
- c) Entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y demás organizaciones cooperativas vascas, con el fin de potenciar el Movimiento Cooperativo Vasco.
- d) Con otros movimientos cooperativos del Estado, Europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común.

A segurança do emprego, nos momentos de crise, é um dos fatores positivos determinantes quando os trabalhadores comparam o seu trabalho nas cooperativas e o emprego numa empresa comum.

Quando as medidas de redução da jornada de trabalho e/ou a redução da remuneração não surtem efeitos, a opção que as empresas da MCC possuem é fazer o remanejamento de trabalhadores para as cooperativas que não estão em crise.

“A vantagem é a segurança e intercooperação entre as cooperativas. Nos momentos ruins há o socorro. Estamos apostando uns nos outros.” Relações Públicas da MCC

Este remanejamento pode ocorrer entre as empresas do mesmo grupo, da mesma divisão, ou da mesma cidade. As preferências é que o trabalhador sinta o menos possível esta transição de trabalho. Geralmente, quando possível, passe a ocupar um cargo com a mesma função que exercia anteriormente na sua cooperativa e a remuneração é paga pela cooperativa que o recebeu. Quando for possível, retorna para sua empresa.

Na Fagor Ederlan, durante a nossa visita, havia cerca de 200 trabalhadores de outras cooperativas trabalhando na empresa, e 80 deles pertenciam ao grupo Fagor.

Acima, no item b, quando se fala da intercooperação entre divisões e os órgãos de infra-estrutura, devemos considerar que a estrutura da MCC é a seguinte:

Figura 3
Estrutura da MCC



Fonte: Material Coletado na Pesquisa de Campo.

Os Fundos Intercooperativos são extremamente importantes para a manutenção da solidariedade e manutenção do cooperativismo na MCC. As cooperativas investem tradicionalmente em três fundos:

1- Fundo Central de Intercooperação (FCI), criado no III Congresso Cooperativo, em 1991, com o objetivo de apoiar as cooperativas da MCC em momentos de déficits de rentabilidade por meio da concessão de até 20% da perda. Todas as cooperativas contribuem com o aporte de 10% dos excedentes brutos do ano

anterior e a Caja Laboral com 20%. Esses recursos são geridos pela MCC *Inversiones e Fundación MCC*²⁶.

2- Fundo de Educação e Promoção Intercooperativa (FEPI), constituído em 1998 durante o II Congresso Cooperativo. as cooperativas devem ceder 20% e a Caja Laboral 43% do total dos recursos que compõe o Fundo de Educação e Promoção Cooperativa FEPC²⁷. O FEPI é intercooperativo, justamente para viabilizar o investimento em tecnologia e formação da Universidade do País Basco, já que um investimento deste porte, não poderia ser realizado individualmente. Gerido pela *Fundación MCC*.

3- Fundo de Solidariedade Corporativa (FSC), fundo mais recente, criado no ano de 2003 durante o VIII Congresso. Trata-se de um fundo específico para as cooperativas da área industrial em caso de perdas. Cada cooperativa contribui com 2% dos excedentes brutos positivos para cobrir parcialmente as perdas que possam ocorrer no futuro. Gerido pela *Fundación MCC*.

Todas estas informações corroboram para a nossa tese de que a internacionalização da Mondragón é quem mantém as estruturas solidárias para os trabalhadores cooperados no país Basco. Reparem que todos os Fundos são constituídos por percentagem dos excedentes que cada empresa alcança. Veremos no capítulo 4 que os resultados positivos da divisão industrial da Mondragón está

²⁶ São entidades de proteção e serviços.

²⁷ Fundo de Educação e Promoção Cooperativa (FEPC). Todas as cooperativas que terminam o exercício com resultados positivos devem recolher de 5% a 10% para o FEPC. Este recurso é usado, de maneira geral, para o financiamento de atividades e projetos relacionados com a educação, a língua *euskara* e a cultura basca, e iniciativas sociais variadas (Gabilondo, 2008).

relacionado majoritariamente pelos resultados das vendas internacionais, isto é, das vendas de suas filiais não-cooperativas espalhadas pelo mundo. Sendo assim, quem financia a segurança no emprego, os ganhos mensais e a viabilidades das empresas no interior do Complexo, é o capital excedente produzido pelo uso intensivo da mão-de-obra assalariada em suas filiais mercantis.

Já o princípio da **Transformação Social** compreende desde a revitalização e fortalecimento do *euskara* como língua nacional e elemento característico da cultura basca até a aplicação do Fundo de Educação e Promoção Intercooperativa (FEPI) para o desenvolvimento da comunidade basca.

Ainda durante a nossa visita guiada na Fagor Electrodomesticos, vimos por toda a empresa avisos e placas em duas línguas. O *euskara* com letra maior e em destaque, seguido pela tradução para a língua espanhola em caracteres bem menores. Até mesmo na linha de produção, todas as placas e planilhas seguiam este modelo.

Ao questionarmos o porquê desta diferenciação entre as duas línguas nos explicaram que era para fortalecer a língua basca entre os trabalhadores. Além disso, é importante comentar que as pessoas com quem conversamos durante a realização da pesquisa respondiam em espanhol, mas quando conversavam entre eles, somente usavam o *euskara*.

Quanto ao Fundo, financia principalmente os projetos de pesquisa dos centros educativos com formação orientada para a prática nas empresas, o principal destino destes recursos é a Universidade de Mondragón. Além de projetos destinados a elevar o nível tecnológico das cooperativas.

Neste caso a MCC financia, forma e agrega capital humano e capital científico - tecnológico para as suas ações, em geral; e especificamente, para preparar o seu Planejamento Estratégico. A MCC agrega conhecimento sobre as disposições do mercado, a conjuntura econômica, além dos centros de inovação. Desta forma, os dados sugerem que, por exemplo, as ações de internacionalização da Mondragón são pragmáticas.

Na MCC o princípio do **Caráter Universal** é de natureza política e reafirma os objetivos do Cooperativismo Internacional, que é Paz, Justiça e Desenvolvimento. Ao analisarmos o processo de internacionalização da Mondragón veremos que este caráter universal, no que diz respeito à organização do trabalho na forma cooperativa está restrita somente aos trabalhadores bascos, pois, suas filiais se utilizam amplamente do trabalho assalariado.

3.3 O Modelo de Gestão da MCC

Como vimos anteriormente, originalmente a idéia do padre Arizmendiarieta era criar uma comunidade de trabalho autogestionada, na qual a gestão empresarial é feita pelos próprios trabalhadores por meio da auto-organização e cooperação. Com o passar dos anos, a experiência se desenvolveu, acompanhando as mudanças organizacionais, chegando finalmente à forma organizacional de Corporação.

Nos primeiros anos, as cooperativas da Mondragón inovaram muito mais na participação da gestão político-institucional, por meio da participação dos trabalhadores nos diferentes órgãos decisórios e de poder. Porém, nos aspectos da participação na gestão técnica-organizacional, ou seja, no próprio posto de trabalho, as cooperativas não avançaram. Principalmente nos setores de bens de consumo e automação, cuja organização do trabalho era a produção em série, mantendo os princípios do modelo taylorista-fordista de produção.

Já nos anos 1970 as contradições entre um sistema de governo democrático e uma organização do trabalho taylorista e autoritária fez com que alguns diretores do Grupo ULARCO²⁸ se inspirassem na experiência da Volvo²⁹ na Escandinávia e ao poucos as formas de organização do trabalho nas cooperativas de Mondragón foram mudando em busca de um trabalho mais participativo.

A primeira das cooperativas a incorporar o modelo de organização por processos foi a Copreci, em 1972. Com isso, a organização da produção passou a ser feita em mesas de montagens, dividida por processos horizontais, o que oferecia maiores facilidades para cumprir com as necessidades do cliente e também o controle da qualidade e custos dos produtos (White e White, 1989).

Logo, com o balanço positivo da experiência participativa na Copreci, os programas de reorganização se estenderam para outras cooperativas do Grupo

²⁸ Grupo ULARCO, foi o primeiro dos chamados *Grupos Comarcales*. Formado em 1964 por meio das cooperativas: Ulgor, Arrasate, Copreci e Comet.

²⁹ A experiência da Volvo é a dos chamados Grupos Semi-Autônomos (GSA). O conceito de um GSA é o de equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, uma tarefa com baixo nível de detalhamento, sem que haja pré-definição de funções. Este grupo recebe recursos e tem autonomia para se estruturar durante todo o processo de desenvolvimento do trabalho (Mourão e Balseiro, 1999).

Mondragón. As principais medidas instaladas nas empresas foram a criação dos grupos autogestionados, os programas de qualidade e a organização da produção em função do produto.

Porém, a partir da metade nos anos 1970 os programas de participação ficaram em segundo plano, pois, com a crise econômica, novas demandas surgiram no grupo. Já nos anos 1980 os programas de reorganização voltam à pauta principalmente por serem ferramentas que auxiliam no aumento da competitividade no mercado. Desta forma, o modelo flexível de produção e os critérios de qualidade total foram as ferramentas para que as cooperativas invistam em pesquisa, diminuição de custo e qualidade total.

Nesse cenário, duas cooperativas são pioneiras e exemplos para o restante das empresas do grupo: a Maier Sociedade Cooperativa e a Irizar³⁰. A Maier, produtora de componentes para eletrodomésticos e automóveis desenvolveu o sistema de qualidade total para garantir sua competitividade no mercado, o que se deu através da configuração do processo de produção baseado em mini-fábricas e a sistematização de processos de melhoria contínua (Gabilongo, 2008).

Já a Irizar, produtora de ônibus, tentando se recuperar da crise, investe na estratégia de produzir uma menor variedade de produtos para um número maior de mercados. Com isso, impulsiona um novo modelo de gestão com a criação de equipes autônomas e multifuncionais, a eliminação de hierarquias e a orientação ao cliente. Na prática, isso significa que as equipes de trabalho são responsáveis por realizarem um

³⁰ A Irizar não integra a Mondragón Corporação Cooperativa, desde o ano de 2008.

processo total de produção, eliminando os mandos intermediários (Ugarte, 2005; Gabilongo, 2008).

Cada cooperativa da Mondragón tinha sua própria organização e gestão, até que em 1996 foi desenvolvido o Modelo de Gestão para toda a corporação, que tinha como objetivo reunir os princípios cooperativistas e as novas ferramentas de gestão da European Foundation of Quality Management (EFQM).

Nessa oportunidade, nas cooperativas da Mondragón – principalmente nas do setor de automação – os conceitos do *management* faziam parte do dia a dia produtivo através da cadeia de valor, orientação ao cliente, gestão por processos e produção ajustada.

A Fagor Electrodomésticos foi exemplo de adaptação para o modelo de gestão, recém criado na corporação. Através de mudanças no modelo organizativo, a fábrica foi dividida em sete mini-fábricas (uma para cada produto produzido pela empresa). Com isso, a produção tornou-se muito mais flexível e com a gestão descentralizada e diferenciada para cada tipo de produto, foi possível aumentar a competitividade e eficiência da empresa como um todo (Cluster de Conocimiento, 2008).

Porém, no interior da própria Corporação, surgem questões sobre a capacidade do modelo de gestão em reduzir as hierarquias, representar efetivamente os interesses da cooperativa e dos cooperativistas, e qual a influência da participação para os trabalhadores.

Neste panorama, em 2007 o Conselho Geral da Mondragón aprova o Segundo Modelo de Gestão Corporativo: basicamente, este novo modelo tenta resgatar o sentimento de pertencimento e facilitar a intercooperação, através de 5 dimensões (TU Lankide, 2007 e Gabilondo, 2008):

1- O ponto de partida são os 10 *Princípios Cooperativistas*: o elemento comum a todas cooperativas;

2- *Pessoas em cooperação e projeto dividido*: significa cooperar ou dividir um projeto comum – busca um consenso. É a primeira vez que um modelo de gestão aborda questões de identidade cooperativa no plano da participação na tecno-estrutura (posto do trabalho) e não só na participação institucional;

3- *Organização Participativa*: reforça o exercício da democracia, dividindo informação e conhecimento;

4- *Resultados Sócio-Empresariais*: desenvolvimento social e econômico da sociedade em que está inserida;

5- *Empresa Excelente*: relação produto/mercado, com clientes, fornecedores e aliados.

Através desse modelo de gestão, pretende-se (pelo menos em tese) desenvolver a autogestão e participação dos cooperados em todos os níveis da organização: na propriedade, nos resultados, no posto de trabalho e no âmbito institucional.

O mais recente Modelo de Gestão Corporativo, aprovado no Congresso Geral realizado em 28 de Setembro de 2011 e publicado³¹ em março de 2012 retoma estas cinco estratégias, acima citadas, como a política sócio empresarial e a visão corporativa do grupo até o ano de 2016.

³¹ Disponível em <http://www.mondragon-corporation.com/>

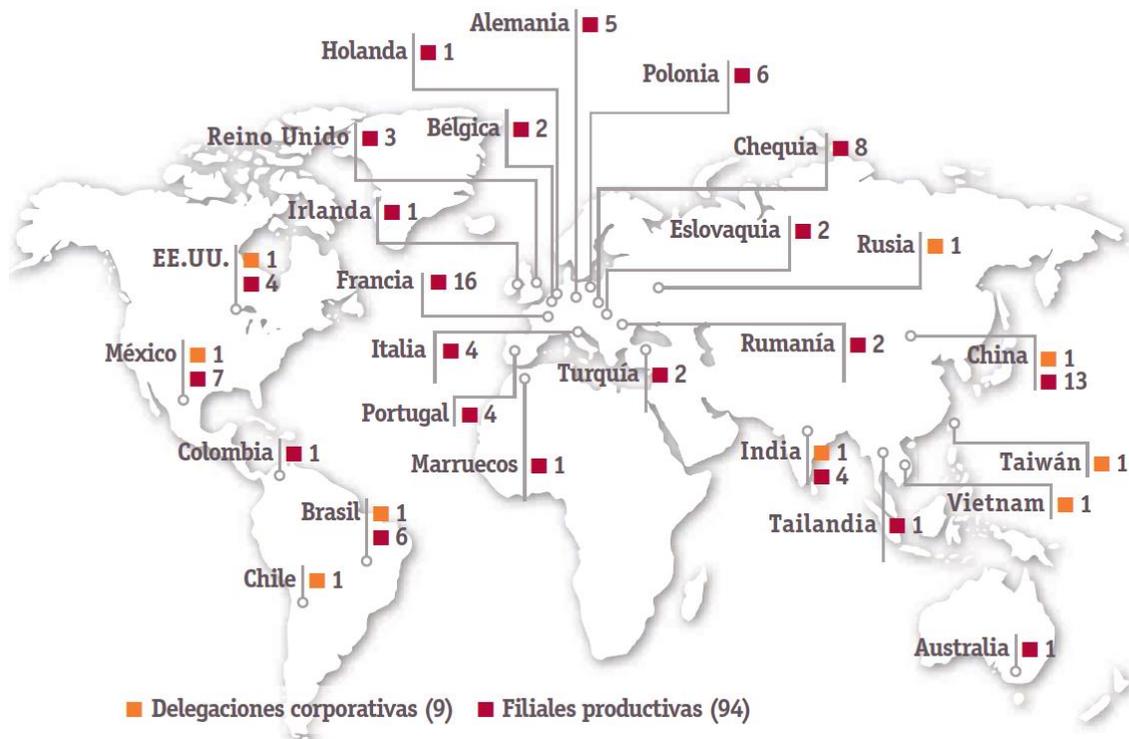
4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA MONDRAGÓN

O processo de internacionalização da Mondragón iniciou-se no ano de 1994 através dos *Planes Estratégicos Corporativos de Internacionalización*³² (PECI), que consistia no investimento em duas frentes de negócios. A primeira delas era ampliar a exportação de seus produtos principalmente para a Europa e posteriormente na Inversión Extranjera Directa (IED) por meio do investimento em novas plantas produtivas; aquisições de empresas já existentes no mercado; ou sociedades com empresas já estabelecidas no mercado.

Além do investimento direto em plantas produtivas, a Mondragón conta com as chamadas *Delegaciones Corporativas*, cuja função principal é a busca de oportunidades de negócios, assessorando as cooperativas na sua implantação no Exterior e proporcionando apoio financeiro. Como não poderia ser mais estratégico, a primeira Delegação Corporativa foi instalada na China. Atualmente a Mondragón conta com 9 Delegações, 94 empresas filiais produtivas, e um conjunto de 15.162 empregados cuja localização está abaixo representada:

³² O PECI é um plano renovado a cada 4 anos. Seu objetivo principal é dinamizar e coordenar as iniciativas de cada setor da Mondragón na sua expansão internacional.

Figura 4
Distribuição das Delegações e Empresas da MCC no exterior



Fonte: Informe Anual 2011.

Em toda a Espanha há um total de 68.407 trabalhadores da MCC, sendo que metade (51%) atua no País Basco, na Figura 4 está a distribuição destes empregos no país:

Figura 5
Distribuição dos empregos da MCC na Espanha



Fonte: Impacto de la internacionalización sobre la empresa doméstica - Resumen Ejecutivo³³, 2012.

Segundo Luzuriaga (2008), as estratégias empresariais são diferenciadas em cada país investido. Na China e no Leste da Europa ocorre principalmente para reduzir custos de atividades não rentáveis na matriz cooperativa, e no Brasil e na República Tcheca, por serem economias com processos produtivos de qualidade.

³³ Disponível em: <http://www.mondragon-corporation.com>

As empresas da Corporação Mondragón, ao iniciar suas atividades produtivas em outro país, geralmente fazem alianças com empresas nacionais com anos de atuação. Porém, detêm participação majoritária no capital investido e em poucos anos³⁴ constituem a empresa como sua propriedade total. Isso evidentemente oferece maior autonomia para que as decisões da empresa sejam tomadas pelo Grupo Basco.

Todas as plantas produtivas implantadas nos exterior são sociedades anônimas ou Ltdas. As razões para isso são várias (Gabilondo, 2008):

1- Na maioria dos países em que se investe não existe uma legislação cooperativa adequada;

2- Em muitos casos as empresas se constituem em *joint-venture* com outros sócios;

3- Para criar cooperativas tem que existir cooperativistas, e a maioria dos trabalhadores não estão habituados a essa cultura;

4- A matriz tem que preservar um certo controle sobre sua filial.

Nesse cenário, no Plano Estratégico de 2005-2008, decidiu-se estender o modelo de “empresa participativa” para as filiais de forma gradual, através da participação na propriedade (diferentes fórmulas de aquisição de parte do capital da empresa) e na gestão (que se aplica também às questões relacionadas com o posto de trabalho) por parte dos trabalhadores que atuam nas empresas filiais.

³⁴ No caso da Fagor Ederlan Brasileira, ela passou a ser 100% propriedade da cooperativa Fagor Ederlan em dois anos.

No Modelo de Gestão 2012, a questão do desenvolvimento e aplicação da organização participativa nas empresas filiais é retomada.

A Cooperativa deve colocar sua energia e empenho em adequar, desenvolver e aplicar seu Modelo de Gestão em suas filiais, que basicamente resultará aplicável em qualquer realidade e forma jurídica, tomando como referência:

- Realização de reuniões e/ou assembleias com todas as pessoas da filial.
- Dividir informação e criar um clima de comunicação aberta e participativa que permita a todas as pessoas participar na gestão da empresa.
- Construir fórmulas que favoreçam a participação societária das pessoas das filiais.
- Colocar em marcha fórmulas que permitam a participação nos resultados das pessoas das filiais³⁵. (p.41) [tradução própria]

Cabe salientar que as participações dos trabalhadores cooperados da Mondragón vão além da participação na gestão e na propriedade da empresa. Há

³⁵ No original: “La Cooperativa debe poner su voluntad y empeño en adecuar, desarrollar y aplicar su Modelo de Gestión en sus filiales, que básicamente resultará aplicable en cualquier realidad y forma jurídica, tomando como referencia:

- Realización de reuniones y/o Asambleas con todas las personas de la filial.
- Compartir información y crear un clima de comunicación abierta y participativa que permita a todas las personas participar en la gestión de la empresa.
- Construir fórmulas que favorezcan la participación societaria de las personas de las filiales.
- Poner en marcha fórmulas que permitan la participación en los resultados de las personas de las filiales.”(p.41)

também a chamada participação institucional, ou seja, participação nos distintos órgãos de decisão, negociação e consulta, e a participação nos resultados, que é a repartição das chamadas “sobras” entre os trabalhadores. Há várias experiências de tentativas de incorporar a “participação” nas empresas filiais (Gabilondo, 2008):

A Copreci, em 2004, desenvolveu um modelo organizacional global, que estendeu para todo o grupo. Em todas as filiais foram estabelecidas normas de qualidade ISO 9001; 50% do valor do FEPC (*Fondo de Educación y Promoción Cooperativa*), que se dedica à formação, são distribuídos para as plantas filiais no exterior. Inicialmente, todos os diretores das filiais pertenciam à matriz. Com o tempo houve a substituição pelo pessoal local – é o caso das filiais do México, República Tcheca e Itália. Atualmente esses diretores são sócios especiais da Copreci Sociedade Cooperativa.

Na filial da Fagor Electrodomésticos no Marrocos (chamada Fagor Electroménager), os postos diretivos são ocupados por trabalhadores locais que são sócios da empresa matriz (mesmo trabalhando na filial), e prestam contas para a gerência da matriz a partir de uma relação bastante autônoma.

Numa outra filial, a Fagor MasterCook, localizada na Polônia, a direção da empresa é formada por contratados locais, e os representantes da Fagor Electrodomésticos atuam através do Conselho de Administração e também de cargos diretivos. Essa filial é a única em que os representantes sindicais também participam do principal órgão de decisão da empresa.

Na filial da Fagor Sistemas, chamada Cima Robotique - localizada na França, a direção da antiga empresa no momento em que esta passou a ser propriedade da Fagor, teve a opção de adquirir ações da empresa e posteriormente se transformar em sócio colaborador da empresa matriz, por meio disso, pode participar da Assembléia Geral da Fagor Sistemas.

Porém a Fagor Ederlan desenvolveu um Projeto Participativo - segundo o documento ao qual tivemos acesso na oportunidade da pesquisa no País Basco. Essas variáveis participacionistas seriam conduzidas de forma gradual, são elas:

- Participação de pessoas-chave da filial: no capital da matriz e nos órgãos centrais;
- Participação dos trabalhadores nos resultados da empresa filial (atingindo no máximo o valor de 12% a 15% nos resultados e até 40% dos trabalhadores;
- Assembléias e reuniões gerais (uma sessão informativa ao ano);
- Sistema participativo de Gestão similar ao da empresa matriz (reunião de colaboradores, equipes de melhora, equipes autogestionárias);
- Sistema de Informação-Comunicação similar ao da matriz;
- Planos de Formação;
- Cumprimento da legislação laboral do país instalado e da legislação da OIT;

- Sistema Retribuição, de acordo com nível salarial do entorno;
- Sistema de Segurança e Saúde Laboral;
- Resultados destinados ao desenvolvimento social do entorno.

Analisando o processo de internacionalização de Mondragón, Clamp (2000) e Errasti (2003) afirmam que este era inevitável para as cooperativas, pois frente ao processo de globalização da economia, somente o investimento em novas plantas ou parcerias com empresas estrangeiras, principalmente nos países em desenvolvimento, faria com que Mondragón competisse nas mesmas condições com as grandes empresas multinacionais.

Além disso, com a difusão da estratégia de *follow sourcing*³⁶ pelas grandes empresas, tornou-se obrigatório para suas fornecedoras, a abertura de filiais nos países em que seus clientes operam. Essa é a situação de muitas empresas do complexo, que tiveram que abrir sucursais em outros países, acompanhando seus clientes.

Para Clamp (2000), por meio da sua estrutura, Mondragón representa a mais complexa forma de cooperação social e o grande desafio do seu processo de internacionalização é o desenvolvimento de novas estratégias de relacionamento seja com outras cooperativas ao redor do mundo, seja com empresas não-cooperativas. Conclui que para as empresas ligadas às cooperativas da Mondragón, que se localizam principalmente no Mercosul, China e Leste Europeu, o saldo positivo é o

³⁶ Follow sourcing é a política de uma empresa em trabalhar com o mesmo fornecedor de um item em suas plantas e instalações ao redor do mundo.

desenvolvimento de novas tecnologias, diminuição de custos, inovação, investimentos e geração de empregos.

Porém reconhece que, para os trabalhadores estrangeiros, não é oferecida a oportunidade de partilhar e participar da propriedade da empresa juntamente com os trabalhadores bascos. Além disso, somente os trabalhadores da Mondragón, no País Basco, gozam efetivamente de bons empregos, de formação educacional, de segurança no emprego, de solidariedade no trabalho, de benefícios com os novos investimentos da empresa; são também apenas eles que usufruem da política de proteção local e dos direitos e benefícios dos trabalhadores da MCC, assim como do dia-a-dia da produção vivenciado conjuntamente pelos sócios trabalhadores e gerentes.

Pesquisando sobre o processo de internacionalização de Mondragón, Errasti (2003) faz uma reflexão sobre como uma cooperativa pode operar numa economia global, e afirma que este processo causa uma tensão entre duas tendências que se opõem. De um lado, as empresas da MCC precisam adequar-se à competição e organização no mercado internacional, atuando de acordo com as regras de cada país e seguindo a conduta das outras companhias que atuam nesse mesmo país. De outro lado, possuem princípios e valores históricos representados pela gestão e organização democráticas, pela criação de empresas, pela promoção humana e profissional dos trabalhadores, juntamente com o desenvolvimento social do local em que atuam.

Mas reconhece que o que diferencia a expansão entre as cooperativas e as empresas comuns, é que no primeiro caso, essa internacionalização da empresa não

resulta no fechamento ou em demissões no seu país de origem. Ao contrário, os princípios que guiam a estratégia de internacionalização da Mondragón são a preservação dos empregos e a sustentação da lucratividade das cooperativas.

Entre os trabalhadores bascos há o consenso de que para a empresa crescer, manter os clientes e, conseqüentemente, manter seus empregos e ganhos, a internacionalização é a opção que possuem.

“Nossa maior finalidade é gerar trabalho aqui. Num mundo globalizado, você tem que fazer isso. Você tem a competição e levar as empresas onde tem clientes. O que se tenta é deixar aqui os produtos com maior margem. E os que dão menos margem levar para o exterior.” (Operador de máquina, 37 anos)

Porém, alguns expressam preocupação com as condições de trabalho nas empresas filiais. “Tentamos e pedimos... sempre perguntamos como estão os trabalhadores que trabalham fora. Quais as condições do trabalho, se são igual a nossa e em âmbito econômico deve ser igual ou melhor que o entorno”. “Falam que os resultados do Brasil estão bem. Dizem-nos que se cumprem todas as leis do país a nível salarial”.

Explicam que os gerentes informam a situação das filiais. E que na filial do Brasil há duas pessoas da cooperativa que enviam sugestões, tem suas equipes e seus planos de gestão.

Quando perguntado, o diretor da Fagor Ederlan nos explica que não há nenhuma diretriz da MCC a ser seguida nas empresas filiais. Mas que, minimamente, deve-se aplicar as condições normais e dignas do mercado. Além disso, falou das novas ferramentas participativas (expostas anteriormente) com o intuito de conseguir alguma equiparação com a matriz.

Os principais clientes da Fagor Ederlan são a General Motors (GM), a Ford, a Mercedes, entre outros grandes fabricantes. Em relação à internacionalização ser um pedido dos clientes, o diretor faz a seguinte observação:

“Nos internacionalizamos para manter o emprego aqui. O cliente diz: *se não estivermos no restante do mundo, não faremos pedidos aqui*. Mas não podemos ficar abrindo fundição por todo o mundo, não temos dinheiro.

A visão que eu tenho, não sei até quanto nos dão trabalho (...) tivemos que buscar novos clientes para dar conta da capacidade produtiva das plantas que compramos (Brasil e Eslováquia).

Então, quando o cliente nos diz que temos que estar alí, temos que pensar até que ponto é isso mesmo.

Às vezes tenho a impressão que essa globalização é coisa de amigo: *Estará lá? Posso contar contigo?*

Não sei até que ponto é necessário estar por todo o globo.”

O representante da delegação corporativa da MCC no Brasil explica que, em muitos casos, a internacionalização é uma exigência do cliente.

“Isso porque ou o cliente era estratégico para nós ou nós éramos um provedor estratégico para eles. Mas, por outro lado, o departamento internacional (da MCC) também colaborou para eles entrar nestes países e a OIT cedeu. Então quando ninguém pensava na China, o departamento internacional pôs uma delegacia na China, pôs na Índia, pôs no Brasil e depois pôs na Rússia. Nós fizemos os BRICS, sem existir os BRICS, então a antecipação de um movimento.”

Além disso, o representante da delegação traz uma nova abordagem, para explicar o processo de internacionalização.

“Essa decisão (internacionalizar) está na origem da primeira cooperativa. Já tava claro para os dirigentes que havia uma necessidade de buscar o mercado externo por dois motivos básicos: primeiro pra saber o que o mundo pedia e o que o mundo queria e, o segundo ,era pra testar os seus produtos neste mercado, se ela possuía ou não capacidade empresarial para estar no mercado mundial. Então, desde a primeira cooperativa já participava de feira, o pessoal ia e tal.

Nestas feiras se começou a desenvolver uma atividade meramente comercial, se vendia. Aí você evolui pra ter um representante. Aí do representante você evoluiu pra ter uma implantação.”

4.1 O impacto da internacionalização

Analisamos os dados contábeis disponíveis nos Informes Anuais, a partir de 2004 até o ano de 2011³⁷, e, esses indicadores nos levam a considerar mais fortemente a hipótese de que o investimento em empresas filiais internacionais não-cooperativas é o que sustenta e garante o cooperativismo no País Basco.

A Tabela 2 apresenta o resultado das Vendas Totais e Internacionais e também o número de empresas filiais da Área Industrial da MCC, que atuam fora da Espanha no período compreendido entre 2004 e 2011.

Tabela 2
Resultado das Vendas e Número de Empresas no Exterior

Ano	Vendas Totais (milhões/euro)	Vendas Internacionais (milhões/euros)	Participação das Vendas Internacionais nas Vendas Totais	Empresas Filiais no Exterior
2004	4.792	2.358	49,21%	48
2005	5.760	3.136	54,44%	57
2006	6.876	3.896	56,66%	65
2007	7.439	4.230	56,86%	69
2008	6.511	3.791	58,22%	73
2009	5.341	3.172	59,39%	75
2010	5.711	3.594	62,93%	77
2011	5.929	3.973	67,01%	94

Fonte: Informes Anuais MCC

Elaboração Própria

³⁷ Somente a partir de 2004 tínhamos disponível os resultados de todas as variáveis que analisamos e Informe Anual de 2011 é último publicado.

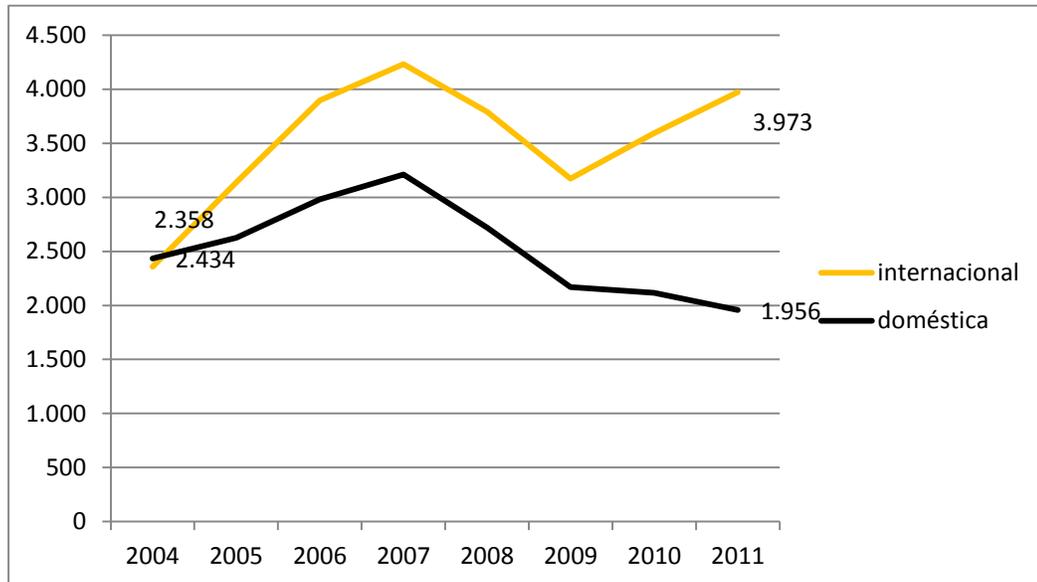
Entre 2004 e 2011 as vendas totais da área industrial da MCC apresentaram uma variação crescente de 23,73%, enquanto que as vendas internacionais aumentaram 68,49%. O número de empresas no exterior variou no período 95,83%.

Isto significa que a venda total cresceu proporcionalmente menos que a venda internacional, resultado causado pela baixa nas vendas domésticas. As empresas no exterior são as responsáveis pelas vendas internacionais, deste modo, o crescimento da quantidade de empresas filiais representa incremento na venda internacional e contribuição à variação da venda total.

Os dois gráficos seguintes (Gráficos 1 e 2) apontam a diferença, ao longo do período analisado, entre o resultado das vendas na Espanha e as internacionais.

Gráfico 1

Evolução das Vendas Internacional e Doméstica (em milhões/euros)



Fonte: Informes Anuais MCC

Elaboração Própria

Em 2004 as vendas doméstica e internacional estavam em torno de \$2.400 milhões/euros cada uma. Ainda que o crescimento internacional tenha aumentado 79,39% contra apenas 31,84%, até 2007, ambas apresentaram crescimento.

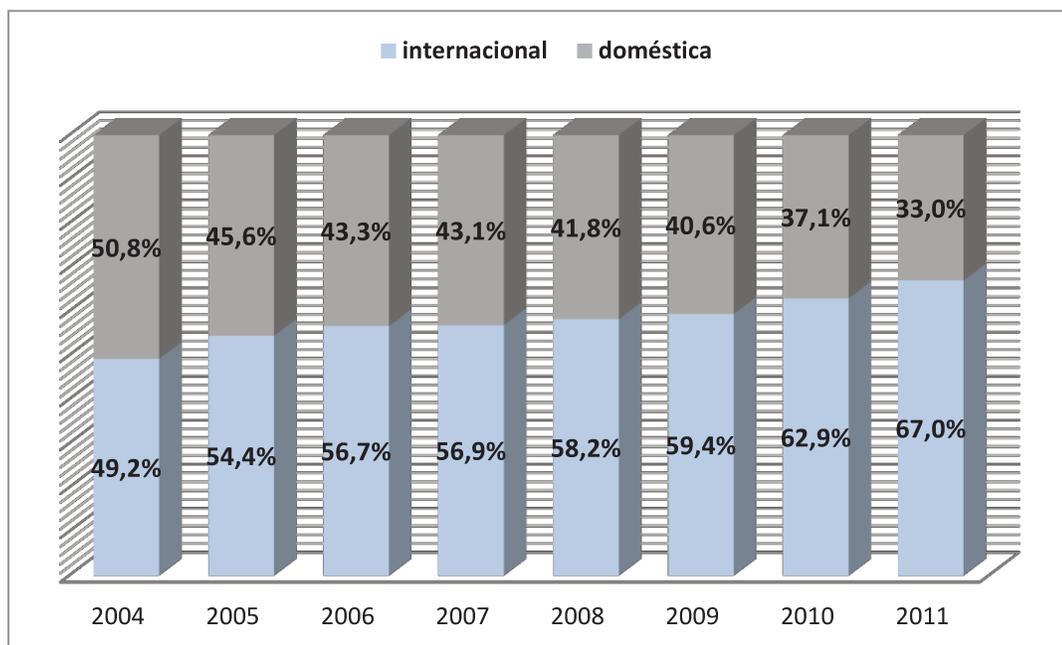
A partir daí, com a crise financeira internacional, houve diminuição nas vendas, como um todo, até 2009. O problema é que as vendas domésticas atingiram um resultado em 2009 inferior ao ganho de 2004 e a partir daí a queda nas vendas domésticas foi constante.

O contrário aconteceu com as vendas internacionais, a partir de 2009, retomou o crescimento e a abertura de novas plantas no exterior, especialmente em 2011, contribuíram para o resultado positivo.

O Gráfico 2, ilustra a importância do resultado das vendas internacionais no conjunto das vendas. Cada vez mais a das vendas domésticas diminuem no total das vendas realizadas pela área industrial da Mondragón.

Gráfico 2

% da participação das vendas internacional e doméstica na área industrial



Fonte: Informes Anuais MCC

Elaboração Própria

Em relação, a remessa de lucros das empresas filiais do exterior para o interior da MCC, o diretor da Fagor Ederlan explicou que enquanto a empresa não recupera todo o capital investido inicialmente, não há repartição de lucros entre os trabalhadores cooperados.

O Plano Anual de Investimento é preparado individualmente por cada empresa cooperativa e nele está contido, além das expectativas de negócio e ganhos para o ano, a percentagem do quanto deve ser reinvestido na empresa e a percentagem de quanto irá para a *cartera*³⁸ de cada um dos sócios. A retirada ocorre geralmente uma vez por ano.

Porcentagem dos lucros da empresa cooperativa ainda deve ser dividida com os Fundos de Intercooperação capazes, principalmente, de resguardar as empresas que passam por dificuldades financeiras durante o ano, reforçando a solidariedade entre as cooperativas da MCC.

Se as vendas internacionais são as grandes responsáveis pelo crescimento nas vendas totais, isto quer dizer que o resultado positivo das empresas da Mondragón se deve, principalmente, pela sua atuação no exterior. Neste caso, os indicadores corroboram com a suspeita de que é o investimento em filiais não-cooperativas e, conseqüentemente, a utilização e exploração do trabalho assalariado que sustenta a estrutura cooperativa da Mondragón no País Basco.

³⁸ Como se fosse uma espécie de poupança individual.

4.2 As Empresas Filiais no Brasil

A **Copreci do Brasil Ltda.** está instalada na cidade de Taubaté, no interior de São Paulo. Sua matriz, desde a sua origem, em 1963, desenvolve e fabrica componentes para eletrodomésticos. Seus principais produtos são: válvulas, termostatos, sistemas de controle de gás para cozimento a gás, industrial e churrasqueiras.

No próprio site³⁹ da empresa há a seguinte declaração

“Praticamos a internacionalização: Na Copreci a expansão se realiza na direção orientada pelo cliente. A filosofia de estar próximo do cliente, levou-nos a implantação de plantas produtivas no México, Brasil, China, Turquia, Republica Checa e Itália. Assim chegamos onde o nosso cliente está, com todo o nosso potencial de serviço.”

A FPK do Brasil Componentes Automotivos, localizada em São José dos Pinhais - Paraná, está sob controle da MCC desde janeiro de 2011. Antes disso, era uma fábrica da multinacional alemã Aksys que atuava desde 1997 ao lado do parque industrial da Volkswagen.

Segundo notícia publicada em jornal⁴⁰, a FPK, investindo nesta planta tem o interesse de ampliar os negócios no Brasil, conquistando novos clientes e

³⁹ Ver <http://www.copreci.com/bra/index.html>

⁴⁰ Notícia “Espanhóis assumem fábrica em São José”. Jornal Gazeta do Povo (23/02/2011): <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1099726&tit=Espanhois-assumem-fabrica-em-Sao-Jose>

desenvolvendo novas tecnologias e produtos como: pedaleiras de freio, embreagem e acelerador; suportes para estepe; caixas de bateria; e estruturas de painel.

Ainda na mesma reportagem, afirmam que a principal mudança se dá na gestão da empresa, que passa a ser mais participativa. Segundo uma executiva da empresa,

“Os funcionários terão participação mais ativa nas decisões de suas respectivas áreas. No modelo alemão, que é mais centralizador, as decisões são informadas aos funcionários após terem sido tomadas.” (Gazeta do povo)

A Orkli do Brasil, localizada em São Bernardo –São Paulo, produz componentes para aquecimento (calefação, segurança termoelétrica e aquecimento de água). No processo de internacionalização a empresa cooperativa também possui uma filial produtiva na China e dezenas de delegações e agentes de vendas espalhados por todos os continentes. Isso ocorre, pois tem “sua estrutura organizacional orientada para o mercado – cliente”.

Em Diadema – São Paulo localiza-se a Paranoá Indústria de Borracha S.A - Cikautxo, e também produz componentes para carro. No processo de internacionalização, a cooperativa Cikautxo passa a atuar em plantas produtivas na Índia, China, República Checa e Eslováquia. E desenvolve linhas de produto na área de automação, eletrodoméstico, biomédico e materiais.

A ULMA Packaging Ltda., localizada em Americana-SP produz maquinário e sistemas de embalagens industriais para alimentos frescos, alimentos, embalagem médicas e embalagem industrial. Seguindo a lógica de estar perto do seus clientes, atualmente a empresa está presente em mais de 50 países por meio de 7 delegações e 16 subsidiárias ao redor do mundo todo, assim como com uma ampla rede de distribuidores.

4.3 A Fagor Ederlan Brasileira

4.3.1 Histórico

A Fagor Ederlan Sociedade Cooperativa, empresa fundada em 1963 e que atua no setor industrial Mondragón Corporação Cooperativa, mais precisamente no segmento automotivo, e atualmente é uma das líderes na Europa na fabricação de módulos (freio, suspensão, motor e transmissão) para a indústria de autopeças e montadoras. No seu processo de internacionalização, parte da sua estratégia de negócios para produzir mais próximo dos seus clientes, estabeleceu duas novas plantas produtivas: uma no Brasil (a partir do ano de 2001) e outra na Eslováquia (a partir do ano de 2006).

A vinda para o Brasil foi uma indicação da GM (General Motors), pois entre os anos de 1999 a 2000, a Fagor Ederlan já era fornecedora exclusiva das "mangas de

eixo" de um dos modelos de carro da GM na Espanha e para dar continuidade neste processo no Brasil, se uniu no ano de 2001 à Fundação Brasileira Ltda (desde 1971), empresa localizada na cidade de Extrema – no estado de Minas Gerais.

O resultado dessa união foi a formação da Fagor Fundação Brasileira S.A uma multinacional, cujo capital era composto 51% pela Fagor Ederlan Sociedade Cooperativa e 49% pela Fundação Brasileira Ltda.

A partir de 2002 a empresa expandiu sua produção para a GM com a produção de tambores de freio e das mangas de eixo para outros modelos, o que a levou a instalar outra empresa do grupo no mesmo terreno, chamada de Fagor Ederlan do Brasil Ltda.

Já em 2003 a Fagor Fundação Brasileira era formada por 100% de capital espanhol e controlada pela Fagor Ederlan Sociedade Cooperativa, que ao incorporar a Fagor Ederlan do Brasil, passou a ser apenas uma única empresa, cujo nome é Fagor Ederlan Brasileira.

Atualmente a empresa conta com 600 funcionários diretos e 150 indiretos, refeitório, limpeza, portaria e parte da manutenção são serviços terceirizados. A empresa tem um salário um pouco diferenciado para a região (afirmação do diretor de RH e dos próprios trabalhadores) e oferece, entre outros benefícios, um convênio com farmácias e o PPR (Programa de Participação nos Resultados).

Diferencial não é só salário, são os benefícios que agora viraram básico: cesta básica, transporte, alimentação, seguro de vida. Benefício diferenciado: convênio com farmácia - pensando na saúde do trabalhador e dos familiares e o possível nível absenteísmo - arcamos com 50% dos medicamentos de uso da família, com receita médica. O Seguro de vida com a importante assistência funeral atrelada.

(...)

PPR, nós fomos uma das primeiras empresas de Minas Gerais a incluir a participação dos lucros para os funcionários em 1996 (mesmo antes da Fagor). No decorrer dos anos mudou-se o modelo, se remunera o lucro da empresa, voltado para o resultado operacional da empresa. Antes, premiava a qualidade, hoje é ligada ao resultado da empresa. (Diretor de RH, Brasil)

Entretanto, no início do ano de 2012, o sindicato estava atuando em uma importante reivindicação dos funcionários da Fagor. A questão do valor a ser recebido no PPR.

A empresa alegou que durante o ano de 2011 não havia tido lucro e que por isso, o valor do PPR seria somente o mínimo, que é estabelecido no acordo coletivo. Porém, todos os trabalhadores questionavam que haviam trabalhado e produzido muito durante todo o ano de 2011.

Na Fagor Ederlan Brasileira a gestão da empresa é controlada e pela matriz cooperativa : controlam assuntos importantes como resultados, vendas, investimentos no exterior, produtividade e lucratividade da empresa.

O Plano de Negócios da Fagor Ederlan Brasileira tem que ser aprovado pela matriz cooperativa e, há também, a presença constante de executivos espanhóis para “visitas” à empresa e também os cargos executivos principais (diretoria) são ocupados por dois espanhóis cooperados nomeados pela matriz.

Vêm. Ano passado veio bastante. Reuniões, treinamento, geralmente é o chefe do nosso presidente que vêm com outros diretores de qualidade, produção, logística diretor financeiro, eles vêm e querem ver os números, saber como tá. Mensalmente enviamos os indicadores: rentabilidade, exportação sobre vendas, hora-treinamento. (Analista RH, Brasil)

Há uma troca de experiências. Eles vêm e nós vamos. Ano passado devem ter vindo de 3 a 5 vezes, talvez até por causa da crise na Europa. Nos anos anteriores 2 vezes. Pra responder ao resultado daqui. (com a crise) Cobrança um pouco maior não tenha dúvida. (Diretor RH, Brasil)

No caso da Fagor Ederlan Brasileira, não há uma porcentagem fixa do montante que deve ser enviado para a matriz, geralmente era 20%, e o restante era reinvestido na empresa do Brasil. Porém, nas condições atuais, este montante será revisto.

“isso depende do plano de negócio de ano a ano. Todo ano eu faço o plano de negócio pro ano seguinte, esse plano de negócio é validado pela matriz. Então nessa validação da matriz é onde vai indicar certa aprovação de quantos % do caixa gerado eu vou poder estar reinvestindo. Pelo histórico dos últimos anos, aproximadamente, nossa autorização para investimento era 80% do caixa gerado no ano. Esse ano ainda está sendo discutido esse percentual até devido a tudo isso que tá acontecendo, podendo baixar pra 70%.” (Diretor RH, Brasil)

Para os dois cooperados que vieram para o Brasil o salário é baseado no mercado, mas também ganham por serem trabalhadores que atuam fora do país de origem, e são os únicos que efetivamente ganham pela participação nos “lucros”, pois são sócios da Fagor Ederlan Sociedade Cooperativa.

4.3.2 De empresa familiar para a MCC

Várias foram as mudanças ocorridas na empresa desde a sua aquisição pela Fagor Ederlan. Porém, segundo os trabalhadores que vivenciaram esta transição as duas principais mudanças ocorridas no dia a dia do trabalho foram em relação à modernização do processo de produção e a questão ambiental e de segurança. Principalmente na Fundição, onde os processos são mais sujos, perigosos e “pesados” os trabalhadores identificam melhoras.

Agora modernizou bastante. De primeiro era bem manual mesmo. Assim, os moldes de areia são diferentes, o processo é outro. Aquela areia que a gente usava antigamente que fazia os moldes de areia. Era uma areia que prejudicava mais o meio-ambiente, contaminava mais. Hoje a areia contamina menos. E no processo, era máquina quente aquela época e agora é máquina fria.

Como assim?

Antes era assim, ela tinha que injetar areia dentro de uma placa com um fogaço aquecido, aí aquela areia entrava em contato com o molde quente e aí saía uma peça de areia. Agora não. Agora é outro processo. São dois tipos de resina e um catalisador aí mistura com areia os dois e esse catalisador que é injetado em forma de gás, ele entra em forma de gás e sai o “macho” fria, mas antes era quente, chegava a queimar o dedo.

E em relação a benefícios?

(Risos). Mudou bastante, agora é bem diferente, mudou em tudo. Assim, de oportunidades, tudo mais modernos e melhor de fazer. Antigamente era tudo manual, não tinha muito recursos pra essas coisas. Agora é bem diferente, bastante oportunidade, processo de trabalho bem melhor. Antes não tinha quase nada, eu acho que não tinha nem cesta básica. Convênio, cursos... não fazia nada. *Hoje tem treinamento, tem os EPIs*, nem usava naquela época quase e hoje usa bastante... equipamento de proteção, respiração, óculos. Antes não tinha. (Operador de produção, 51 anos)

Administração mais humanística, a gente vê aqui porque eles priorizam o trabalhador.

Porque assistência médica, com plano de saúde. E o trato certo, antes era mais estúpido. (Operador de jato, 55 anos)

Ao mesmo tempo, os trabalhadores mais jovens, quando comparam o trabalho na Fagor Ederlan com outras empresas do mesmo ramo que atuam na cidade e/ou com o trabalho anterior também enfatizam a questão da segurança e da modernização nos processos. Além disso, apontam a melhor remuneração, a oportunidade de crescimento na empresa e ofertas de cursos.

Não é porque eu trabalho aqui, mas aqui é uma das melhores da cidade. Porque o que eu vejo aí é tudo igual, faixa (salarial) baixa e aqui ainda tem a vantagem que o operador ele inicia e de 6 em 6 meses ele tem uma avaliação, um aumento salarial sem ser necessário cobrar, é automático. Isso é uma vantagem: Você não precisa sair de lá e vim aqui embaixo cobrar. É um total de 6 avaliações. (Operador de Usinagem, 24 anos)

Entretanto é importante destacar que, assim como na Fagor Ederlan Cooperativa, os trabalhadores de Extrema fazem muitas horas-extras e também é conflitante a relação entre os próprios trabalhadores e também a direção devido ao cumprimento ou não destas horas.

O sindicato nos forneceu um estudo do Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos SocioEconômicos) que concluiu que mais de 70% dos trabalhadores pesquisados estavam realizando horas-extras e 53% se sentiam pressionados a realizá-las. Soma-se a isso, que alguns dias não trabalhados por

motivos de ordem da empresa, estavam sendo descontado do período das férias dos trabalhadores, o que é ilegal.

Importante retomarmos que na Espanha, nos períodos de queda da produção, há o indicativo das pessoas ficarem em casa. O diretor da Fagor Ederlan não comentou, mas podemos pensar que quando o sindicato de lá os chamam de “exploradores” pode ser que estejam descontando estes dias das férias dos trabalhadores e se, assim for, estão atuando da mesma forma que sua filial ou vice e versa.

Outra mudança significativa foi a organização da empresa em Mini-Fábricas. A Fagor Ederlan Brasileira anexou as duas fábricas (fundição e usinagem) em uma só e posteriormente as dividiu em 3 Mini-Fábricas (MF): MFs 1: Fundição, MFs 2: Acabamento, e MF3: Usinagem. Essa departamentalização segue a estrutura da matriz – Fagor Ederlan, cuja produção também está organizada desta maneira.

Além disso, o trabalho é em equipe, com a presença de um líder escolhido pela empresa. Afirmam que entre a equipe há alternância de tarefas acordada entre eles. Tanto o gerente de produção quanto os trabalhadores afirmaram que os trabalhadores são treinados para exercerem outras atividades, por isso, pode haver uma alternância ou então, em caso de faltas, “cobrir” o colega.

Em relação à matriz cooperativa e à Corporação Mondragón, alguns trabalhadores disseram que não conheciam, outros dizem que já tinha ouvido falar – segundo a analista de Recursos Humanos, na integração, quando a pessoa está sendo incorporada à empresa, há a apresentação de um vídeo institucional que

apresenta o grupo Mondragón - , mas não sabiam dizer efetivamente qual o que era e se havia alguma diferença. Além disso, os mais jovens pesquisaram na internet e viram que há muitas empresas atuando juntas, mas não se detiveram à diferença do trabalho cooperativo.

Ouvi falar, pesquisei na internet. É o maior grupo cooperativo do mundo, e o forte dela é peça de carro e eletrodoméstico. Parece que tem supermercado, banco, isso tudo. (22 anos, operador especializado)

4.3.3 As ferramentas de participação na empresa

O Café com o Presidente é um acontecimento bimestral no qual os aniversariantes do mês tomam um café da manhã com o presidente da empresa e conversam sobre a parte técnica da produção, tal como produtividade, esforços e motivação, tiram dúvidas e apresentam um vídeo da Mondragón Corporação Cooperativa.

A Fagor de Portas Abertas acontece trimestralmente com o objetivo de “aproximar o trinômio: colaborador, família e empresa”. Consiste em apresentações sobre meio-ambiente, RH e segurança.

Aproximar trinômio colaborador, família e empresa. Trazer a família do operador, mesma coisa, faz apresentações: meio ambiente, RH e segurança. Pra toda família saber o que a Fagor faz: incentivos, benefícios, programas de motivação, prevenção acidentes, meio ambiente. Depois passa o vídeo da Mondragón, que mundo corporativo é esse que o meu pai trabalha. Depois, um café e vai conhecer a área fabril. Tem também uma trilha ecológica em parceria com a prefeitura, aí acaba.

Qual a impressão da família sobre a Mondragón?

Eles dizem: Nossa, mas tem tudo isso! Nossa mas até na área financeira, hortifruti... tudo isso?! (Analista de RH, Brasil)

Há ainda o Programa de Sugestões e o Programa Fagor em 5 minutos, no qual, diariamente há informações sobre todas as áreas da empresa desde questões de meio ambiente, como por exemplo, a economia de copos descartáveis até o anúncio de vagas para remanejamento.

A empresa segue a política de que antes de procurar no mercado um novo profissional, é preciso oferecer e avaliar se há em seus quadros alguém para assumir o novo posto. Na visão do gerente de produção da MF1, essa possibilidade de remanejamento causa transtornos:

Eu reclamo um pouco disso, porque eu treino (...) e aí a pessoa usa minha área como trampolim.

A diferença salarial entre fundição e usinagem ganha um pouco mais sem contar que o trabalho é pesado e sujo e lá o serviço é mais tranquilo numa ambiente limpo. Só a MF3 é que tem essa diferença salarial. Essa diferença se deve por ser uma outra empresa no inicio, só depois unificou. Não sei se pra captar na época. Se fosse eu hoje, acabaria com essa diferença porque quem tem que ganhar mais são esses caras aqui (MF1).(Gerente Produção, Brasil)

Por essa dificuldade de “perder pessoal” a exigência é permanecer pelo menos 1 ano no posto em que foi contratado na MF1. Essa diferença entre fundição e usinagem reflete em alguns conflitos dentro da empresa:

Entre os trabalhadores sempre há uma piada e existe um conflito velado. Fica se enfrentando. A própria sujeira, teve uma época que o pessoal da usinagem trabalha de bermuda devido ao calor. A cor diferente, azul e branco. Aí o pessoal na fundição ficou, porque que é diferente?

Na MF2 o colaborador é multifuncional, maior salário. Eles me perguntam: como faz pra ser multifuncional?... e na fundição não tem. Aqui a gente tem um monte de gente boa e o outro cara que vira polivalente. (Gerente Produção, Brasil)

A Fagor Ederlan Brasileira oferece cursos de aperfeiçoamento, seja custeando uma parte, o todo ou apenas liberando o trabalhador para a realização.

Quando perguntamos aos trabalhadores sobre estas ferramentas de participação, uma coisa que reparamos é que os trabalhadores de turnos⁴¹ não compatíveis com o horário da atividade dificilmente vão até a empresa especialmente para participar. Além disso, a maioria dos trabalhadores elogiam a proximidade e o tratamento respeitoso com que os cargos superiores os tratam.

Portas abertas: A família fica sabendo o q você faz. Aí tem troca de informações.

O café da manhã: você fica sabendo de coisa q você nunca iria ficar sabendo, troca ideia, informação. O que você não tem no dia a dia, você tem ali na hora. Então fica um conjunto de pessoas trocando idéia.

Fagor 5 minutos: Tem coisa que naqueles 5 minutos você fica sabendo. Fica sabendo já de manhã aí você já tá preparado.

Por exemplo, festa de confraternização; refugo foi tanto, tem q trabalhar em cima disso porque aconteceu isso. Vamos trabalhar em cima dessa peça aqui porque aconteceu isso. Tem que trabalhar em cima disso aqui. (51 anos, operador de produção)

Já dei sugestão, de fazer a areia cair dentro da máquina. (...) Chamar eletricista e mudar o programa, foi rápido.

⁴¹ Há Fagor Ederlan Brasileira funciona em três turnos, sendo que os dois primeiros é de segunda a sábado. 5:30 a 13:50h, 13:40 a 22:00h e 22:00 a 05:30h.

Pode ser anônimo. Mas as pessoas não participam muito, nem sabem o que é aquela caixinha. (55 anos, operador de jato)

Importante, coisa boa que fizeram. Liberdade de conversar com um diretor, com o presidente. E também oportunidade da família conhecer o posto de trabalho.

Sugestão: é o jeito de poder expressar. Já utilizei e tive minha reposta.

Proteção na máquina e em 10 dias estava lá.

(29 anos, operador de máquina)

4.3.4 Projeto de Cooperativização da Fagor Ederlan Brasileira

A filial da Fagor Ederlan no Brasil se destaca por ser a única cooperativa em que houve um plano de tentativa de transformar em cooperativa. Isso aconteceu entre os anos de 2005 e 2006, mas não prosperou. Foi realizado um estudo⁴² multidisciplinar com a participação de sociólogos, advogados, educadores e administradores, inclusive do Brasil vinculados a Unisol (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários) e a Unicamp (Universidade Estadual de Campinas).

Os objetivos gerais deste estudo eram “analisar as condições e oportunidades sociais e jurídicas para cooperativar a Fagor Ederlan Brasileira. Propõe, como resultado da análise, hipótese de cenário final junto com um ou vários modelos de transição(...)”

⁴² Informações retiradas de um relatório do projeto.

A primeira fase deste projeto era a fase do estudo da legislação para vislumbrar cenários finais com previsão de finalização em dezembro de 2005, para ser apresentado ao Conselho Reitor da Fagor Ederlan, na Espanha. A segunda fase seria a decisão quanto aos cenários finais e, depois de escolhido, a sua forma de implantação da transição.

Realizada a primeira fase, resultou em 4 cenários possíveis, que foi avaliado de acordo com os seguintes aspectos: passivo trabalhista e indenizações; carga tributária; expectativa dos trabalhadores; reação sindical; expectativa da reação das autoridades públicas; custos dos encargos trabalhistas; controle da velocidade do aumento da participação dos trabalhadores na gestão e; expectativa do cliente. São eles⁴³:

Cenário 1: Os trabalhadores da Fagor Ederlan Brasileira Ltda. constituiriam uma ou mais cooperativas, segmentadas por unidades de negócio ou por etapas de produção complementares;

A Fagor Ederlan Brasileira Ltda. continuaria a existir como empresa, os trabalhadores seriam desligados e indenizados, constituindo a(s) cooperativa(s), como cooperados autônomos. A Fagor Ederlan Brasileira Ltda. manteria um contrato com a(s) cooperativa(s), garantindo-se a compra da produção total (100%) por 2 (dois) anos, de acordo com as previsões estipuladas. No terceiro ano, essa garantia seria reduzida a 75% da produção; no quarto a 50% e no quinto a 25%. Esses percentuais

⁴³ Informações e trechos retirados do relatório do Projeto.

são exemplificativos: a idéia é estabelecer uma redução gradativa, de modo a estimular a(s) cooperativa(s) a buscar(em) uma independência competitiva.

A partir do sexto ano, ambas estariam liberadas para livre contratação, sob as condições de mercado. Durante esses cinco anos, a(s) cooperativa(s) adquiriria(m), de forma parcelada e em condições especiais, os equipamentos e máquinas da Fagor Ederlan Brasileira Ltda. Caso haja disponibilidade de financiamento subsidiado de longo prazo, através de órgãos ou programas públicos de incentivo à cooperativização,⁴⁴ esses recursos poderiam ser utilizados. Poderia ser estudada, ainda, a garantia de preços mínimos para esses percentuais ou para parte desses percentuais, como alternativa adicional de estímulo ao desenvolvimento da(s) cooperativa(s).

Cenário 2: Formando uma Cooperativa Central (organização comum que atende o interesse das cooperativas filiadas), conhecida na Espanha como cooperativa de segundo grau, constituída pela Fagor Ederlan Espanhola e no mínimo mais duas Cooperativas dos trabalhadores brasileiros;

A Cooperativa Central faria a comercialização dos produtos oriundos das duas cooperativas dos trabalhadores. Os empregados da Fagor Ederlan Brasileira Ltda. seriam desligados e indenizados e a empresa se dedicaria apenas à administração de suas máquinas e equipamentos, os quais seriam cedidos às duas Cooperativas dos trabalhadores em forma de comodato, arrendamento ou mesmo vendidos, mediante pagamento feito de forma parcelada.

⁴⁴ Atualmente no Brasil existem linhas de financiamento específicas para cooperativas autogestionárias; como linhas da FINEP e BNDES.

Cenário 3: A Fagor Ederlan Brasileira Ltda. desligaria e indenizaria seus empregados, que constituiriam uma ou mais cooperativas, as quais, juntamente com a Fagor Ederlan Brasileira Ltda. formariam outra Empresa Limitada;

A Fagor Ederlan Brasileira Ltda. contribuiria com a tecnologia e com as máquinas e equipamentos, mais o capital necessário à nova Empresa e a(s) Cooperativa(s) contribuiriam com o conhecimento e o trabalho dos cooperados.

Cenário 4: Seria criada a Fagor Ederlan Brasileira S.A, que teria como sócia majoritária a Fagor Ederlan Brasileira Ltda., se formariam mais duas empresas Ltdas, e os trabalhadores se transfeririam para elas;

Os empregados das novas empresas seriam, então, estimulados a adquirir ações da Fagor Ederlan Brasileira S.A., em limites proporcionais aos respectivos salários. O controle acionário da S.A. seria mantido sempre pela majoritária (Fagor Ederlan Brasileira Ltda.) e, por via de consequência, seria preservado o controle dos sócios atuais (MCC e Fagor Ederlan), nas mesmas proporções. Formas de participação dos empregados acionistas na gestão da Empresa, nos termos da legislação vigente e em condições que possam trazer efetiva vantagem ao gerenciamento empresarial, também devem ser previstas.

Estes cenários foram comparados e indicou “o Cenário 4 como o mais adequado, com destaque para a inexistência de custo de indenizações trabalhistas, para a garantia da retenção dos talentos e do conhecimento, para a possibilidade do recebimento de dividendos por parte dos empregados-acionistas e para o fato de que a manutenção do emprego evitaria qualquer desmotivação ao conjunto de empregados,

uma vez que a mudança ficaria restrita à alteração da razão social do empregador e à anotação sucessória trabalhista em Carteira de Trabalho, não pode esta mesma análise representar, por si só, uma conclusão definitiva que exclua desde logo as demais opções, sendo necessária uma confirmação através do citado trabalho específico de campo junto a todos os atores envolvidos, de modo a se obter um dimensionamento preciso dos pontos fortes e dos pontos fracos de cada uma das alternativas.” (Relatório do Projeto de Cooperativização)

Contudo, nenhuma dessas opções foi implementada. Uma das justificativas que nossos diferentes entrevistados deram, para não continuidade do projeto foi de ordem cultural. Salientaram que no Brasil há a importância da tradição da carteira de trabalho e os direitos a ela vinculados e, além disso, o brasileiro não tem o hábito de poupar dinheiro e poderia não ter os recursos necessários para compor o capital da nova empresa.

A realidade das cooperativas no Brasil também foi um fator determinante. As pessoas ligadas a Fagor Ederlan Cooperativa estudaram e foram conhecer algumas cooperativas industriais no Brasil e descobriram que a maioria delas são resultados de processos de falência e enfrentaram e enfrentam constantemente muitos problemas de ordem judicial, de falta de confiança do mercado e de financiamento.

A preocupação neste caso é que os clientes e fornecedores poderiam vincular a transição da Fagor Ederlan Brasileira para uma sociedade cooperativa, como sendo um problema financeiro e de falência, e não uma proposta importante da

Mondragón Corporação Cooperativa. Ficaram receosos de gerar desconfiança e com isso perder contratos e não expandir sua clientela.

Todas as cooperativas industriais não tinham boa história para ter se tornado cooperativa. Vinham de uma massa falida e uma das formas dos colaboradores receberem alguma coisa (...) Muitas dívidas de tributos ou trabalhista. Então foi um pouco frustrante. Primeiro que a visão do mercado não era boa. Tudo isso foi passado pra matriz na época e decidi não fazer porque iria perder essa credibilidade. Tudo que a antiga fundição tinha conquistado de credibilidade, junto aos clientes e fornecedores. Que com a *joint venture* da Fagor muitas permaneceram, se fortaleceram e vieram clientes novos. Poderia ter (..) refúgio dessa credibilidade. As pessoas iriam vincular a essas empresas (falidas), nunca iriam ligar a Mondragón que é maior cooperativa do mundo. (Diretor RH, Brasil)

Além disso, apontaram que nesta perspectiva de empresa cooperativa ser vinculada a empresa em processo de falência ou de massa falida, os próprios trabalhadores brasileiros poderiam pensar que isto estava acontecendo e que a matriz queria passar o problema para eles.

Também, a idéia da poupança no Brasil que é segura e tem rendimento poderia desestimular os trabalhadores brasileiros a investirem na composição da empresa cooperativa.

De toda forma, os trabalhadores brasileiros não ficaram sabendo destas propostas.

Não. Não falamos em detalhes para os funcionários, só a nível diretoria. Não dissemos isso para não criar falsas expectativas e menos mal, porque imagine que faz todo esse projeto e depois tem q frear e reverter. (Presidente da Filial no Brasil)

Não levamos para nossos colaboradores expectativa e frustração. Isso realmente foi feito mais fechado no poder diretivo pra passar pra Espanha. (Diretor RH, Brasil)

A atual diretoria do sindicato que representa os trabalhadores da Fagor Brasileira, quando perguntamos, desconhecia a existência deste projeto. Porém, o diretor de RH da empresa no Brasil, afirmou que ainda que de forma sutil, percebeu uma reação negativa do sindicato na época.

Inclusive, no próprio sindicato local, de forma indireta fomos perguntando e todos eles, até com medo de uma grande fuga, hoje uma grande parte dos nossos colaboradores é sócia (associados ao sindicato). Eles não iriam apoiar o processo, pelo contrário iria gerar negativos (na arrecadação do sindicato). (Diretor RH, Brasil)

4.4 Algumas Considerações

Durante este capítulo, percebemos que há um esforço da Corporação Mondragón, como um todo, em gerir e organizar a produção entre as matrizes cooperativas, que ficam no País Basco, e as filiais não-cooperativas, distribuídas por diversos países, nos moldes protocolados pelo toyotismo.

Esse modelo de gestão da produção, que também podemos chamar de modelo flexível, apresenta características distintas do Taylorismo/Fordismo, tendo como principal preocupação a diferenciação e a qualidade dos produtos. Coriat (1993) afirma que a primeira mudança a fim de se atingir estes objetivos ocorreu na racionalização do trabalho:

(...) nos Estados Unidos, a via central foi a da parcealização e da repetitividade do trabalho (materializada pelos protocolos taylorizados do estudo do tempo e dos movimentos), enquanto meio principal de luta contra a resistência do sindicalismo de ofício à racionalização do trabalho, tudo culminando e traduzindo-se finalmente no grande conjunto de compromissos que constitui o Job Control System; no Japão, a via seguida partiu da des-especialização dos trabalhadores qualificados por meio da instalação de certa polivalência e plurifuncionalidade dos homens e das máquinas, concretizada pelas recomendações conjuntas de “liberalização” da produção, da “autonomia” e multifuncionalidade dos trabalhadores. (p. 81)

Dessa forma, o controle do tempo e dos movimentos continua sob responsabilidade da empresa, porém não há mais a separação entre controle e execução, já que o conhecimento do processo de trabalho pelo trabalhador significa qualidade dos produtos em todas as suas etapas e também a redução dos custos e tempo, pois evita o retrabalho (chegar ao fim, ter que voltar para a linha de produção porque o produto apresenta problemas).

O esforço da Fagor Ederlan Brasileira em proporcionar cursos de formação para seus empregados os torna polivalentes e capazes de exercer diferentes tarefas dentro da sua equipe de trabalho. Além disso, a maioria dos trabalhadores jovens que entrevistamos em Extrema, possui o curso técnico de automação oferecido pelo sistema SESI/SENAI. Importante salientar que os trabalhadores brasileiros mais velhos, que estão na empresa desde antes a chegada da Fagor, possuem escolaridade nas séries iniciais. Na Espanha, os trabalhadores que entrevistamos, inclusive os da linha de produção, também são altamente qualificados e com formação técnica ou graduação específica nas áreas em que atuam.

Esse modelo flexível, diferentemente do fordismo, proporciona às empresas produzir sob encomenda (just in time), e o uso da informatização e de novas tecnologias flexíveis, ao proporcionarem mudanças nas configurações da linha de montagem acarretam, entre outras coisas, o fim da especialização e a valorização do conhecimento do trabalhador fazendo com que o trabalho em grupo e/ou equipes produzam muito mais, gerando um novo controle do trabalho que são as bonificações.

Como vimos, no caso do Brasil, onde os trabalhadores são assalariados temos o PPR. Porém, os entrevistados salientaram que as informações referentes ao montante da produção e lucro não são “liberados” e informados pela empresa com total transparência. Deste modo, ficam na dúvida se realmente estão recebendo o valor que seria de direito e, como vimos anteriormente, na ocasião da nossa pesquisa, havia um conflito em relação aos valores do PPR.

O modelo toyotista de produção ainda provocou o nascimento de cadeias produtivas, que se caracteriza pelo “sistema de fornecimento Kan-Ban (ou just in time), no qual os estoques são eliminados ou reduzidos substancialmente mediante entregas pelos fornecedores no local da produção, no exato momento da solicitação, e com as características específicas para a linha de produção” (Castells, 1999, p. 178).

É justamente nesta lógica que as empresas filiais da Mondragón estão distribuídas pelo mundo. Como fala Boltanski e Chiapello (2009), a partir dos anos 1990 há um “novo mapa mundi” no que se refere a produção capitalista, com a emergência dos países asiáticos, dos países denominados de terceiro mundo e até mesmo da África.

Reflexo disso, são as 13 filiais produtivas da Mondragón instaladas na China, 8 na República Tcheca, 6 na Polônia e Brasil, 7 no México e 1 no Marrocos, entre outras que totalizando 94 empresas atuando no exterior (em 2011).

Entre as principais características⁴⁵ e transformações no trabalho e na produção do modelo flexível japonês o que mais chama atenção no processo de internacionalização da Mondragón, é o sistema de relações que se estabelece entre matriz cooperativa e filial comum que, assim como ocorre com as empresas multinacionais comuns, são relações muito hierarquizadas, com uma posição de subordinação das filiais; com níveis salariais diferentes e, também, por formas de contratação diferenciada (sócios-proprietários da cooperativa *versus* trabalhadores assalariados). Ao mesmo tempo há o estabelecimento de relações benéficas, incluindo programas de formação e treinamento, além de saúde e segurança no trabalho.

⁴⁵ As principais características do modelo flexível japonês são: sistema de organização e gestão do trabalho (just-in-time e kanban); programa de qualidade total; instauração do trabalho em equipe; e sindicatos representantes de cada empresa.

5 CONCLUSÃO: A MONDRAGÓN DAQUI E A MONDRAGÓN DE LÁ

Sintetizando o que discutimos anteriormente, podemos afirmar que a atuação internacional da Mondragón, em forma de empresas não-cooperativas, degenera os ideais do cooperativismo pois insere a divisão entre capital e trabalho, por meio da ampla utilização e exploração do trabalho assalariado.

Pelo viés econômico, os resultados positivos da Mondragón Corporação Cooperativa estão profundamente relacionados com a atuação das suas subsidiárias e conseqüentemente com o uso da mão-de-obra assalariada espalhada pelos cinco continentes. Conforme os gráficos e tabela expostos entre as páginas 81 e 84, entre 2004 e 2011 as vendas totais da área industrial da MCC apresentaram uma variação crescente de 23,73%, enquanto que as vendas internacionais aumentaram 68,49%, além disso, o número de empresas no exterior passou de 48 para 94 filiais.

As empresas no exterior são as responsáveis pelas vendas internacionais, deste modo, o crescimento da quantidade de empresas filiais representa incremento na venda internacional e é a principal responsável pelo resultado das vendas totais.

Neste caso, os indicadores também corroboram com a suspeita de que é o investimento em filiais não-cooperativas que mantém as estruturas solidárias da Mondragón no País Basco. Isto porque, como vimos anteriormente, quando uma empresa da Mondragón apresenta resultado positivo, uma porcentagem deste lucro deve ser investido nos Fundos de Intercooperação capazes, principalmente, de

resguardar as empresas que passam por dificuldades financeiras durante o ano, mantendo a remuneração do trabalhador cooperado e seu emprego, com isso, reforça a solidariedade entre as cooperativas da MCC.

Ainda que na Fagor Ederlan Brasileira, nossa pesquisa tenha encontrado um trabalho assalariado que tenha um pouco mais de condescendência, principalmente ao compará-lo com a realidade local: melhores salários, oferta de cursos e treinamentos, Programa de Participação de Resultados, investimento e melhores condições de saúde e segurança no trabalho, ferramentas de participação no trabalho, etc., isso não significa a introdução do trabalho cooperativo no Brasil.

Pelo contrário, houve uma tentativa de cooperativização da empresa, que não passou da fase de estudos sobre como e qual a melhor forma de compor o capital societário das cooperativas e organizar a produção e, a qual, os trabalhadores sequer tomaram conhecimento.

Também é a matriz cooperativa, no país Basco, quem detém o controle sobre o plano de gestão da filial no Brasil, decidindo o montante que deve ser enviado para a Espanha e o que deve ser reinvestido na empresa brasileira.

Assim, consideramos que o processo de internacionalização da MCC e a forma como se organiza fora do País Basco é uma escolha pragmática e econômica, capaz de viabilizar a competitividade das cooperativas no mercado, além de manter e financiar as suas estruturas solidárias no País Basco. Porém, a Mondragón de lá desenvolve com a Mondragón daqui uma relação que está longe dos ideais do cooperativismo, pois, trata-se de uma relação, ainda que harmônica, sem a

propriedade dos meios de produção e com uma relação de assalariamento que está envolto em relações de exploração e dominação.

O processo de internacionalização da Mondragón se apresenta como um tema complexo e que não deve ser encerrado por aqui, assim, novas agendas de pesquisas podem se abrir para tentarmos entender que tipo de cooperativismo globalizado é esse; o que significa essas mudanças em termos de ideais cooperativistas; cooperativismo e autogestão podem ganhar novas definições; além, é claro, se existe a possibilidade de replicação do modelo cooperativo de Mondragón.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTUNA, R. e GRELLIER, H. **Bases culturales e institucionales Del desarrollo empresarial cooperativo de Mondragón.** In: ALTUNA, R. et.al. *El fenómeno cooperativo en el mundo.* Arrasate-Mondragón: Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editorial, 2008.

ANJOS, E. G. **Um panorama das cooperativas na Espanha.** In: XV Congresso Brasileiro de Sociologia, 2011.

AZEVEDO, A. **Autogestão e competitividade: estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas.** Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, 2007.

AZEVEDO, A. e GITAHY, L. **A história da Mondragón Corporación Cooperativa: uma experiência de inter-cooperação.** Salvador: EDUNEB, 2009.

AZURMENDI, J. **Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta.** MCC: Otalora , 2007.

_____ **El Hombre Cooperativo: Pensamiento de José María Arizmendiarieta.** Mondragón: Caja Laboral Popular, 1984.

BAKAIKOA, B.; ERRASTI, A. AND BEGIRISTAIN, A. **Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el**

caso de Mondragón Corporación Cooperativa. Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa, n.48, 2004.

BALLESTEROS, J. M. R. et al. **Cooperativas de Producción: Experiencias y Futuro.** Bilbao: Editora Deusto, 1968.

BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. **O Novo Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** Rio, Paz e Terra, 1999.

CASTRO, B.G. **A economia solidária de Paul Singer: a construção de um projeto político.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, 2009.

CAVALCANTI, C. (org.). **No interior da economia oculta: Estudos de caso de uma pesquisa de avaliação do desenvolvimento de base no Norte e o Nordeste do Brasil.** Recife: FUNDAJ, Editora Massangana, 1988.

CLAMP, C. **The Internationalisation of Mondragon.** Annals of Public and Cooperative Economics, 71:4, 2000.

CLARO, M. **Unilabor: desenho industrial, arte moderna e autogestão operária.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

CORIAT, B. Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção. In HIRATA, Helena. Sobre o “modelo” japonês. Automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. S.Paulo, Edusp, 1993.

ERRASTI, A. e HERAS, I. **La responsabilidad social de las empresas internacionalizadas: el caso de Mondragón corporación Cooperativa.** In: Anuario de Estudios Cooperativos. Bilbao: Dra Aitziber Mugarra, 2004.

ERRASTI, A. e et.al. **The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon cooperative corporation.** Annals of Public and Cooperative Economics, 74:4, 2003.

ETXEGIBEL. J. A. **Los cooperativistas de Mondragón ante el cambio de época. Sobre el poder de la identidad.** Revista TU Lankide, n.514, 2006.

GABILONDO, L. A. (coord.). **La experiència cooperativa de Mondragón: uma síntesis general.** Oñati: Gertu, 2008.

GREENWOOD, D., GONZALEZ, J. L. et. al. **Culturas de Fagor. Estudio Antropológico de las Cooperativas de Mondragón.** San Sebastián: Editorial Txertoa, 1989.

HOLZMANN, L. **Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia.** São Carlos: Editora UFSCar, 2001.

IRIZAR, I. e MACLEOD, G. **32 claves empresariales de Mondragón.** Oñati: Gertu, 2010.

KASMIR, S. **El mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco.** Tafalla: Editorial Txalaparta, 1999.

_____ **The Mondragón Model as Post-Fordist Discourse: Considerations on the Production of Post-Fordism.** Critique of Anthropology: SAGE, vol.19, 1999 (2).

LARRAÑAGA, J. **Buscando un Camino: Don José María Arizmendiarieta y la Experiencia Cooperativa de Mondragón.** Bilbao: R&F, 1981.

LEITE, M. P. et. al. **Cooperativas, Sociedades Laborales e Trabalho Autônomo na Espanha.** Texto anexo ao II Relatório do projeto temático: A crise do trabalho e as novas formas de geração de emprego e renda. As distintas faces do trabalho associado, os trabalhadores e a questão de gênero. Processo número 2006/61142-3. 30/05/2009.

LIMA, J. C. **Reestruturação industrial, desemprego e trabalho autogestionário: as cooperativas do Vale do Rio dos Sinos.** (RS), 2005. (mimeo).

_____ **O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado.** Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 19 nº. 56 outubro/2004.

LUZURIAGA, J. M. "Comprendiendo la globalización del grupo Mondragón." Avance de Tesis. In: GABILONDO, L. A. (coord.). **La experiência cooperativa de Mondragón: uma síntesis general.** Oñati: Gertu, 2008.

MACIEL, V. **Trabalhadores gerindo fábricas: Um estudo em cinco empresas do setor metal-mecânico.** In: VALLE, R. (org). Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham? Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

MONDADORE, A. P. C. **A opção cooperativa: os trabalhadores diante da falta de alternativas de ocupação e renda.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, 2007.

MORGADO, P. P. **La economía social y su marco legal.** In: Economía social y cooperativismo. MORGADO, P. P.; BURGOS, L. R. (orgs). Valladolid: Editorial Lex Nova, 2006, p. 33-45.

MOURÃO, I.F. e BALSEIRO, R.B. **Os novos modelos produtivos e os impactos da flexibilização e qualificação do trabalho.** 1999. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0087.PDF

MOYE, A. M. **Mondragón: adapting co-operative structures to meet the demands of a changing environment.** Economic and Industrial Democracy, vol.14, 1993.

NAHAS, V. **Autogestão.** In: Cattani, A. e Holzmann, L. (orgs) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

ORMAETXEA, J. M. In: **Cooperativas, globalización y deslocalización.** Mondragón Unibertsitatea/LKS, 2006.

_____ **Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón.** Litografía Danona, S. Coop., 1998.

PÉREZ GINER, F. **La Economía Social: Sus Claves.** Valência: Ciriec-España, 2003.

ROSENFELD, C. L. **A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo sociedade.** In: GT da ANPOCS Seminário Intermediário, São Paulo, 2003.

SANTOS, B. E e RODRÍGUEZ, C. **Introdução. O caso exemplar: o Complexo Cooperativo de Mondragón (Espanha).** In: SANTOS, B. (org), *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista.* RJ, Civilização Brasileira, 2002.

SCHMIDT, D. **Cooperativa-cooperativismo.** In: Cattani, A. e Holzmann, L. (orgs) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária.** 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____ **Apresentação.** In: HOLZMANN, L. *Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia.* São Carlos: Editora UFSCar, 2001.

SOUZA, A. R. **Igreja Católica e mercados: a ambivalência entre a solidariedade e a competição.** In: *Religião e Sociedade*, Rio de Janeiro, 27(1): 156-174, 2007.

THOMAS, H. e LOGAN, C. **Mondragón: Un análisis económico.** Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991.

TU Lankide. **Rasgos del nuevo modelo de gestión.** Número 525, 2007.

UGARTE, L. **¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar.** 2005.

VIEITEZ, C. G. e DAL RI, N. M. **Trabalho associado: Cooperativas e empresas de autogestão.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WEBB, S. & WEBB, B. **Co-operative production and profit sharing.** *Special Supplement to the New Statesman*, 2 (45), 1914.

WHITE, W.F. e WHITE, K.K., **Mondragón: más que una utopia.** SanSebastián: Editorial Txertoa, 1989.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1

BORRADOR GUIÓN ENTREVISTA CON LOS SOCIOS-TRABAJADORES DE LA FAGOR EDERLAN

- **Datos Generales del Entrevistado:** Primer nombre, edad, formación, local de nacimiento, renta mensual, renta mensual de la familia, estado civil.

- **Sobre el Trabajo:** - ¿Cuánto tiempo trabaja en la Fagor Ederlan? / ¿Cómo conoció ese trabajo?
 - ¿Su función?/¿Hizo algún entrenamiento o curso?

 - ¿Cuál es su horario de trabajo?

 - ¿Cómo hay el control para el horario, atrasos, ausencias y horas extras?

 - ¿Participa del directorio, de algún equipo, o de algún consejo?

 - ¿Cuáles son y cómo funciona los principales canales de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa?

 - En relación a la organización del trabajo; a la organización de la empresa; participación en asambleas o reuniones; y las decisiones y gestiones: ¿cómo analiza su participación? / ¿Cómo analiza la participación de los otros trabajadores y de la dirección?

 - ¿Cómo describiría su cotidiano de trabajo?

 - ¿Ya hizo parte de otra empresa del Grupo Fagor o de la Corporación Mondragón?

 - ¿Dónde trabajó anteriormente?

 - ¿Cuánto tiempo trabajó allá y por qué salió?

 - ¿Cuál era su función y la renta mensual?

- ¿Lo que era mejor y peor en ese trabajo?
- Por favor, haga una comparación entre ese empleo y el trabajo actual.
- **Sobre la Empresa:** - Hábleme sobre su cuota-parte del capital de la empresa.
- ¿Qué piensa sobre las remuneraciones diferenciadas entre los trabajadores?
- ¿Cómo analiza la entrada de nuevos socios?
- ¿Cómo ve la contratación de más trabajadores?
- ¿Cómo analiza la actuación internacional de la empresa?
- Hábleme un poco sobre el residual de la empresa.
- En su opinión, ¿lo que es necesario para la empresa crecer aun más?
- ¿Cuál es su compromiso (y lo de los trabajadores en general) para un mejor desempeño de la empresa?
- ¿Usted invierte en su perfeccionamiento profesional?
- ¿Cómo analiza su futuro en la Fagor Ederlan?
- **Sobre la Mondragón Corporación:** -¿Cuáles eran sus expectativas cuando empezó a trabajar en una de las empresas de MCC?
- ¿Cuál es la mayor ventaja y también la mayor desventaja en trabajar en MCC?
- ¿Lo qué haría usted dejar de trabajar en el grupo MCC?
- ¿Qué su familia y amigos piensan sobre usted trabajar en MCC?
- ¿Cuándo usted empezó aquí, usted entendía lo qué era MCC, cooperativa y autogestión? ¿Para usted, lo qué eso representa?

-¿Cuáles son los principios cooperativistas que usted conoce?¿Cuál es lo más importante?¿Cuál representa más el cotidiano de la empresa y de MCC?

- ¿Usted participa de alguna entidad y/o asociación?

ANEXO 2

BORRADOR GUIÓN ENTREVISTA CON LA DIRECCIÓN DE LA FAGOR EDERLAN

● **Dados Generales del Entrevistado:** Nombre, edad, formación, local de nacimiento, desde cuando trabaja en la empresa, cargo y función.

● **Sobre la Fagor Ederlan:** - ¿Cuándo y cómo surgió?

- ¿Siempre participó de la Corporación Mondragón?

- ¿Cuántos socios-trabajadores?

- ¿Cuántos empleados?

- ¿Quién son los principales clientes y los principales abastecedores?

- Por favor, hableme sobre la presencia y actuación internacional: cuándo, cómo y por qué ocurrió / repercusiones para los negocios de la empresa / principales ventajas y desventajas de la internacionalización.

● **Sobre el Modelo de Gestión de la Fagor Ederlan:** - Cuéntame sobre las cuotas-partes que componen el capital de la empresa.

- ¿Cuál es la mayor y menor remuneración en la empresa y sus funciones respectivas?

- ¿Cómo se da la cuestión del residual de la empresa?
- ¿La empresa tiene algún tipo de fondo?
- ¿La empresa ofrece algún tipo de beneficio?
- ¿Hay cursos de capacitación para los trabajadores?
- ¿En los últimos tiempos, ocurrió admisión de nuevos asociados?
- ¿En los últimos tiempos, hubo exclusión o evasión de socios?
- ¿Cuáles son y cómo funciona los principales canales de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa?
- ¿Hay articulaciones con las otras empresas del Grupo Fagor y con las de la Corporación Mondragón en general?
- ¿Hay articulaciones con otras instituciones?
- ¿La empresa desarrolla algún tipo de proyecto político-social en las comunidades en que actúa?
- ¿Hay alternancia/renovación en los equipos directivos?
- ¿Hay integración/colaboración entre los trabajadores que desarrollan diferentes funciones en la empresa?
- ¿Cómo los conflictos son manejados por la dirección de la empresa?
- ¿Puede describirme el organograma de la empresa?
- ¿Actualmente, cuál es el principal desafío para la Fagor Ederlan?

ANEXO 3

Roteiro Entrevista Representante Delegação Corporativa

Objetivos da Pesquisa: estudar o modelo de gestão das fábricas de Mondragón no Brasil (quais as principais características, desafios e problemas; como os trabalhadores participam; como os trabalhadores percebem a gestão)

Objetivos pra depois da entrevista: visitar fábricas no Brasil; obter material; fazer novos contatos; viabilizar ida à Espanha

- SOBRE

- idade
- nacionalidade
- formação
- desde quando trabalha para Mondragón (sempre no Brasil?)
- função (gerir?) (para Mondragón ou para as empresas aqui do Brasil?)

- SOBRE MONDRAGÓN NA ESPANHA

- como ocorreu o processo de internacionalização?
 - *Quando ocorreu?
 - *Por que? (mercado, custo, globalização)
 - *O q foi internacionalizado?
 - *Qual o critério para os países e empresas que atuam (também foi igual ao Brasil? – as plantas já existiam?; tem espanhóis nesse lugares?)
- quais as principais vantagens e desvantagens?

- SOBRE MONDRAGÓN NO BRASIL

- como foi a escolha pelo Brasil?

- como foi a escolha por essas empresas? (donos procuraram Mondragón ou vice-versa?)
 - projeções se confirmaram?
 - planos para o futuro? (mais investimentos no Brasil?)
 - gestão e lucro
- **SOBRE OS TRABALHADORES** (comparar Espanha e Brasil)
 - participação na gestão
 - problemas
 - salários
 - capacitação
 - diferenças entre eles no interior
 - antes e depois no Brasil
 - diferença entre brasileiros e espanhóis

ANEXO 4

Roteiro Entrevista Diretor Faqor Ederlan Brasileira

Objetivos da Pesquisa: estudar o modelo de gestão das fábricas de Mondragón no Brasil (quais as principais características, desafios e problemas; como os trabalhadores participam; como os trabalhadores percebem a gestão).

Objetivos pra depois da entrevista: obter material; fazer novos contatos; viabilizar ida à Espanha.

- **SOBRE**
 - idade, nacionalidade e formação
 - desde quando trabalha para Faqor Ederlan (sempre no Brasil?)

- cargo e função (gerir pro Grupo Fagor Espanhol / Só pra Fagor Ederlan da Espanha / Ou é um grupo autônomo-gerir Fagor Ederlan Brasileira)

- SOBRE FAGOR EDERLAN NA ESPANHA

- Dados gerais da empresa:

- *como surgiu (1963 - necessidade do complexo?)

- *sempre fez parte de Mondragón? (algum momento rompeu com o grupo? / Como é essa relação?)

- *quantos cooperados

- *quantos funcionários

- *quem são os clientes (contratos exclusivos? Os mesmos clientes para todas as unidades? Vantagens e Desvantagens – pensar crise GM)

- *quem são os fornecedores

- Processo de internacionalização:

- *Como ocorreu?

- *Quando ocorreu?

- *Por que? (mercado, custo, globalização)

- *O q foi internacionalizado?

- *3 unidades produtivas - Complexo, Brasil, Eslováquia – por que esses lugares? (as plantas já existiam?; tem espanhóis nesses lugares?; também foi igual no Brasil? / Investimentos Futuros: China e NAFTA?)

- *Repercussão para a sede em Mondragón (número de empregados, lucros, contratos clientes)

- *quais as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar? (questão da propriedade da empresa e da gestão da empresa)

- SOBRE A FAGOR EDERLAN BRASILEIRA

- como foi a escolha pelo Brasil? (GM?)

- como foi a escolha por Extrema? (Deixou os planos no Rio Grande do Sul, Jundiá e Itaúna / GM recomendou Fundação Brasileira, por que? Crise? Logística?)

- Como se deu o processo: aproveitaram alguma estrutura, clientes, prédio, maquinários / número de empregados / rupturas e continuidades na gestão, salário, crescimento econômico

*Fagor Fundação Brasileira S.A (2001 – 2002): uma multinacional, com 51% de seu capital espanhol (Fagor Ederlan S. Coop.) e 49% nacional (Fundação Brasileira Ltda)

*Fagor Ederlan do Brasil Ltda. (2002) voltada, principalmente, para a usinagem das "mangas de eixo" da GM.

*Fagor Ederlan Brasileira (2003) 100% de capital espanhol passando a ser apenas uma empresa representante no Brasil da Divisão Automotiva do Grupo Industrial da Mondragón Corporación Cooperativa

- No Brasil é só freio, suspensão e transmissão? (não faz motor? Por que?)

- Os clientes: TRW Automotive; Bosch; Gm; Wolks; AAM; dana; ford; Renault; Continental Teves; ZF Sistemas de direção. São exclusivos? Como age num momento de crise? (lembrar caso GM)

- Quem são os fornecedores?

- Quantos empregados?

- Tem cooperados espanhóis trabalhando na fábrica? / Em qual função?

- Projeções se confirmaram?

- gestão e lucro (Grupo Fagor Espanhol / Só pra Fagor Ederlan da Espanha / Ou é um grupo autônomo- Fagor Ederlan Brasileira)

- planos para o futuro? (mais investimentos na unidade / e no Brasil?)

● SOBRE A GESTÃO E OS TRABALHADORES (comparar Espanha e Brasil)

- a gestão se dá na mesma maneira nos dois países (Foram fazer treinamentos na Esp.? Vieram espanhóis pra cá? *Cursos mundo empresarial e organização da Fagor*)

- como é a participação na gestão (meio-ambiente; Isos)

- principais problemas e desafios (questão propriedade-lucros e gestão)

- inovação e investimento (Centros de Tecnologia – Edertek / brasileiros participam?)

- diferença entre brasileiros e espanhóis (prevenção de riscos laborais, salários, benefícios)

- Há cursos de capacitação para os trabalhadores? (*Buscar desenvolvimento das habilidades profissionais de nossos funcionários através de seu treinamento*)
- antes e depois da Fagor Ederlan Brasileira (pensar no histórico: nacional; multinacional e Mondragón)
- Projeto cooperativização da empresa:
 - *quando? (em 2005/2006)
 - *por que cooperativizar?
 - *como era a proposta?
 - *Quem participou do processo e suas posições (sindicato, matriz, Complexo, funcionários, gerentes, Academia/Unisol)
 - *Por que não ocorreu?
 - *Planos Futuros?

ANEXO 5

ROTEIRO ENTREVISTA COM O GERENTE DE PRODUÇÃO

► Dados Gerais:

Nome:	Idade	É nascido na cidade? Migroutrab?	Estado civil:	Escolaridade:
-------	-------	----------------------------------	---------------	---------------

	Qual a renda mensal do seu trabalho?	Qual sua renda familiar?
Até 1 SM (R\$622)		
Mais de 1 até 2 SM (R\$622 - R\$1244)		
Mais de 2 até 3 SM (R\$1244 - R\$1866)		

Mais de 3 até 5 SM (R\$1866 - R\$3110)		
Mais de 5 até 7 SM (R\$3110 - R\$4354)		
Mais de 7 até 10SM (R\$4354 - R\$6220)		
Mais de 10 SM (mais de R\$6220)		
Recusou-se a responder		

► Sobre o trabalho

- Quanto tempo trabalha na empresa?
- Como soube do trabalho?
- Qual a sua função? (sempre foi essa?; tem interesse em mudar?)
- Fez algum treinamento ou curso? (Se sim: que tipo?; quem ofereceu?; quanto tempo durou?; foi durante o horário de trabalho?; avaliação?; teve algum custo?)
- Qual é o seu horário de trabalho?

► Departamento de Produção da empresa

- Me fale sobre a organização do processo de trabalho:
 - como é a divisão de trabalho?
 - quem programa as máquinas, quem prepara?
 - os trabalhadores tem acesso à programação das máquinas que operam, podem ou não agilizar os programas?
 - quais técnicas japonesas de organização do trabalho (kaizen, kamban, CCQ, just in time etc...) foram introduzidas, como foram e se elas trouxeram algum tipo de conflito com os operários?
 - segue orientações da matriz?
- Processo de Terceirização (que partes da fábrica foram terceirizadas nos últimos 10 anos; como foi o processo de terceirização; como é a relação da Fagor com as terceirizadas)
- Quais são e como funciona os principais canais de participação da empresa? (café com o presidente; reuniões de equipe; jornal informativo, etc)

- Como se dá a questão dos lucros da empresa (investimentos no Brasil e remessas pra Espanha)?
- Há cursos de capacitação para os trabalhadores?
 - Se sim, há um departamento específico pra cuidar disso?
 - Quais são os cursos mais oferecidos (que tipo de trabalhador fez; quanto foi gasto em formação no último ano, quantos operários fizeram os cursos)
- Há integração/colaboração entre os trabalhadores que desenvolvem diferentes funções na empresa?
- Como os conflitos são resolvidos pela empresa?
- Qual a relação da empresa com o sindicato? (principais demandas e conflitos)
- Há comissão de fábrica na empresa? (ver histórico)
- Há articulações com outras empresas do Grupo Fagor e da Mondragón Corporação? (explorar essa relação – visita espanhóis)
- Há articulações com outras empresas do ramo e/ou da região?
- O que difere a Fagor Ederlan Brasileira da Fagor Ederlan na Espanha? (ênfasisar o *projeto de cooperativização*)
- O que difere a Fagor Ederlan Brasileira das outras empresas do setor e tbm da região (segurança do trabalho)?
- Atualmente, qual o principal desafio para a Fagor Ederlan Brasileira?

ANEXO 6

ROTEIRO ENTREVISTA COM O GERENTE RECURSOS HUMANOS

► Dados Gerais:

Nome:	Idade	É nascido na cidade? Migroutrab?	Estado civil:	Escolaridade:
-------	-------	----------------------------------	---------------	---------------

	Qual a renda mensal do seu trabalho?	Qual sua renda familiar?
Até 1 SM (R\$622)		
Mais de 1 até 2 SM (R\$622 - R\$1244)		
Mais de 2 até 3 SM		

(R\$1244 - R\$1866)		
Mais de 3 até 5 SM (R\$1866 - R\$3110)		
Mais de 5 até 7 SM (R\$3110 - R\$4354)		
Mais de 7 até 10SM (R\$4354 - R\$6220)		
Mais de 10 SM (mais de R\$6220)		
Recusou-se a responder		

► Sobre o trabalho

- Quanto tempo trabalha na empresa?
- Como soube do trabalho?
- Qual a sua função? (sempre foi essa?; tem interesse em mudar?)
- Fez algum treinamento ou curso? (Se sim: que tipo?; quem ofereceu?; quanto tempo durou?; foi durante o horário de trabalho?; avaliação?; teve algum custo?)
- Qual é o seu horário de trabalho?

► Recursos Humanos da empresa

- Quantos empregados e trabalhadores terceirizados? (função, usinagem; homens e mulheres) (terceirizados em que área?)
- Quais os critérios de admissão, promoção e demissão?
- Nos últimos tempos tem ocorrido admissão ou demissão de trabalhadores? (crise)
- Quantas pessoas na empresa são sócios cooperativos?
- Qual a política de remuneração da empresa? (comparação com o piso da categoria e com outras empresas do mesmo setor na região) (terceirizados)
- Qual é a maior e a menor remuneração da empresa e suas respectivas funções?
- A empresa oferece algum tipo de benefício ou fundo? (terceirizados e região)
- Qual a formação média dos trabalhadores (nível de escolaridade)?
- Há cursos de capacitação para os trabalhadores?
- Se sim, há um departamento específico pra cuidar disso?

-Quais são os cursos mais oferecidos (que tipo de trabalhador fez; quanto foi gasto em formação no último ano, quantos operários fizeram os cursos)

- Quais são e como funciona os principais canais de participação da empresa? (café com o presidente; reuniões de equipe; jornal informativo, etc)
- Como os conflitos são resolvidos pela empresa?
- Há articulações com outras empresas do Grupo Fagor e da Mondragón Corporação? (explorar essa relação – visita espanhóis)
- Há articulações com outras empresas do ramo e/ou da região?
- A empresa desenvolve algum tipo de projeto político-social na comunidade?
- Qual o organograma da empresa?
- Qual a relação da empresa com o sindicato? (principais demandas e conflitos)
- Há comissão de fábrica na empresa? (ver histórico)
- O que difere a Fagor Ederlan Brasileira da Fagor Ederlan na Espanha? (ênfatar o projeto de cooperativização)
- Como se dá a questão dos lucros da empresa (investimentos no Brasil e remessas pra Espanha)?
- O que difere a Fagor Ederlan Brasileira das outras empresas do setor e tbm da região (segurança do trabalho)?
- Atualmente, qual o principal desafio para a Fagor Ederlan Brasileira?

ANEXO 7

ROTEIRO ENTREVISTA COM OS TRABALHADORES

► Dados Gerais:

Nome	Idade	É nascido na cidade? Migroutrab?	Estado civil:	Escolaridade:
------	-------	----------------------------------	---------------	---------------

	Qual a renda mensal do seu trabalho?	Qual sua renda familiar?
Até 1 SM (R\$622)		
Mais de 1 até 2 SM		

(R\$622 - R\$1244)		
Mais de 2 até 3 SM (R\$1244 - R\$1866)		
Mais de 3 até 5 SM (R\$1866 - R\$3110)		
Mais de 5 até 7 SM (R\$3110 - R\$4354)		
Mais de 7 até 10SM (R\$4354 - R\$6220)		
Mais de 10 SM (mais de R\$6220)		
Recusou-se a responder		

► Sobre o trabalho

- Quanto tempo trabalha na empresa?
- Como soube do trabalho?
- Qual a sua função? (sempre foi essa?; tem interesse em mudar?)
- Fez algum treinamento ou curso? (Se sim: que tipo?; quem ofereceu?; quanto tempo durou?; foi durante o horário de trabalho?; avaliação?; teve algum custo?)
- Qual é o seu horário de trabalho?
- Como é o controle para o horário? (atrasos, faltas, licenças e horas-extras)
- No dia a dia do seu trabalho, você participa de alguma equipe, grupo ou conselho? Se sim, comente (qual a função do grupo, como funciona, qual sua função no grupo, quanto tempo faz parte, por que participa, como vc avalia sua participação, a dos colegas de trabalho e da gerência).
- Vc é filiado há algum sindicato? (qual, desde quando, principais demandas, como atua, grau de satisfação)
- Como se dá a relação entre o sindicato e a empresa?
- Há comissão de fábrica na empresa? (já teve?; por que acabou?)
- Como vc descreveria o dia a dia do seu trabalho?
(como (divisão do trabalho) e quem (vc, equipe, supervisor, processo produtivo) define o modo que vc realiza o seu trabalho? É possível alterar alguma coisa? Vc gostaria? (o que, porque, como)

- Onde trabalhou anteriormente?
- Qual era sua função e renda?
- Quanto tempo trabalhou e por que saiu?
- O que era melhor e pior neste trabalho comparando com o emprego atual? (tentar comparar com outras empresas da cidade)

Já trabalhava na empresa antes de ser vendida para Fagor? Fale um pouco de todo o processo e faça uma comparação do trabalho (remuneração, segurança, organização do trabalho) antes e depois dessa mudança.

► Sobre a empresa

- Na sua opinião, o que é necessário para a empresa crescer ainda mais?
- Em que a matriz poderia contribuir?
- Vc já ouviu falar do Complexo Cooperativo em Mondragón? Se sim, em que vc acha que ele pode contribuir?
- Vc já teve algum contato com os trabalhadores das outras empresas do grupo? Se sim, comente a situação.
- Vc poderia falar um pouco sobre esses trabalhadores das outras empresas (Esp e Região)?

ANEXO 8

ROTEIRO ENTREVISTA NO SINDICATO

→ Dados gerais

- Com quem eu falo?
- Nome sindicato?
- Filiado à qual central?
- Desde quando?
- Quem representa?
- Quantos representa?

→ Sobre a Fagor Ederlan Brasileira

- Me fale sobre a relação com a Fagor Ederlan
 - como é essa relação
 - tem representante na empresa?
 - tem algum trabalhador na direção do sindicato?
 - principais demandas
 - resolução de conflitos (salário, cesta Natal, hora-extra, participação nos lucros)

- formas de atuação
- conflitos trabalhistas
- já teve greve ou paralização?
- Compare essa relação com as outras empresas do entorno
- Quantos trabalhadores são sindicalizados? (comparar com média das outras empresas, opinião sobre o número)
- Quais são as estratégias de cooptação?
- Há comissão de fábrica?
- Me fale sobre a negociação do acordo/convenção coletiva (principais impasses, atuação da empresa)
- Me fale sobre o projeto de cooperativização (postura do sindicato).