

MONDRAGON: O FUTURO OU UM MODELO EM DECLÍNIO?

BATISTA, Higor Caixeta
SILVA, Renato Mendes

RESUMO

Mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um exemplo gigantesco é a Corporação *Mondragon*, que vem caminhando por anos e mostrando que é possível unir desenvolvimento econômico, desenvolvimento social, produtividade, sustentabilidade, o individual e o coletivo. Tudo começa quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio. E continua com um ciclo que traz ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta. Conheça um pouco mais sobre *Mondragon*, seus valores e seu impacto.

PALAVRAS-CHAVE: mondragon. gestão. inovação. cooperação. educação.

MONDRAGON: THE FUTURE OR A DECLINING MODEL?

ABSTRACT

More than a business model, cooperativism is a life philosophy that seeks to transform the world into a fairer, happier, more balanced place with better opportunities for all. A gigantic example is the Mondragon Corporation, which has been walking for years and showing that it is possible to unite economic development, social development, productivity, sustainability, the individual and the collective. It all starts when people come together around the same goal, in an organization where everyone owns their own business. And it continues with a cycle that brings gains for people, for the country and for the planet. Learn a little more about Mondragon, its values and its impact.

KEYWORDS: mondragon. management. innovation. cooperation. education.

1. INTRODUÇÃO

Esse artigo descreve uma análise crítica do modelo de gestão de Mondragon – conjunto de cooperativas provenientes do País Basco, na Espanha - analisado durante e após a viagem realizada com a turma do Pós-Adm e de MBA, da Fundação Getúlio Vargas. Pretende-se analisar, como um modelo de cooperativismo consegue se manter como referência para o mundo cooperativo, adotando alta inovação para alcançar objetivos, agregar mais valor e permanecer competitivo no mundo globalizado.

Desta forma, a problematização da pesquisa orienta-se a partir de algumas questões: Como

Especialista em Administração de Empresas. E-mail: hcaixeta25@gmail.com

Especialista em Gestão Comercial. E-mail: renatomsmendes@gmail.com

funciona esse modelo de gestão? Que valores adotar neste modelo? A partir de que aprendizados e implantações *Mondragon* se consolidou? Para inovar, existe limites? Que princípios escolher para seguir? Como construir uma cultura na organização, a qual as pessoas saiam da zona de conforto e aceitem melhor as mudanças?

A curiosidade do autor em entender esse complexo modelo de gestão presente num mundo predominantemente capitalista e seu desejo em deixar mais transparente para os futuros leitores, justificam a realização deste trabalho que possui também, pesquisa bibliográfica.

Para a estruturação dos capítulos teóricos deste trabalho, buscou-se dialogar com um conjunto de livros e pesquisas já existentes que discutem a temática gestão, inovação, cooperativismo e *Mondragon*. Além disso, é importante considerar o aprendizado adquirido durante o curso em *Bilbao* e *Oñati*, assim como todo o material disponibilizado e adquirido para estudo, o qual foi de extrema importância para a construção deste trabalho.

O estudo está estruturado em capítulos quando em primeiro momento tem-se o referencial teórico sobre gestão, inovação e cooperativismo. Posteriormente tem-se uma apresentação do que é *Mondragon*, e a Universidade de *Mondragon*. Por fim, uma análise crítica do modelo, comparando os princípios de gestão da Corporação com empresas não cooperativas, no objetivo de responder a problematização e o título do artigo, se *Mondragon* é o futuro ou um modelo em declínio.

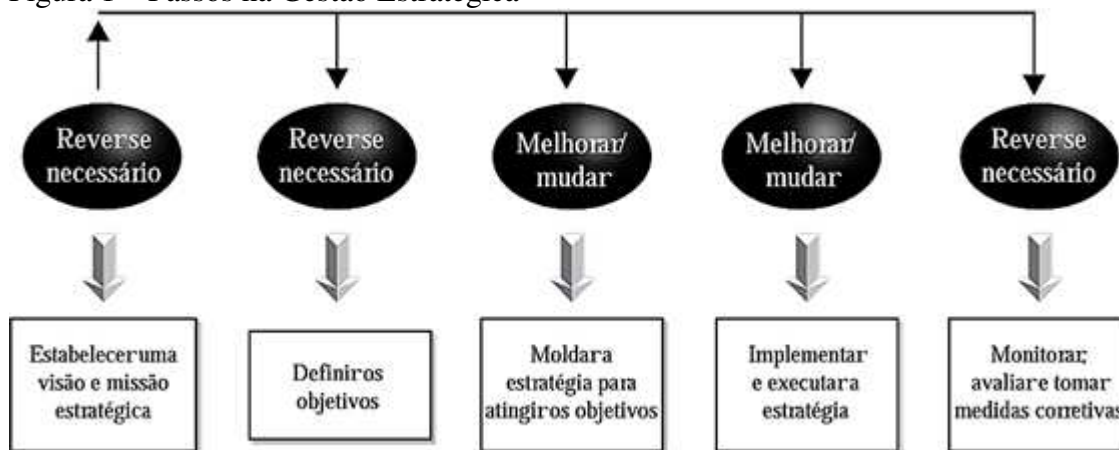
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO

Segundo (PEREZ e COBRA, 2017) toda empresa adota uma postura diferente frente aos desafios que a cerca e com os recursos que dispõe em função da sua gestão. Para aproveitar as oportunidades e fazer frente às ameaças, uma empresa precisa desenvolver uma expertise que permita minimizar os riscos e otimizar recursos. Isso implica em desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, competências. Estas que precisam ser características de uma boa gestão. Gestão é a ação e o efeito de administrar ou dirigir um determinado negócio. Por isso, através de uma gestão se desenvolve uma série de cuidados que levam a empresa ao cumprimento dos objetivos traçados no planejamento estratégico de um negócio. Pode-se ser citado, definições e conceitos de vários tipos de gestão, como por exemplo, gestão financeira, gestão de processos, gestão de operações, gestão tecnológica, gestão empresarial, entre outras. Porém, a intenção deste tópico do referencial é atender

a relevância da gestão estratégica, de pessoas e da inovação. A gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas. É o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica.

Figura 1 – Passos na Gestão Estratégica



Fonte: Serra et al (2014).

Interessante ressaltar que a organização e a sociedade sofreram grande avanço nas últimas décadas. Uma gestão que se desenvolveu e ganhou forma de acordo com essas evoluções, é a gestão de pessoas, que hoje, entende que as pessoas são o principal diferencial competitivo de uma empresa. A gestão de pessoas, pode ser entendida como um “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2009, p.17).

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável. (FRANÇA, 2013, p.3).

Outro importante tipo de gestão é a da inovação. Para otimizar a contribuição da inovação nos resultados da empresa, é necessário alinhar estratégia de negócios com estratégia de inovação, ou seja, a definição de como a empresa pretende usar a inovação como instrumento estratégico é o início de tudo, porém não suficiente (DUTRA, 2009).

Uma característica da gestão da inovação, é a adoção de objetivos e metas para gerenciar as iniciativas inovadoras. Ainda que exista alta incerteza na ação empreendedora, ainda que tais ações tenham um caráter natural de risco, metas e expectativas de resultado vão oferecer parâmetros às atividades inovadoras (DUTRA, 2009).

O trabalho de gestão da inovação se preocupa com o envolvimento das lideranças, tanto da alta gestão quanto dos níveis médios. Cada um tem seu papel na criação de uma cultura voltada para geração e execução de ideias inovadoras (DUTRA, 2009).

Visto alguns tipos de gestão, suas finalidades, conceitos e relevância para a organização, o que não pode ocorrer, é a gestão baseada no improviso e no achismo, que precisa dar espaço para uma gestão profissionalizada e baseada em conhecimentos teóricos aplicados à realidade de todos os tipos de organização. Permitindo a ampliação e maximização de técnicas, trazendo maior eficácia ao nosso trabalho e desenvolvendo as empresas rumo à gestão consciente e cada dia mais criativa e sustentável (DUTRA, 2009).

2.2 INOVAÇÃO

Inovação não é somente criatividade, é a implementação de novos produtos, serviços, processos ou arranjos de organização. Isto significa que ideias criativas, quando bem analisadas e estudadas, devem ser colocadas em prática e lançadas no mercado, pois toda inovação começa a partir de ideias criativas. Assim, define-se inovação:

A implementação de ideias criativas dentro de uma organização. Desta maneira, a criatividade de indivíduos e grupos representa um ponto de partida para a inovação. A criatividade, portanto, é uma condição necessária, mas não suficiente para a inovação. A existência de inovação envolve mais do que a junção de várias ideias criativas. Ideias devem ser colocadas em prática para fazer uma diferença genuína, como a implementação de uma nova rotina organizacional, de uma nova técnica de produção, ou nova maneira de prestação de um serviço. Assim, criatividade deve ser mostrada por pessoas, mas inovação ocorre apenas em um contexto organizacional. (FIGUEIREDO, 2015, [sp])

A inovação se baseia na criatividade, na ordem, na sistemática e também no imprevisto, e essencialmente na associação de uma solução a uma necessidade (DRUCKER, 1998).

O conhecimento tecnológico por exemplo, unido a ideias criativas, pode dar origem a invenções e descobertas com diferentes tipos de conhecimento e transformá-los em produtos e serviços úteis para o mercado e sociedade. Que inclusive, é um dos fatores chave de sucesso das inovações. Uma inovação bem-sucedida por exemplo, é aquela que retorna o investimento original em seu desenvolvimento e mais alguns retornos adicionais. Isto exige um mercado suficientemente grande para que a inovação possa ser desenvolvida. Finalmente, inovação deve ser entendida como um processo e não como eventos isolados (DRUCKER, 1998).

O propósito da inovação é criar novos negócios. Na indústria, são desenvolvidos métodos e ferramentas para organizar e gerenciar processos de inovação, a fim de controlar melhor o valor agregado, o custo e o risco. Empregadores, fornecedores e clientes são os principais atores do processo. Na universidade, informação a partir de observações e de estudos de caso transforma-se em conhecimento científico para que se entenda melhor os êxitos e fracassos da inovação e, por último, para possibilitar o sucesso (DRUCKER, 1998).

Inovação requer mudança, isto é, mudança na maneira como pensamos e mudança na maneira como agimos. As mudanças podem ser grandes ou pequenas. Na gestão do ciclo da vida, o que ambicionamos é a realização de melhorias contínuas em produtos e serviços já existentes.

Os processos de inovação têm uma natureza complexa, frequentemente de difícil compreensão. Para melhor entendimento, segue em tabela uma breve evolução histórica das principais gerações de inovação (DRUCKER, 1998).

Quadro 1 - Evolução Histórica da Inovação

Geração	Definição e Período aproximado	Detalhes
1ª geração empurrada pela tecnologia	Um simples processo sequencial linear — até o início da década de 1960.	Este modelo emergiu seguindo a 2ª Grande Guerra. Advogando por grandes investimentos científicos, defendia que grandes investimentos em pesquisa deveriam resultar em aplicações industriais.
2ª geração puxada pelo mercado	Um simples processo sequencial linear. Ênfase no <i>marketing</i> . O mercado era fonte de ideias para direcionar P&D.— até o início da década de 1970.	Os desafios da política e gerenciamento da inovação foram novamente vistos como relativamente simples: previsão da demanda do mercado, plano e alocação dos investimentos necessários para inovação.
3ª geração modelo acoplado	Sequencial, mas com laços de retorno. Combinações de empurrar ou puxar. P&D e <i>marketing</i> mais balanceados. — Meados da década de 1980.	A ênfase nas trajetórias de comunicações complexas. O novo gerenciamento busca assegurar que os institutos de pesquisa das empresas e do governo estivessem atentos à necessidade da boa comunicação interna e externa em torno do conhecimento tecnológico e de mercado.

<p>4ª geração modelo integrado</p>	<p>Desenvolvimento paralelo com times de desenvolvimento integrados. Fortes ligações com fornecedores. Acoplamento próximo com clientes líderes. Ênfase na integração entre P&D e produção. — Segunda metade da década de 1980.</p>	<p>Envolveu um fluxo de informações dentro da empresa muito mais complicado e com múltiplas fontes potenciais de inovação (pesquisa, clientes, fornecedores e parceiros colaborativos).</p>
<p>5ª geração sistemas de integração e modelo de rede</p>	<p>Desenvolvimento paralelo completamente integrado. Uso de sistemas especialistas e modelagem simultânea em P&D. Ligações fortes com clientes líderes (foco no cliente na vanguarda da estratégia). Integração estratégica com fornecedores. Ênfase na flexibilidade corporativa e velocidade de desenvolvimento. Aumento do foco na qualidade.</p>	<p>Empresas com grande consideração pelas funções do conhecimento, criatividade, aprendizado como fontes e resultados da inovação. As estratégias de inovação — identificação, desenvolvimento e uso dos recursos e capacidades essenciais em torno da inovação — são mais bem formuladas e implementadas. O nível de integração estratégica e de relacionamento expande-se por meio da globalização dos mercados, fontes de tecnologias e parcerias.</p>

Fonte: Figueiredo (2015)

Como pode ser percebido, desde as primeiras gerações de inovação, seu conceito constitui como um processo de geração de novas modalidades de contribuição de valor. É contribuir com algo novo e ainda desconhecido em um determinado contexto. A transformação de uma ideia em um novo ou melhor produto vendável ou um processo operacional na indústria e no comércio ou em um novo método de serviço social (OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 1992).

2.3 COOPERATIVISMO

Tendo o homem como principal finalidade, o cooperativismo não busca o lucro, mas aparece como alternativa econômica para atuar no mercado competitivo, frente ao capitalismo ganancioso. É um movimento, baseado em princípios e valores que se fortalecem com a união das pessoas, beneficiando os sócios economicamente e socialmente com a distribuição de resultados alcançados (sobras) e adotando uma gestão democrática, a qual cada sócio possui direito a um voto. Segundo a Organização das cooperativas Brasileiras:

É um movimento econômico e social entre pessoas, em que a cooperação se baseia na participação dos associados, nas atividades econômicas com vistas a atingir o bem comum e promover uma reforma social dentro do capitalismo. Por meio da cooperação, busca-se satisfazer as necessidades humanas e resolver os problemas comuns. O fim maior é o homem, não o lucro. Uma organização dessa natureza se caracteriza por ser gerida de forma democrática e participativa, de acordo com aquilo que pretendem seus associados. (OCB, 2018 [sp]).

Dentro do cooperativismo, existem as cooperativas, que segundo o SICOOB (2018) é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer as suas necessidades comuns e aspirações econômicas, sociais e culturais através de uma empresa de propriedade conjunta, controlada democraticamente.

Para que este movimento flua de acordo com seu conceito, é necessária a implantação de alguns princípios que são linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas se baseiam e levam seus valores a prática. São eles: Adesão Voluntária e Livre (organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir responsabilidades como membros); Gestão Democrática (organizações democráticas pelos membros que participam ativamente na formulação das políticas e tomada de decisões); Participação Econômica dos Membros (os membros contribuem para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente); Autonomia e Independência (organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada pelos seus membros); Educação, Formação e Informação (promovem educação e a formação de seus membros de forma que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas); Inter cooperação (servem de maneira mais eficaz trabalhando em conjunto); Interesse pela Comunidade (cooperativas trabalham para o desenvolvimento da comunidade através de políticas aprovadas pelos membros).

Figura 2 - Números do Cooperativismo no Mundo



As cooperativas variam de acordo com a dimensão e objetivos da organização. Elas podem ser de 1º Grau, chamadas de Singulares (cooperativa para pessoas), de 2ºGrau nomeada Central ou

Federação (cooperativa para cooperativas) e de 3º Grau chamada Confederação (cooperativa para federações). O complexo cooperativo de Mondragon no País Basco, da Espanha, é o caso mais famoso.

2.4 MONDRAGON

As cooperativas possuem tendência a se unir, inclusive é um dos princípios universais hoje. A Aliança Cooperativa Internacional, que é a união política de todas as cooperativas do mundo, revisa periodicamente os princípios universais do cooperativismo. Um novo princípio é a Intercooperação, ou seja, as cooperativas devem cooperar entre si. No mundo capitalista, os mercados são dominados por gigantescas empresas, que resultam da contínua fusão de empresas menores, as cooperativas só conseguem competir se elas também se unem (LOPEZ, 2018).

Mondragon são mais de centenas de cooperativas (257 empresas e instituições), as quais nelas trabalham mais de 74.060 mil pessoas. Esse tipo de associação de cooperativas é uma associação econômica, e não política, em que determinados serviços são prestados para as suas sócias. O Complexo Cooperativo de Mondragon forma o maior conjunto de cooperativas de trabalho do mundo, que administra de forma auto gestor as atividades de dezenas de milhares de trabalhadores, hoje não mais só em Mondragon, mas também em outros países. Possui cooperativas que atuam em áreas como finanças, indústria, distribuição, conhecimento. Incluindo plantas industriais de tipos muito diversos (elétrico, automotivo, siderúrgico, máquinas-ferramentas), empresas de serviços, empresas de distribuição, Instituições financeiras e até mesmo instituições de educação e formação (LOPEZ, 2018).

A primeira cooperativa de Mondragon foi fundada em 1956 pelo padre José María Arizmendiarieta:

Mondragon nos anos 1950 era uma cidade industrial muito pobre. O padre Arizmendiarieta começou a criar uma escola técnica, para dar qualificação profissional aos filhos dos operários. Em 1956, ele ajudou a um grupo de cinco ex-alunos a criar uma primeira cooperativa que fabricava fogões, como a Wallig. Dessa matriz foram desdobradas cooperativas que se dedicam à forjaria e a outras especialidades. A escola técnica tornou-se uma Politécnica e hoje integra a Universidade de Mondragon - também uma cooperativa. (SINGER, 2008, p. 298)

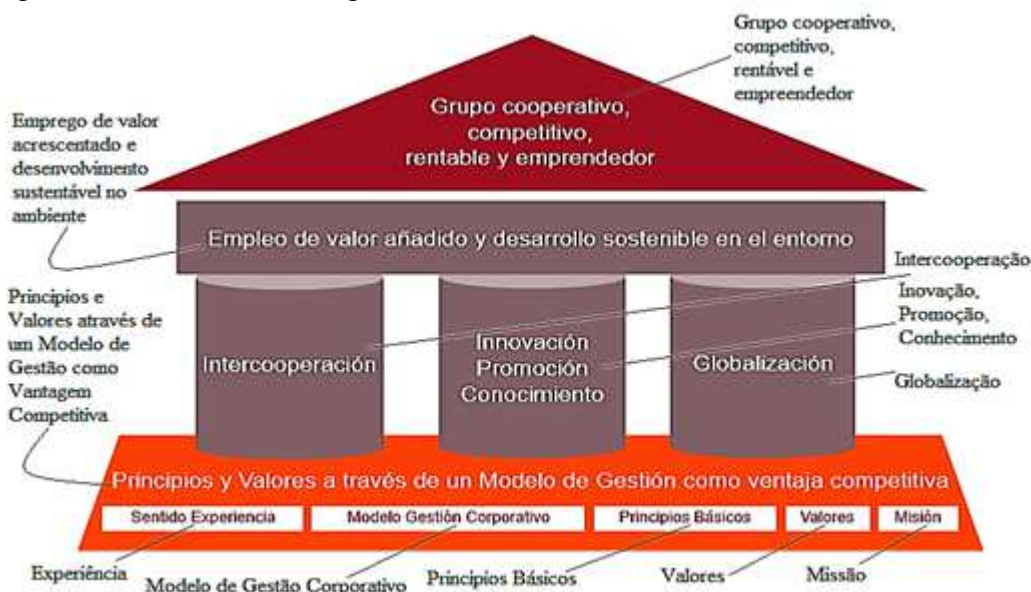
Novas cooperativas foram sendo adicionadas a corporação conforme o tempo, a Corporação foi crescendo e não deixou de se preocupar com a qualidade. Em 1996, teve forte inspiração nos modelos de Qualidade Total. Entre os anos de 1997 e 2000, um grande número de ferramentas foram

desenvolvidas, fornecendo metodologias para a implementação de aspectos específicos. O ano de 2002 é atualizado e as ferramentas são substituídas pela dinâmica das boas práticas corporativas. Em 2007, uma revisão aprofundada foi desenvolvida para alcançar um modelo mais integrado na cultura Mondragon, e uma ferramenta de automeção associada a ela. Em 2010, a ferramenta de autoavaliação foi atualizada, aumentando o número e a exigência dos aspectos mínimos. Em 2012, a visão corporativa foi incorporada e a dimensão dos resultados socioeconômicos foi redesenhada. Mondragon é uma realidade socioeconômica de natureza empresarial com raízes culturais profundas no País Basco, criada por e para as pessoas, inspirada nos princípios básicos da experiência cooperativa que a corporação já obteve, comprometida com o meio ambiente, melhoria competitiva e satisfação do cliente. Isso, para um propósito de gerar riqueza na sociedade através do desenvolvimento de negócios e da criação de empregos preferencialmente cooperativos (SINGER, 2008).

A corporação baseia-se em compromissos de solidariedade e usa métodos democráticos para sua organização e direção. Promove a participação e integração de pessoas na gestão, resultados e apropriação de suas empresas, que desenvolvem um projeto comum de harmonização de progresso social, empresarial e pessoal. Além de promover também, treinamento e inovação a partir do desenvolvimento de capacidades humanas e tecnológicas (SINGER, 2008).

A imagem a seguir detalha a visão estrutural do modelo de gestão da Corporação *Mondragon*:

Figura 3 - Visão de Mondragon



Fonte: Lopez (2018).

2.5 UNIVERSIDADE MONDRAGON

Mondragon University é uma universidade privada e jovem, criada em 1997 e oficialmente reconhecido pela Lei 4/1997 de 30 de maio. A Universidade foi criada pela associação de três cooperativas educativas, com a garantia de uma extensa carreira e experiência no mundo da educação, estas foram *Mondragon Goi Eskola Politeknikoa*” José M^a Arizmendiarieta” S.Coop., *ETEO S.Coop.* e *Irakasle Eskola S.Coop.*, que atualmente constituem as duas Faculdades e Escolas da Universidade: Faculdade de Engenharia, Faculdade de Estudos Empresariais, Faculdade de Humanidades e Ciências da Educação (MONDRAGON, 2018).

Em 2011, um corpo docente é adicionado à Universidade *Mondragon*, a Faculdade de Ciências da Culinária. A Universidade tem o compromisso com a transformação social a partir de um modelo participativo. Pertence a corporação *Mondragon*, com uma clara vocação humana e um compromisso com o meio ambiente, sociedade e tempo. O modelo de ensino envolve um sistema de relações que, tendo o sistema educacional como tema central, visa envolver as empresas e instituições da área, a fim de garantir a acessibilidade social, a combinação de trabalho e estudo, o desenvolvimento de pesquisas e a prestação de educação continuada (MONDRAGON, 2018).

Uma das principais características da Universidade *Mondragon* é o relacionamento próximo e permanente com o mundo do trabalho, permitindo delinear a oferta educacional, adaptando-a às necessidades das empresas e organizações. O relacionamento com a corporação *Mondragon* juntamente com os acordos com várias empresas e organizações de vários setores, permite que os alunos entrem em contato direto com o mundo do trabalho desde o início estudos deles. Tanto é verdade, que:

Um aluno não é um recurso, um aluno é uma pessoa. E os mesmos devem aprender sobre os problemas das empresas, antes de entrar dentro das empresas. Assim, contribuimos para o desenvolvimento dos alunos, representando bons valores na sociedade. Isso se chama responsabilidade social (LOPEZ, 2018).

O desenvolvimento de pesquisa é um dos pilares do sistema educacional da Universidade *Mondragon*. Para isso, reúne-se uma sólida rede de organizações de apoio, dentre as quais pode-se destacar a IKERLAN e IDEKO, dois Centros de Tecnologia de renome internacional que representam dois pilares básicos na organização da Universidade. A *Mondragon University* é uma universidade, comprometida com a língua e a cultura bascas e, ao mesmo tempo, aberta às mudanças exigidas pelo século XXI. O modelo educacional é baseado em valores como inovação, humanismo, solidariedade e cooperação. Ao constituir uma cooperativa sem fins lucrativos, a ideia é fortalecer a acessibilidade

financeira e o autofinanciamento dos alunos. A ideia é que qualquer pessoa que deseje participar do modelo educacional possa fazê-lo, independentemente de sua situação econômica (MONDRAGON, 2018).

Como órgãos sociais e de gestão, a Universidade conta com uma Assembleia Geral que é assistida por todos os membros que se reúnem para discutir e fazer acordos sobre assuntos dentro de seus poderes é presidido pelo Presidente do Comitê de Controle. Além disso, possui o Conselho Diretor que é o órgão de representação, governo e administração da Cooperativa e tem poderes para estabelecer as Diretrizes Gerais da Cooperativa. É composto por 17 membros designados, três dos quais abrangem os cargos de Presidente, Vice-Presidente e Secretário. As reuniões também são assistidas pelo Reitor e Secretário Geral da Universidade. E por fim, o Conselho Executivo que em o papel geral de assessorar o Comitê de Controle na administração e gestão da Universidade, além de cobrir todas as outras funções que lhe são conferidas pelos Estatutos da Universidade. É formado pelo Reitor, que preside o Comitê, o Vice-Reitor, os Diretores Administrativos dos centros membros, o Secretário Geral, o Diretor Administrativo e os Diretores Executivos dos Centros de Pesquisa associados (MONDRAGON, 2018).

3. METODOLOGIA

Para obter os resultados e respostas acerca da problematização apresentada neste trabalho, será feita a análise, através da pesquisa exploratória e explicativa.

O estudo deste trabalho será fundamentado nas aulas presenciais que foram dadas durante os dias 22 a 26 de outubro de 2018, nas cidades de Bilbao e Oñati na Espanha. Com temas sobre a estrutura, funcionamento interno e aspectos organizacionais da corporação; estratégias de inovação cooperativa; estudo sobre o modelo de gestão de *Mondragon* e a importância da Inter cooperação. Vale destacar também, as visitas na sede central da Corporação, no grupo ULMA e no *Mondragon Team Academy* (MTA). A mesa redonda com alguns membros da Associação amigos de Arizmendiarieta também deve ser considerada. Além disso, o material disponibilizado pelos professores da *Mondragon Unibertsitatea*, do MTA (*Mondragon Team Academy*) e as pesquisas realizadas fora desse meio (livros e internet) e que segue no tópico bibliográfico deste trabalho.

Desta forma, pode-se perceber que foi realizado um estudo de campo. Uma vez que grupos sociais e os locais mencionados no trabalho, foram analisados minuciosamente para que a pesquisa fosse elaborada, caracterizado por contato direto com o ambiente de estudo.

Tão importante quanto realizar a pesquisa é montar uma base sólida, confiável e que agregue valor ao conteúdo do trabalho, capaz de melhorar o entendimento do trabalho. Para isso, também foi necessário um estudo bibliográfico.

4. ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do momento em que foi percebido a necessidade de melhora econômica, turística, ambiental e de estruturação urbana da região basca, inicia-se uma transformação violenta na conservação do polo industrial, buscando adaptar as indústrias com novas tecnologias que degradem menos o meio ambiente; melhora na qualidade de vida, estimulando o setor dos serviços e melhorando o desenho urbano e arquitetônico de toda a região. Paralelo a esse desenvolvimento rápido em meados dos anos 60 e acelerado nos anos 70, o padre José María Arizmendiarieta inicia um trabalho de educação que resultaria em o maior conjunto de cooperativas de trabalho do mundo.

A Corporação *Mondragon* aplica um modelo de gestão próprio para alcançar posições de liderança, fomentar a cooperação e não perder a competitividade com o restante do mundo globalizado. A chave para esse modelo está na responsabilidade social compreendida desde José María, que buscava a partir da educação, o desenvolvimento das pessoas para representar os bons valores aprendidos, na sociedade.

Figura 4 - Modelo Corporativo



Fonte: Lopez (2018).

A figura acima representa o modelo de gestão corporativo de *Mondragon*. A explicação ocorrerá a partir do núcleo, iniciando com princípios básicos cooperativos; adiante com as pessoas

em cooperação; projeto compartilhado; organização participativa; empresa excelente e finalizando com resultados socio empresariais.

Os princípios cooperativos básicos se encontram já explicados no tópico “cooperativismo” deste trabalho, como por exemplo, a gestão democrática, Inter cooperação, solidariedade retributiva, livre adesão, participação econômica e democrática dos membros na gestão, trabalho como autoridade e o capital como instrumento, e o mais importante no ponto de vista deste trabalho, a educação.

Muitos desses princípios são completamente diferentes de empresas “tradicionais”, onde muitas vezes encontramos equipes que não estão motivadas em seus trabalhos e não cooperam entre si, sem oportunidade de opinar sobre os acontecimentos da empresa, muito menos com possibilidade de opinar na tomada de decisão dos gestores, ficando responsável somente e exclusivamente para o seu trabalho, sendo a remuneração (em muitos casos) a única motivação de ainda estar ali.

Adiante encontra-se “Pessoas em Cooperação”. Aqui o objetivo é de gerar um sentimento coletivo de pertencimento através de projetos compartilhados, investir no desenvolvimento pessoal das pessoas envolvidas na cooperativa com valores que sejam enquadrados ao bem-estar do ambiente da organização e que venham a ser retratados no meio ambiente e na sociedade.

Além disso os coproprietários devem ser comprometidos com o trabalho e seus frutos, sempre buscar o espírito empreendedor para melhor construir o futuro da organização e ter uma participação ativa nos projetos, ampliando suas responsabilidades no desenvolvimento dos mesmos, já que há envolvimento pessoal em sua implementação. Para que isso seja possível o comportamento deve ser cooperativo, compartilhando as experiências, conhecimentos e os sentimentos nas relações internas e externas.

Ainda sobre “Pessoas em Cooperação” é perceptível a busca da organização em pessoas que exerçam o papel de liderança e que continuem seguindo a metodologia de *Mondragon*. Dessa forma, pode-se relacionar a influência da Universidade *Mondragon*, que tem o propósito de desenvolver jovens que façam a diferença no meio em que vivem. Muitos alunos podem desde cedo combinar os estudos com trabalho, o qual além de complementar sua formação acadêmica, lhes permite pagar por seus estudos. Os princípios e valores cooperativos já são instalados desde cedo em centenas de alunos, visto que a educação é o fator diferencial da corporação. O objetivo é de desenvolver líderes com visão compartilhada, capacidade em desenvolver a equipe, aberto as mudanças e inovações e com habilidade de trabalho em conjunto.

Seguindo em frente com a figura, encontra-se “projeto compartilhado”. Esse é um dos objetivos do princípio da Inter cooperação, onde se tenha o desenvolvimento de grupos com interesses mútuos,

solidariedade corporativa e uma cultura compartilhada, a qual os coproprietários tenham o conhecimento e vivenciem a missão, visão e os valores corporativos.

Esse é um tema dificilmente colocado em prática nas empresas tradicionais, visto que em muitas delas, as pessoas deixam de expor suas ideias ou projetos para outras pessoas, justamente para não perderem os créditos, ou de alguns tomarem sua ideia e buscar falar com o chefe antes. O que acontece é que existe uma competitividade predatória em muitas empresas, que se não houver um controle ou uma mudança na cultura organizacional, pode causar sérias desavenças internas e externas.

Uma “Organização Participativa” é aquela que oferece um desenvolvimento societário (a partir das assembleias marcadas para compartilhar os projetos, responder pelas responsabilidades delegadas dentro da cooperativa e demonstração dos resultados), autogestão (estruturas horizontais com poucos níveis hierárquicos e trabalho em equipe) e comunicação efetiva (que seja transparente, permitindo o feedback e compartilhamentos de conhecimentos e experiências).

Uma “Empresa Excelente” é aquela, segundo o modelo de gestão corporativo, que fideliza os clientes e que cria um relacionamento integrado e com melhorias contínuas. Importante dizer que não significa que por existir princípios diferentes entre empresas cooperativas e empresas não cooperativas que este foco deva ser diferente. Um atendimento que seja efetivo e que gere bons resultados, sempre é relevante.

Além da fidelização dos clientes, uma forma de melhorar esta etapa, é a inovação. E as empresas da corporação *Mondragon* inovam para alcançar cada vez mais seus objetivos, para continuarem crescendo e se tornar líderes de mercado. Pode-se observar que muitas pessoas (principalmente pessoas mais jovens ainda na Universidade), vivem uma cultura que assume riscos e que aprende com os fracassos, explorando campos e ideias que ainda não foram explorados, na expectativa de crescer como futuros gestores.

Exemplo vivo do parágrafo anterior é o MTA (Mondragon Team Academy) que faz parte do grupo *Mondragon*, onde basicamente, todos os alunos concluem seus estudos com projetos em uma empresa. É uma rede internacional de laboratórios de empreendimento em equipe, uma comunidade que envolve mais de 1250 pessoas. Isso possibilita aos estudantes, um entendimento direto sobre as necessidades do mercado e uma oportunidade de desenvolver suas habilidades como futuros gestores.

Por fim os “Resultados Socio empresariais”, este ponto é o resultado de todas as etapas anteriores, que se realizadas de maneira efetiva gera rentabilidade para a cooperativa, satisfação e fidelização dos clientes, posicionamento competitivo e crescimento. Além disso, resultados positivos sempre são oportunidade para novas alianças estratégicas e para uma melhor internacionalização do nome *Mondragon*.

Destrinchado e analisado cada camada do modelo de gestão da Corporação, é possível compreender um pouco melhor seu funcionamento. Porém, somente esta leitura não é o suficiente para tirar todas as conclusões a respeito do estilo de vida *Mondragon*, talvez para alguém que esteja acostumado com um sistema totalmente capitalista, possa ser árduo para compreender o porquê das ações dessa maneira. O contexto o qual os trabalhadores, os estudantes e todos os cooperados estão inseridos é completamente diferente do de muitas outras culturas. A partir de uma necessidade de melhora em meados dos anos 60, foi visto a partir da educação das pessoas, uma oportunidade de mudar toda uma região, com Inter cooperação (fazer junto o que é impossível fazer sozinho), liderança e trabalho em equipe.

Mondragon se consolidou através da educação iniciada com os esforços do Padre José Maria, implementando os princípios cooperativistas na base dessa educação e resultando numa sociedade composta de trabalhadores que se importam com o coletivo e que veem as empresas cooperativas como âmbito de mudança social. Mas para gerar este resultado em cada indivíduo, é necessário que cada um realmente se veja como sócio/dono da cooperativa que faz parte, e para isso é fundamental que haja implementações chave como a participação nas assembleias onde teoricamente podem fazer parte na tomada de decisão, repartindo suas ganâncias com os outros sócios e se entendendo como um coproprietário que possui responsabilidades.

Assim, se constrói uma cultura voltada no igualitarismo, na justiça e na coesão. Buscando metodologias que sejam inovadoras (e os futuros trabalhadores que se encontram na Universidade *Mondragon* e no MTA são desenvolvidos para isso), mas que não fujam do limite moral/ético e que estabeleça uma cultura passiva (mais segurança, menos riscos).

Por outro lado, essa cultura passiva da Corporação, que busca estabilidade e um bom clima organizacional, acumula problemas nas organizações. Cooperados que não saem da zona de conforto comprometem o bem-estar do ambiente, além de se tornarem resistentes as mudanças que aparecem. Outro ponto é o senso de igualitarismo, muitos recebem um salário acima do mercado, mas quando se esforçam mais que outro companheiro de trabalho, em muitas situações ainda recebem o mesmo salário daquele que não tem se dedicado o suficiente. Esse é um dos desafios da Corporação, o de estimular as pessoas para saírem da zona de conforto e aceitar melhor as mudanças.

Atualmente, *Mondragon* está buscando uma estratégia que possibilite a continuação dos princípios e valores cooperativos nos jovens, que com o passar dos anos, veem distanciando desses valores e buscando por mercados mais competitivos e que gerem mais riquezas individuais. A ambição de muitos jovens, que por vezes se torna um desejo exacerbado de ter ou receber mais que os outros e com ganhos exorbitantes, ou seja, uma cultura individualista aparece nas pessoas, principalmente na juventude.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo descreve e analisa de forma crítica, o modelo de gestão de *Mondragon*, no País Basco, Espanha. Uma corporação que é ponto de referência para empreendimentos participativos em todo o mundo. É um modelo que funciona a partir da entrega de maiores responsabilidades e protagonismo para as pessoas, de uma maneira que ensine os princípios corporativos, que inicia já na educação dos jovens que frequentam a universidade.

A partir do estudo pode-se perceber os valores de dignidade humana e justiça dentro da Corporação que tem o trabalho como autoridade e o capital como instrumento. As pessoas que trabalham nas cooperativas do grupo, percebem estes valores e respondem com responsabilidade social (dentro e fora das organizações em que trabalham) e com responsabilidade mútua, ou seja, com o espírito de uma só comunidade que deve sempre estar alinhada com a solidariedade.

Entretanto, *Mondragon* está em crise, de valores da economia solidária do cooperativismo. A situação mudou completamente da época heroica em que foi criada. O padre conseguiu convencer os trabalhadores a não ficar com nenhuma parte das sobras, que eram inteiramente investidas por causa do dever ético de criar o máximo de número de postos de trabalho, em razão do elevado desemprego. Hoje isso não existe mais, inclusive na região de *Mondragon* existem empresas capitalistas que professam os princípios de *Mondragon*, porém são participativas.

Agora, além da população não ser mais pobre, a opressão também é menor. Das motivações originais para se criar as cooperativas em *Mondragon* a que melhor sobrou é a de ter uma economia de iguais, em que todos participam, são responsáveis, e são informados. E mesmo assim se encontra em crise, estão sentindo que ou adotam os princípios capitalistas ou não conseguem progredir e podem até fechar. Não há a opção de ficar do jeito que está, ou se avança ou se acaba sendo expulso do mercado.

Mondragon é um exemplo fundamental porque teve e tem muito êxito econômico de um lado e há essa crise de valores, mas que a Corporação reconhece com muita franqueza e a discute. O Complexo realiza congressos periodicamente, em que se reafirma os seus propósitos, seus princípios. Não aceitam a crise de braços cruzados, como uma coisa fatalista. Poderia se conformar dizendo que o mundo é assim, que foi uma bela experiência de várias gerações, mas que agora não dá mais.

Sé é o futuro? Particularmente, gostaria de dizer que sim, e de pensar que sim. Porque se conseguem estabelecer princípios tão fortes e vívidos dentro de cada indivíduo, e que estes conseguem transparecer esses sentimentos, ações e melhores atitudes fora da Corporação, ou seja, em casa e na sociedade, por que não seria algo a não se desejar para o resto do mundo? Um modelo em que a palavra educação, é a chave para o desencadeamento de todos esses resultados positivos. E o

que mais, esse nosso mundo precisa que não possa ser resolvido por uma educação que seja decente o suficiente para que cada pessoa possa absorver, compreender, envolver e agir conforme uma sociedade onde um se preocupa com o próximo, onde o outro se coloca no lugar das pessoas, onde encontramos gente disposta a ajudar e trabalhar com gente, e correr em busca dos mesmos objetivos. Sim, a realidade é outra, a realidade é de um mundo cada vez mais individualista, onde pessoas utilizam cada dia menos da empatia, amam menos, perdoam menos, obcecados nas perdas e sempre em busca de mais e mais coisas que não oferecem felicidade. O mundo tem funcionado dessa maneira, e se existe uma região com 2,1 milhões de habitantes onde se consegue praticar esses princípios, então espero que eles jamais cruzem os braços, se fortaleçam em conjunto e consigam pensar em saídas para todas as dificuldades que estiverem passando, porque de maneira alguma, gostaria de pensar num modelo como esse, em declínio.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1.ed. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

LOPEZ, Urko. **Aula com o Professor da Universidade de Mondragon**, realizada no dia 22 de outubro de 2018, em sala de aula da Universidade na cidade de Oñati.

MONDRAGON. **Site da Universidade**. 2018. Disponível em: https://www.mondragon.edu/en/home_ Acesso em: 26 dez. 2018

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. 2018. **O que é Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 26 dez. 2018.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SIBOOB. **Site**. 2018. Disponível em: <http://www.sicoobcecremef.com.br> Acesso em: 26 dez. 2018.

SCHERER, Felipe Ost. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SINGER, Paul. Economia Solidária. **Estudos Avançados**. v. 22, n. 62, jan/abr, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142008000100020. Acesso em: 26 dez. 2018.