



Convergencia. Revista de Ciencias Sociales

ISSN: 1405-1435

revistaconvergencia@yahoo.com.mx

Universidad Autónoma del Estado de México

México

Mesquita, Zilá

Para Compreender Competição e Cooperação nas Organizações. Reflexões Preliminares

Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 6, núm. 19, mayo-agosto, 1999

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10501908>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Para Compreender Competição e Cooperação nas Organizações. Reflexões Preliminares

Zilá Mesquita

*Universidade Federal de Rio Grande do Sul-Brasil*

**Resumen:** A partir del desarrollo investigado por Piaget de la cooperación y competición en los distintos estadios de juegos, se buscó establecer paralelos en situaciones de cooperación y competición en organizaciones. Para ello fueron realizadas entrevistas con consultores y gerentes de RH y comparadas con la literatura utilizada. Las inferencias preliminares aquí presentadas subsidiarán futuros trabajos.

**Abstract:** *Piaget's researchs about cooperation and competition in games is the starting point of this paper in order to establish parallels with competition and cooperations situations in organizations. Interviews with managers and experts were done. Some preliminary inferences were here presented.*

## Introdução

Sob a égide da globalização, os apelos à competitividade entre as organizações, mas sobretudo às empresas que atuam no setor privado, tem sido a palavra de ordem. Tudo se passa como se, ao seguir o conselho: “seja mais competitivo e será um vitorioso”, as portas do êxito se abrirão de par em par. O que está implícito nesta mensagem às vezes explícita, às vezes subreptícia, é “tudo depende de você, de sua empresa saber jogar competitivamente”. Ora, se a competitividade é um jogo, supõe que haja parceiros ou adversários também dispostos a vencer. E este pressuposto inclui tanto o jogo de mercado, portanto a competição entre empresas, quanto o jogo interno que responde pela cultura e pelo clima nas organizações. Neste trabalho buscarse-á demonstrar algumas contradições deste pressuposto e as implicações que poderão advir ao seguilo sem aquilatar as suas conseqüências sobre os seres humanos que trabalham nestes ambientes e, conseqüentemente, sobre as próprias organizações.

Estas implicações podem advir, em primeiro lugar, de uma visão equivocada do que seja competir. Mas o que é competir para o senso comum? E como tal noção se identifica ou conflita com um enfoque teórico como o dos princípios construtivistas da aprendizagem humana baseados na teoria de Piaget?

Geralmente, para o senso comum, competir significa entrar num jogo para sair vencedor. Contudo é também possível que se ouça a afirmativa: “O importante não é ganhar; é competir”. Esta é a retórica geralmente empregada para consolar os perdedores em certames esportivos, sobretudo quando se trata de crianças e jovens em fase de aprendizado. Porém, se atentarmos para o noticiário esportivo, ultimamente as partidas de futebol, por exemplo, vêm se caracterizando por um jogo duro, com freqüentes agressões físicas entre os jogadores para eliminar os adversários da partida e, se possível, do campeonato. Por parte das torcidas, a atitude não é muito diferente. Travam-se verdadeiras lutas campais de umas contra as outras ou ataques contra o time perdedor. Quanto aos vencedores, são endeusados e até tratados como heróis ou mitos nacionais. Por outro lado o lado dos rebeldes, dos insubordinados, dos inflexíveis ou dos questionadores face às derrotas - de todos eles diz-se igualmente: “ele (ou ela) não tem espírito esportivo” ou não tem “jogo de cintura” para demonstrar que é “o mais esperto”. O que se presencia portanto é muito mais que o espírito esportivo, no sentido de aceitar que nem sempre se ganha, mesmo porque por mais preparado que alguém esteja, há que contar com o acaso e com o(s) adversário(s) e seu preparo. Mas o que se percebe é a exaltação da “esperteza” em lugar do equilíbrio e da ponderação, ou do espírito de conquista a qualquer preço e sob qualquer condição em lugar de um espírito de luta. No mundo dos negócios percebese, em nome da competitividade, uma lógica semelhante, enfatizando que só o indivíduo ou a organização respondem pela própria vitória, escamoteando assim as condições externas tanto no que respeita à organização no jogo de mercado, quanto ao indivíduo no interior da organização. Este rápido olhar sobre o senso comum e a realidade, conduz à pergunta: afinal o que significa competir? Mas antes de abordar esta questão, convém explicitar alguns aspectos metodológicos que deram corpo ao presente trabalho.

### **Aspectos metodológicos**

Este trabalho inserese no contexto mais amplo de uma pesquisa qualitativa. Para explorar inicialmente o campo temático, com a finalidade de levantar hipóteses para o desenvolvimento da pesquisa, deuse início a uma série de entrevistas que prosseguirão futuramente.

Estas entrevistas semiestruturadas foram realizadas com consultoras de empresas e gerentes de recursos humanos ou de área financeira de organizações tais como: uma organização bancária, uma empresa de energia elétrica e uma matriz de uma farmácia de manipulação. A escolha das mesmas teve como critério básico serem todas elas pertencentes ao setor terciário. Justificase tal escolha porque o terciário, além de um veloz crescimento nas últimas décadas, é também aquele setor da economia cujas organizações tem sido solicitadas a se transformar internamente e se adaptar às alterações do mercado com maior insistência.

Dado o caráter exploratório desta primeira etapa da pesquisa, não houve preocupação em diversificar muito dentro do setor terciário, as organizações sob análise. O que se desejava neste primeiro momento, era captar as percepções de sujeitos com diferentes papéis no âmbito das organizações, como é o caso de gerentes e consultores, para então poder cotejálas com o escopo teórico acessado nesta etapa preliminar.

A análise das entrevistas possibilitou uma delimitação preliminar de como as pessoas entrevistadas apreendem a cooperação e a competição. Cabe aqui o registro de que a maioria dos entrevistados demonstrou sentirse mais à vontade ao falar sobre a cooperação que sobre a competição. Esta observação remete à questão antes mencionada e que diz respeito à necessidade de explicitar como estas duas importantes categorias estão sendo concebidas no âmbito deste trabalho.

### **Competição: um dos extremos de um continuum**

Assumese aqui que competição e cooperação são dois extremos de um continuum que aceita uma variada gama de nuances entre ambos. Hertneky (1996: 62) apresenta ponto de vista que se aproxima deste: “Estranho como possa parecer, a competição e a cooperação são dois lados de uma moeda. De fato a raiz latina de competição, competere, significa esforçarse por obter algo juntos, empenharse juntos (...). Na

verdade os mais agressivos competidores são freqüentemente os mais cooperativos.”

Entretanto em outro contexto: no âmbito da educação infantil, a palavra competição é carregada de conotações negativas e os professores têm uma justa preocupação com o tipo de competição que provoca rivalidades e sentimentos de fracasso e rejeição. As justificativas dos educadores contra os jogos em grupo podem ser resumidas em quatro: 1) as crianças já são competitivas demais, e não devemos colocá-las em situações que as tornem ainda mais competitivas; 2) já existe bastante competitividade em nossa sociedade, e as crianças logo estarão expostas; 3) os jogos incomodam as crianças que perdem; 4) as crianças devem competir consigo mesmas e não umas com as outras (Kamii, 1991: 269). A autora concorda que algumas pessoas são mais competitivas que outras e que, por isso, se pode falar de competitividade como um traço de personalidade. Mas para ela, a competição em jogos de crianças pequenas difere de um traço de personalidade. E ela justifica que, quando a criança briga por um brinquedo, briga por algo que tem valor intrínseco e imediato para ela, ou ainda pela atenção de um adulto ou pelo prazer de ser quem serve, por exemplo, o suco na mesa.

Entretanto, em entrevistas realizadas com consultores de empresas para o presente trabalho, foi apontado que, em tre funcionários (portanto entre adultos) um aspecto responsável pela competição interna das organizações residia justamente na conquista da atenção do chefe. Portanto, a busca da atenção de alguém considerado importante parece potencializar comportamentos competitivos tanto entre crianças quanto entre adultos.

A mesma autora ainda afirma que um tal privilégio ou objeto atrativo não está envolvido nos jogos, e exemplifica que nada se ganha, por exemplo, ao se terminar uma corrida primeiro. Ocorre, porém que, em situações desta natureza, mesmo que não haja compensações materiais como nos jogos esportivos, não se pode esquecer que as compensações simbólicas existem na forma do reconhecimento por parte dos parceiros, dos juizes (sejam eles o professor na escola ou o chefe na empresa) ou pelo aplauso dos espectadores (sejam eles os colegas ou os demais funcionários).

Há ainda um aspecto interessante embutido na competição: a diferença entre comparar desempenhos e competir. Para Kamii (op.

cit.: 272) a primeira é uma condição necessária mas não suficiente para a segunda, pois a competição é uma comparação mais alguma coisa tentar exceder ou superar os outros. Neste caso a criança se torna orgulhosa, agressiva e ofensiva. Tal situação se agrava quando os adultos reforçam o sentimento de superioridade da criança dando prêmios, e geralmente valorizando em demasia o fato de ganhar, pois “sua glorificação coroa o ganhador com um sentimento de superioridade, e o perdedor com um sentimento de falha. Quando os adultos lidam de maneira errada e destrutiva com a competição, ela se torna altamente indesejável”.

Esta assertiva parece também ser válida na constituição do clima organizacional, como se verá mais adiante, quando se tratar de alguns efeitos dos jogos competitivos nas organizações.

Contudo Kamii discorda da justificativa dos que se opõem ao estímulo de jogos competitivos por já existir competitividade demais em nossa sociedade e que as crianças se tornarão competitivas cedo demais, se exercitarem tais jogos. Ela afirma que, pelo menos de três maneiras, a competição num sistema sócio-econômico difere da competição em jogos, pois em um sistema sócio-econômico: 1º) o objetivo é um ganho material. 2º) Os competidores tentam se eliminar permanentemente. 3º) os competidores não concordam com regras antes de entrar na competição.

Vejamos o primeiro: o objetivo é um ganho material. Todavia em entrevistas realizadas para este trabalho, mais de uma vez a competição em empresas apareceu como meio de obter a atenção do chefe, o que necessariamente não está vinculado a ganhos materiais. Por outro lado, mesmo em jogos infantis, como nos das festas, há prêmios aos vencedores, 2º) Os competidores tentam se eliminar permanentemente. De fato, isto ocorre freqüentemente no ambiente empresarial. Contudo, depoimentos de executivos, tal como os descrevem Coreno (1996) e Hertneky (1996), apontam para direções diversas, tais como aliança entre competidores em torno de um problema comum ou, em vez de competir pelo mesmo produto, criar seu próprio nicho especializado de mercado. E Moore (1996: 78) chega a afirmar:

“Competição tal como a conhecemos morreu. Não que a competição esteja se desvanecendo. De fato ela está se intensificando. Mas precisamos pensar nela diferentemente. O modo tradicional de ver

a competição é em termos de produtos e mercados. Seu produto ou serviço avança contra o de seu competidor e um vence. Isto ainda é importante, mas este ponto de vista ignora o contexto -o ambiente- no qual o negócio existe. Empresas necessitam se co-desenvolver com outras no ambiente, um processo que envolve cooperação tanto quanto conflito. É necessário gerar visões compartilhadas, formar alianças, negociar acordos e administrar relações complexas.(...) Quando as empresas observam o conjunto, quando elas compreendem que às vezes é melhor co-expandir que competir com um rival, isto pode fazer todas as partes mais fortes.”

Portanto, há indícios de que nem sempre a eliminação do concorrente se evidencia como o principal objetivo das empresas no jogo competitivo do mercado atualmente. O terceiro aspecto é que “os competidores não concordam com regras antes de entrar na competição. Numa corrida por recursos naturais, por exemplo, os competidores não concordam de antemão em começar ao mesmo tempo, do mesmo lugar, e cobrir a mesma distância. Num jogo não existem ganhos materiais ou acumulação de riqueza, e a eliminação ou ganho tem efeito somente durante determinados períodos de tempo. Aqueles que não jogam honestamente são constantemente rejeitados pelo grupo e nem mesmo têm chance de competir. (Kamii, 1991: 278). De fato, esta é uma diferença significativa entre a competição em jogos e a competição no mercado.

### **Cooperação: o outro extremo do continuum**

Ao partirmos da premissa de que a competição integra um continuum cujas gradações e nuances conduzem, ou podem se mesclar à cooperação, é importante deter-se sobre o seu significado. Em algumas ocasiões é comum escutarmos algo do tipo: “esperase a sua cooperação” E isso pode ser comum nas relações chefe-subordinado para indicar de forma não diretamente imperativa uma escolha a ser feita por nós ou naquelas circunstâncias em que se espera nossa adesão a algo já decidido sem a nossa participação. Nestes casos, geralmente está implícito para nós que o nosso consentimento ou concordância estão sendo esperados. Este é o significado costumeiro relacionado a consentimento, expectativa de adesão a uma causa ou a comprometimento de nossa parte ao que está em questão, seja uma tarefa ou uma decisão já tomada.

Entretanto, como bem alertam Kamii e De Vries (1991:21) quando Piaget usa o termo “cooperação” quer dizer “cooperar” (com um hífen na palavra), “operar junto” ou “negociar” para chegar a um acordo que pareça adequado a todos os envolvidos. Isso não significa a ausência de rugas. A cooperação às vezes implica em conflitos e brigas. Mas, segundo Piaget, o importante é que a cooperação com outros indivíduos permite o desenvolvimento da moralidade e da autonomia, condições para que se estabeleça um relacionamento de respeito mútuo entre as partes.

Referindose ao modo como as crianças constróem a cooperação, estas autoras apontam para o fato que, se houver este relacionamento de respeito mútuo entre as partes, crianças barulhentas poderão, no momento da disputa, voluntariamente construir uma regra para ficarem razoavelmente quietas. E, como é que elas constróem a cooperação com o grupo? Elas constróem um regra para si mesmas quando chegam às suas próprias conclusões por descentração e por conseguir ver os pontos de vista de outras pessoas.

Quando o conhecimento e os valores morais são apreendidos não por interiorização de elementos externos ao sujeito, mas por uma construção interior desencadeada pela interação do sujeito com o meio ambiente, estamos diante do construtivismo - o princípio mais fundamental que podemos extrair da teoria de Piaget. Ao contrário, quando regras prontas como “não falar” são impostas e forçadas, elas permanecem externas, algo a ser obedecido somente quando alguém as reforça com sanções. A versão de Piaget sobre o aprendizado é que o novo conhecimento se desenvolve pela modificação ativa que a criança faz do seu próprio conhecimento anterior, e não por um processo aditivo semelhante a um empilhamento de tijolos (Kamii e De Vries, 1991:18-19).

Sugere-se aqui que isto não acontece só com seres em formação, como as crianças. Algo semelhante parece ocorrer também ao nível das relações entre empresas assim como no interior das próprias organizações. O empresário do ramo de alimentação Ed Fisher, entrevistado por Hertneky (1996:59), afirma que “a competição ‘faísca’ a sua imaginação”, à procura de soluções novas para o seu negócio em vez de reproduzir o que faz o concorrente. Em outras palavras, ele busca modificar ativamente seu próprio conhecimento



anterior através de uma construção interior, desencadeada pela interação com o seu meio ambiente.

Por outro lado, no mundo do trabalho há numerosas situações em que regras impostas arbitrariamente impulsionam comportamentos individualistas, de estrita obediência às regras, portanto não comprometidos com os fins ou até não cooperativos. Conclui-se que uma pré-condição para cooperar reside na aceitação de regras estabelecidas de comum acordo ou, no mínimo, consentidas, como no caso de negociações sindicais e patronais. Coreno (1996:15-16) ilustra situações de cooperação entre empresas competidoras, em que o estabelecimento de acordos e compromissos entre elas levaram a novas situações de negócio. Em outras palavras: no contexto do jogo competitivo entre as empresas, a cooperação significou “operar junto” e negociar regras que parecessem justas para todos.

O conceito de justiça aí é fundamental porque embasa uma regra moral. Transpondo para um nível macro isto significa visualizar a sociedade tal como a concebe Rawls (1981): como um sistema equitativo de cooperação entre pessoas livres e iguais. Tal definição implica na idéia de que a cooperação é guiada por normas e procedimentos publicamente reconhecidos, aceitos como mecanismos reguladores apropriados das condutas mútuas. Termos equitativos na cooperação especificam a idéia de reciprocidade e mutualidade, isto é: são termos que cada participante pode aceitar desde que todos os demais também os aceitem. Nas sociedades humanas isto implica numa concepção de justiça política caracterizando os termos equitativos da cooperação social. Como Piaget evidenciou, a cooperação supõe a codificação de regras entre os participantes. Consequentemente, a cooperação com outros indivíduos permite o desenvolvimento da moralidade e da autonomia.

Mas o que será autonomia? Este é um ponto importante já que as empresas anunciam desejar funcionários com iniciativa, espírito de luta, capazes de “vestir a camiseta” da organização. Será autonomia o mesmo que independência? Segundo o construtivismo, as pessoas autônomas têm suas próprias convicções sobre o que é certo e o que é errado dentro de um conjunto específico de circunstâncias. Seus julgamentos não são governados por recompensa ou punição.

A diferença entre autonomia e independência reside no fato de que o indivíduo autônomo vai além das convenções, vendo-as como um

conjunto de regras entre muitas outras possibilidades, e adota regras convencionais somente em certas circunstâncias, quando elas têm sentido para ele (Kamii e De Vries, op. cit.: 20-23). Este talvez seja um dos aspectos mais conflitantes entre a teoria piagetiana e o que se passa no mundo das organizações. Nelas se preconiza a descentralização e a autonomia, porém, sabese que, como nos campeonatos, há recompensas e punições para as vitórias e as derrotas. Dentre estas últimas, nestes tempos de downsizing, reengenharia e outras “ferramentas” de reestruturação das empresas, a ameaça do desemprego para o indivíduo talvez seja a punição mais drástica no cerceamento da autonomia

Por fim, a idéia de cooperação, segundo Rawls, envolve também a idéia de vantagem racional ou o bem de cada participante. Significa aquilo que os envolvidos na cooperação -sejam eles indivíduos, famílias, associações, ou mesmo estados nacionais- estão tentando obter, quando o esquema é considerado do seu ponto de vista. Ora, a idéia de estar tentando obter ganhos também está presente no jogo competitivo, o que nos leva a confirmar o interrelacionamento entre competição e cooperação. Este apresentar-se-á com maior clareza ao se examinar os níveis do jogo segundo as pesquisas de Piaget, para depois relacionar alguns deles com alguns aspectos do que ocorre nas organizações.

### **O jogo e suas fases**

Observando as crianças jogarem e entrevistando-as, Piaget encontrou quatro níveis de jogo:

- jogo motor e individual
- jogo egocêntrico (de 2 a 5 anos)
- cooperação incipiente
- codificação de regras

O primeiro é aquele da descoberta do próprio corpo e ambiente e do exercício de habilidades motoras. No jogo egocêntrico, as crianças imitam seus colegas mais velhos mas jogam sozinhas, sem ter o trabalho de procurar um companheiro, ou jogam com outras crianças sem tentar ganhar. Se estiverem jogando sem dar atenção a ninguém e perguntarmos com quem estavam jogando, elas respondem: “comigo mesma”. Se perguntarmos se elas gostam mais de jogar sozinhas, elas

respondem: “Você não precisa de dois, você pode jogar só”. Embora já tenham dominado habilidades motoras que lhes permitem jogar, do ponto de vista da criança, os outros jogadores são irrelevantes. As crianças pequenas são muito egocêntricas para se interessar pelo que os outros estão fazendo.

Neste ponto é importante esclarecer, como alertam Kamii e De Vries (op. cit.: 33), que:

“O termo “egocentrismo” é algumas vezes confundido com “egoísmo”, que significa fazer alguma coisa para benefício próprio, mesmo sabendo que esse ato não convém ou magoa outra pessoa. Egocentrismo é diferente de egoísmo na medida em que se refere à to tal inabilidade de ver outro ponto de vista. As crianças de três a quatro anos estão interessadas apenas no que “elas” fazem, e não lhes ocorre comparar sua performance com nenhuma outra”.

Ora, essa capacidade de se interessar pelo que os outros fazem e compará-la com a sua, a criança só consegue ao descentrar-se e colocar-se no lugar de outros jogadores. É assim que as crianças começam a comparar suas performances e a coordenar as intenções dos diferentes jogadores. É isso que possibilita o terceiro nível, a cooperação incipiente, em que cada jogador tenta vencer. Neste nível (ao redor dos 5 anos) não significa que o comportamento da criança mude completamente, porém ela começa a demonstrar uma “atitude competitiva”. Descentra-se o suficiente para comparar e reconhecer as intenções contrárias dos jogadores. É aí que tenta vencer. Quando ninguém está tentando vencer, não há necessidade de regras passíveis de comparação. Mas quando surge a competição, as crianças têm que cooperar para chegar a um acordo sobre as regras.

Esta é a condição, para o nível seguinte: a codificação de regras. É por isso que no contexto do jogo, cooperar não é concordar com um pedido, mas sim “operar junto” e negociar regras que pareçam justas para todos. Isto demanda o desenvolvimento de uma habilidade mais ampla: a de descentrar-se e coordenar pontos de vista. E aqui chegamos num ponto que pode auxiliar a melhor compreender o que se passa nas organizações.

Interessa primeiro que se aceite uma definição para o que seja jogo, para então estabelecer ligações para os territórios organizacionais. A mais ampla definição de jogo remetenos a seu aspecto lúdico e o apresenta como sinônimo de divertimento, distração ou passatempo e

que pode ser tanto individual quanto grupal. Um bom exemplo desta aceção nos oportuniza Tara Lapinski, a mais jovem campeã em competições de patinação americana. Quando perguntada sobre suas estratégias para vencer em competições, afirmou que o importante é não se obcecar com a idéia de vencer, chegar mesmo a esquecer a competição ao entrar no rink, entregarse ao prazer de patinar e considerar o que está se passando como uma diversão. Certamente esta é a atitude contra o stress, tanto nos campeonatos quanto nas organizações: reconhecer o aspecto lúdico ou de aprendizagem de cada experiência.

Há contudo outras definições de jogo como a de Gove (1961, apud DeVries, 1991: 3) referindose a “uma competição física ou mental conduzida de acordo com regras, na qual cada participante joga em direta oposição aos outros, cada um tentando ganhar ou impedir que o adversário ganhe”. Para a Encyclopedia Americana, 1957: 266 apud DeVries, 1991: 3) “Nos jogos há atitudes prescritas, sujeitas a regras, geralmente penalidades para a desobediência das regras, e a ação se procede de forma evolutiva até culminar num clímax que geralmente consiste em uma vitória de habilidades, tempo ou força”.

Para DeVries os jogos se encaixam nesta definição exceto no aspecto da competição pela vitória, uma vez que a autora busca caracterizar bons jogos infantis em grupo em que a possibilidade de vencer não é essencial. Para auxiliar as crianças a chegar ao quarto nível, é importante que as regras sejam estabelecidas seja por consenso seja por convenção, mas que sejam regras de cooperação porque o jogo não pode ser jogado a não ser que os jogadores concordem mutuamente com as regras e cooperem seguindo-as, e aceitando suas conseqüências. E aí há uma importante diferença com respeito aos jogos esportivos em campeonatos e à competição que freqüentemente se estabelece nas empresas. Em ambos os casos a vitória é a meta. Porém há um ponto comum que merece realce: trata-se do que todo jogador deve fazer em papéis que são interdependentes, opostos e cooperativos.

O fato de haver interdependência e de conter intenções opostas na busca de objetivos implica a possibilidade de usar estratégias. Em suma: para ser um jogo deve haver a possibilidade de oposição e ações, e, portanto, de se elaborarem estratégias.

### **Jogos nos territórios organizacionais**

Nas organizações as estratégias competitivas assumem múltiplos arranjos. Com base em um estudo exploratório que contou com depoimentos de alguns gerentes de recursos humanos, consultores e ex-gerentes, apresentarse á algumas características de competição que parecem impregnar o clima organizacional. Não se pretende entretanto uma análise exaustiva e muito menos esgotar a questão. Ao analisar estas estratégias competitivas, recorde-se que no jogo há pelo menos dois elementos constituintes: adversários e regras. Porém diferentemente dos jogos infantis e esportivos, nos jogos organizacionais as regras nem sempre estão explícitas; pelo menos não todas.

### **Objetividade racional x competição velada**

A objetividade racional é o cartão de visita das organizações. Mas atrás dela pode haver uma competitividade velada diversa daquela que alguns caracterizam como uma “competição saudável em que a agressividade é posta a serviço da empresa”. A objetividade racional diz respeito à exterioridade da organização e sob ela podese ocultar o que acontece nos “vestiários” da competição. Neles vestese o “uniforme” do sorriso sempre presente; do “mostrar serviço” estimulado por prêmios entre equipes, do contrato por resultados; do “ser brilhante e, se possível mais perfeito que o colega”. Estas atitudes esperadas como cooperação trazem a mensagem implícita de uma racionalidade instrumental como expressão de competência e utilidade: sorrir, concordar, mostrar resultados sempre visíveis, tudo isso é útil no jogo competitivo para ascender na carreira ou, pelo menos, nestes tempos de “down siz ing” e reengenharia, de assegurar o emprego.

### **Efeitos dos jogos competitivos nas organizações**

Uma das situações em que a competição velada atua é no processo de socialização dos neófitos. Quando o funcionário ou o chefe novato vindo de fora assume, é possível que a competição velada se instale pelos sentimentos de ameaça, de medo de perder algo de quem já está na organização, como bem o confirmou um expressivo depoimento. O que ocorre para quem chega é que as regras do jogo não estão claras, exigindolhe uma atenção constante podendo gerar no seu limite

máximo um stress físico, intelectual e moral, caso o “clima” não se mostre receptivo.

Dentre as estratégias competitivas apontadas, utilizase a resistência ao novato incluindo não familiarizá-lo com aspectos práticos do dia a dia do trabalho para que ele erre ou atrase suas tarefas e aprenda sozinho se quiser. Outra situação é escalar um orientador ou “trainee” cuja atitude de não ter tempo, paciência, interesse, gera stress no trabalho e no relacionamento.

Houve também o relato do treinamento simultâneo de duas funcionárias numa mesma função, em que os erros de uma eram apontados à outra privadamente: “- Veja o que ela fez de errado. Ela nunca vai subir na empresa!” Outra estratégia de incitamento à competição consistia em dizer a ambas: “Quero ver qual das minhas pupilas se sai melhor” e a cada uma particularmente: “- Você é melhor que ela!”

Quando o estímulo à competição por parte dos escalões superiores é muito intenso, este fato gera na organização um efeito contrário ao desejado, pois as situações de tensão e até mesmo de stress contaminam todos os níveis hierárquicos. Embora a competição se torne mais sutil e subreptícia nos níveis superiores, como os de gerência, há grande probabilidade de que seus efeitos repercutam em toda a organização solapando a existência de regras explícitas socialmente construídas, e, conseqüentemente a autonomia, como preconiza o construtivismo.

Situações relatadas, específicas de competição neste nível hierárquico consistem em atribuir “tarefas burras” ou mecânicas como mera digitação de dados ou controle de uma mesa de operações a um desses colegas; ou não incluí-lo em visitas a clientes importantes, ou em palestras ou oportunidades de negócio fora do serviço interno da empresa.

Outra estratégia é a das mensagens contraditórias: “- Conto com você!” mas nunca solicitar a pessoa para algo considerado importante no âmbito da organização. Aliás, Chanlat e Bédard (1992) já haviam alertado para isso. Como bem assevera Soares (1998): “Existem maneiras de impor represálias mais sutis do que as punições. Por exemplo: não ouvir de modo proposital sugestões que pessoas possam dar. Isto lhes tira o espaço”. É a técnica da exclusão, do isolamento do competidor ou possível rival. Para o indivíduo vítima deste processo, a

consequência é a insegurança, a desconfiança em sua capacidade própria de atuar e o conseqüente rebaixamento da autoestima. É o estigma do perdedor.

Por fim, uma das conclusões a que se pode chegar sobre a competição exacerbada, é que no seu limite mínimo gera um clima de insegurança muito grande na organização e no máximo “adoece” os indivíduos e a equipe, como bem aponta Enriquez (1997). Além disso os níveis de rivalidade exacerbados conduzem a um excessivo controle, “em que o homem é o lobo do homem”.

### **Considerações finais: analogias entre as fases do jogo na criança e a competição/cooperação nas organizações**

Várias inferências podem ser tiradas a partir destas descobertas realizadas a partir das pesquisas piagetianas para a vida nas organizações. Destacarse á algumas, sem a pretensão de esgotálas. Como afirma sua seguidora Constance Kamii (op. cit.: 283):

*“A teoria de Piaget mostra que a competição nos jogos é parte de um desenvolvimento maior, que vai do egocentrismo a uma habilidade cada vez maior em descentrar e coordenar pontos de vista. Esse processo de desenvolvimento pode ser visto não só nos jogos, mas também no julgamento moral, na linguagem, na classificação, na conservação, na construção de uma estrutura espaço-temporal e na causalidade.”*

Um bom exemplo fornecido pela autora refere-se ao desenvolvimento da linguagem, especificamente tratase da fala egocêntrica que na criança se desenvolve do monólogo para o monólogo coletivo e ainda não chega a ser um diálogo, uma vez que não há possibilidade de se levar em conta o ponto de vista do outro. Para conversar e se comunicar, a criança tem que se descentrar e usar pontos de referência comuns para que os outros possam prestar atenção e entender. Isso só é possível falando e ouvindo os outros, daí a necessidade de atividades que estimulem esse tipo de interação, como os jogos em grupo. Nas organizações, a possibilidade de uma comunicação que aceite o conflito e pontos de vista diversos como condição para o entendimento parece ser uma importante lição a extrair do quarto nível de jogo detectado por Piaget, se a intenção for a de que os indivíduos e as equipes possam atuar construindo regras de convivência que incorporem a cooperação como o contraponto da competição. E o reverso parece ser verdadeiro. Ou seja: os indivíduos rejeitados, isolados ou apartados nas organizações parecem tender a

comportamentos ensimesmados, apontando talvez para uma tendência a regredir a um estágio egocêntrico.

A esse respeito, duas consultoras de empresas entrevistadas afirmaram terem utilizado o jogo em grupo com os funcionários, para que os problemas existentes na empresa fossem verbalizados e emergisse com clareza o modo como os funcionários em tre si e com os gerentes, se relacionavam no âmbito do trabalho. Questões como: buscar um “bode expiatório” para o que não vai bem no grupo; culpabilização e acusações no jogo deixaram evidentes aspectos competitivos e cooperativos presentes na equipe. Este recurso é um valioso auxiliar para compreender que a comunicação nas organizações é um vasto campo de estudo para o qual pesquisas, tais como a de Piaget, mesmo que tenham sido feitas observando seres em formação como as crianças, podem nos fornecer interessantes contribuições a respeito de seres humanos em situações de desafio.

Tais situações são muito evidentes nos jogos, mas sem dúvida estão presentes nos ambientes organizacionais sobretudo nos processos de fusões e privatizações, quando funcionários de diferentes proveniências devem dividir o mesmo espaço após a consolidação do negócio. Na expressão de uma consultora de empresas, que se valeu do recurso de propiciar a emergência da competição e da insegurança latentes, o jogo “permitiu aos participantes verbalizar, compartilhar e reconhecer no outro os mesmos problemas e sentimentos” (Batista, 1998 em depoimento recente).

Ainda no que respeita à fala, para Kamii muitos paralelos podem ser vistos entre a fala egocêntrica e a maneira egocêntrica de jogar, pois ambas ocorrem pela dificuldade de levar em conta o ponto de vista do outro. Tornar-se capaz de diálogo e de jogar jogos em grupo demonstra uma transição significativa do estágio egocêntrico para um nível mais elevado e socializado de pensamento. Segundo ela “a história da ciência é a história de uma contínua descentração, coordenação e objetivação de pontos de vista. A transição do egocentrismo para uma maneira mais coordenada de pensar caracteriza o desenvolvimento de todos os aspectos do pensamento” Kamii (op. cit.: 36). E este parece ser um processo que não acaba ao atingirmos a idade adulta, mas é uma conquista de toda a vida.

Grande parte das pessoas em seus ambientes de trabalho não sabem ouvir. Escutam mal uns aos outros nos intercâmbios necessários às



atividades que desenvolvem. E isto acaba se transformando num jogo de perdeganha pouco consciente. Neste jogo, age-se como o fazem as crianças nos estágios iniciais, não interagindo com os outros, fechando-se sobre o seu mundo. Em tais situações, muitos são os perdedores; não apenas alguns indivíduos, mas o conjunto, a própria organização. Nas organizações, se quisermos que os indivíduos não regredam a um estágio egocêntrico, é imperativo que na cultura e no clima organizacional se estabeleçam possibilidades de comunicação substantiva.

Um bom exemplo disso, também citado por Kamii, consiste na elaboração da regra de ouro: “Não faça aos outros o que não quer que façam a você mesmo” que leva muitos anos para ser construída. Em parte por sofrerem injustiças, as crianças chegam a ser capazes de ver uma situação do ponto de vista dos mais fracos e posteriormente constroem a regra de ouro para si mesmas. Também nas organizações, talvez estas situações de perda possam conduzir à construção e atendimento de regras de respeito mútuo, a uma outra ética, ou a outras éticas, como quer Enriquez.

*zmesquita@adm.ufrgs.br*

## Referências Bibliográficas

- Chanlat, Alain e Bédard, Renée (1992), “Palavras: a ferramenta do executivo”, in Chanlat, Jean-François (Coord), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, São Paulo Atlas.
- Clegg, Stewart (1992), “Poder, linguagem e ação nas organizações”, in Chanlat, Jean-François (Coord), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, São Paulo Atlas.
- Coreno, Claudia (1996), *Strange bedfellows*, special edition, vol. 5 iss12/v6n1, Business Mexico.
- De Vries, Rheta (1991), “Bons jogos em grupo: o que são eles?” cap. 1 in: Kamii, C e De Vries, R. “Jogos em grupo na educação infantil: implicações da teoria de Piaget”, São Paulo: Trajetória Cultural.
- Enriquez, Eugène (1997), *A organização em análise*, Petrópolis: RJ, Vozes.
- Enriquez, Eugène (1997), “O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica”, in *Revista de Administração de Empresas*, No. 1, v. 37, São Paulo.
- Enriquez, Eugène (1997), “Os desafios éticos nas organizações modernas”, in *Revista de Administração de Empresas*, No. 1, v. 37, São Paulo.
- Hertneky, Paul B. (1996), “You and your competitors”, in *Come together part 2 Restaurant Hospitality*, vol. 80 iss: 2 february.
- Kamii, Constance (1991), “A questão da competição”, in R. *Jogos em grupo na educação infantil: implicações da teoria de Piaget*, cap. 11, São Paulo Trajetória Cultural.
- Kamii, Constance (1991), “Por que usar jogos em grupo?”, in *Jogos em grupo na educação infantil: implicações da teoria de Piaget*, cap. 2, São Paulo Trajetória Cultural, 1991
- Moore, James (1996), *The death of competition Fortune*, vol. 133 iss: 7; April 15.

*Para Compreender Competição e Cooperação nas Organizações.  
Reflexões Preliminares*

Soares, Ronaldo (1998) - “Descontinuidade administrativa na CRT: identificação das causas e estratégias para minimizar os efeitos negativos”, em *Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA* - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Dissertação de mestrado, Porto Alegre: Not published