



EDUARDO NAJJAR

Tempos de "coopetição"

"O que é bom para a colmeia é bom para a abelha."
Provérbio chinês

Dois amigos perseguidos por um tigre, numa selva, competem por recursos escassos que os permitam correr mais rápido, safando-se do perseguidor. O que não percebem é que, ao dividir as forças, em vez de se ajudarem mutuamente, facilitam a tarefa do bicho que acabará por comer os dois. Essa passagem, escrita por Sumantra Ghoshal, da London Business School, serve para ilustrar uma questão palpitante no ambiente empresarial: a relação entre competição e cooperação. A pergunta é: onde existe uma, a outra não pode co-existir?

Felizmente tal questionamento tem sido cada vez mais crescente, depois de permanecer submerso por longo tempo. Observo que, nos ambientes empresariais, a natureza predominante nas atitudes das pessoas é a competição. As consequências diretas, a médio e longo prazo, são o empobrecimento dos resultados objetivados e o "esgarçamento" das relações pessoais. O que as pessoas que, imbuídas das melhores intenções, não percebem (talvez por nunca terem se atido mais profundamente ao assunto) é que a postura não cooperativa leva

estruturas à transformação - quase sempre para pior - ou à extinção.

Trabalhamos em determinado nicho de mercado, tendo de defender nossa permanência por meio da contínua melhoria da competência individual. Se nos colocarmos numa postura não colaborativa com os demais *players* desse nicho, não respeitando valores e princípios básicos (como ética, postura profissional, competência técnica e comportamental), assistiremos à rápida deterioração do campo de trabalho, até o ponto em que uma nova cultura/ordem institucional venha a assumir o processo, levando cada concorrente a uma posição de grande inferioridade ou, no limite, ao desaparecimento.

A defesa da postura cooperativa nos ambientes competitivos já levou ao surgimento do neologismo "coopetição" e da expressão "cooperação competitiva". Sou testemunha de uma ação implementada pela Microsoft em conjunto com concorrentes da mesma envergadura, realizando investimentos bilionários para viabilizar o início da pesquisa de inovações na área tecnológica, algo impossível de ser praticado por uma só empresa.

A importância do retorno desse in-

vestimento - em termos de avanços para a sociedade - faz com que essa parceria entre concorrentes seja compensatória. A partir de determinado ponto do processo, os concorrentes voltam a seus respectivos quartéis corporativos e passam a desenvolver esforços individuais para agregar a nova tecnologia re-

resultante do projeto à sua linha de produtos.

Para aprofundar-se nesse tema, vale uma aproximação com instituições como a Fundação Peirópolis (www.peirópolis.org.br) e com pesquisadores como Ubiratan D'Ambrósio, Pierre Levy, Ha-

zel Handerson, cujos trabalhos estão calcados na postura colaborativa.

Para finalizar, deixo uma provocação que poderá estimular uma boa troca de ideias: qual a sua análise sobre a natureza das relações que predominam no seu ambiente profissional e social? Conhece empresas que estejam relacionando-se colaborativamente com fornecedores, comunidades e mesmo com concorrentes? Pense nesse tema, é cada vez mais importante.

As posturas
de **competição**
e **cooperação**
podem andar
juntas

Eduardo Najjar é professor universitário, autor, consultor organizacional e conferencista; membro da diretoria da ABRH: enajjar@attglobal.net