

COOPERÂNCIA: o oposto-complementar (porém desigual) da competência

JOSÉ MARCELO MAIA NOGUEIRA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

COOPERÂNCIA: o oposto-complementar (porém desigual) da competência

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo faz uma análise acerca da relação existente entre competição e cooperação em organizações que valorizam a gestão por competências. Com isso, apresenta ideias iniciais a respeito da conceituação da cooperância: um elemento oposto-complementar da competência que se propõe a contrabalancear o excesso prejudicial da competitividade.

No mundo corporativo, a busca por possuir e incrementar competências geralmente é tratada como algo natural, como o mínimo que a pessoa deve fazer para ser e permanecer interessante para uma organização empresarial. Assim, a competência é tida como uma característica subjacente, relacionada com um desempenho superior na realização de determinada atividade. É vista como uma espécie de “estoque” que o indivíduo possui em termos de capacidade de execução. Com o passar do tempo, competência passou a ser também entendida como capacidade técnica específica de determinada atividade realizada pelo indivíduo através de suas ações, de suas habilidades, do conhecimento, do saber agir, de modo a agregar valor para si próprio e para a organização (FLEURY; FLEURY, 2004).

Porém, a discussão a respeito do oposto-complementar da competência se inicia, neste artigo, a partir da percepção de que, as competências – palavra que etimologicamente remete a *competição* (ORIGEM DA PALAVRA, 2011) – podem também ser vistas como a reunião de características que a pessoas reúnem para se tornarem mais competitivas, para ficarem mais aptas a competir em determinados contextos. Tal proposta se baseia tanto na etimologia da palavra, quanto no hábito da Administração de vincular competência a competição, competitividade e vantagens competitivas (HAMEL; HEENE, 1994; LADO; WILSON, 1994; WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; LEITE; PORSSE, 2003; BAHRY; DA ROSA TOLFO, 2004).

A valorização e a ênfase à competição são comumente observadas em organizações que buscam estabelecer a competitividade como algo inquestionável e natural, vide os tantos exemplos e metáforas inspiradas na natureza e no mundo animal¹ bastante presentes na linguagem corporativa que visam incentivar os indivíduos a buscarem o máximo possível de vantagens, competitividade, concorrência, vitória a qualquer custo, velocidade e destaque. Em casos extremos, é possível se observar incentivos ao aniquilamento do concorrente, ocasiões nas quais, indivíduos (e também organizações) passam a se relacionar entre si por meio de lógicas de guerra, interagindo como inimigos. Fazendo um resgate sintético de ideias frequentes nesse meio de enaltecimento da concorrência, Gaulejac (2007:141) traz uma mensagem comumente transmitida por dirigentes nesse ambiente: “O concorrente é o inimigo. Se não houver uma mobilização de todos os meios para se apoderar de novas fatias de mercado, estamos mortos. A conquista é uma questão de sobrevivência. *Business is war!*”. E continua, em sua análise:

Temos aqui um exemplo de construção imaginária da realidade: é preciso combater para não ser vencido.

Neste mundo, nenhuma outra escolha é concebível, e todos os choques são permitidos. Em tempo de guerra, a moral habitual não entra em questão. Pode-se matar, desculpar os excessos, admitir os maus tratos, tolerar certas violências. Pode-se até considerar que a mentira é

estratégica, que a deslealdade é necessária, que a dupla linguagem é uma condição da vitória. [...] Durante a guerra, a finalidade é clara: vencer ou morrer. Ainda que esse postulado não tenha fundamento econômico, ele é, todavia, aceito como uma evidência por bom número de dirigentes. (GAULEJAC, 2007:141-142).

Vislumbra-se, com isso, um panorama de problemas que a competição pode causar quando levada a extremos. Conforme já mencionado, toma-la como algo natural é uma estratégia para legitimá-la, principalmente junto a indivíduos dos quais se espera o desenvolvimento de valores, ideias, comportamentos e ações próprias aos princípios da concorrência e da competitividade.

Porém, apesar de ser possível se observar competição na natureza e em meios sociais, da mesma forma também se observa cooperação nesses mesmos espaços. Ao tempo em que diversas metáforas podem ser utilizadas para atestar a concorrência como algo “natural” em ambientes organizacionais competitivos, diversos outros exemplos presentes na natureza também demonstram cooperação². Por sinal, em se tratando da evolução dos seres humanos em meio à natureza, três atributos são vistos como fundamentais para seus respectivos avanços perante às outras espécies de seres vivos, a saber: a inteligência, o desenvolvimento de ferramentas e a capacidade de cooperação (HARARI, 2016).

Percebe-se, portanto, que, em meios naturais, sociais e das relações humanas, competição e cooperação coexistem e têm potencial de interagir como um par de opostos-complementares: pares que se relacionam tanto em forma de oposição, quanto em complementaridade.

Diante do exposto, a seção a seguir propõe uma discussão focada na relação entre competição e cooperação que tende a existir em organizações que valorizam as competências como prática de gestão de pessoas. Na sequência, tomando como base a citada relação entre competição e cooperação, um par de opostos-complementares é proposto: competência e cooperância, elementos esses que surgem, respectivamente, da competição e da cooperação. Na seção seguinte, é levantada a questão de que esse par de opostos-complementares tende a coexistir, em organizações influenciadas pelo neoliberalismo, numa relação de Desigualdade. Encerrando o artigo, são apresentadas considerações finais e lista da bibliografia utilizada.

2. COOPERÂNCIA: UM CONCEITO

O meio acadêmico e profissional da Administração costuma lidar com noções e práticas que enfatizam a competência e sua gestão. Segundo Fleury e Fleury (2001), o debate sobre competências se inicia na década de 1970 entre administradores e psicólogos dos Estados Unidos. À época, competência era entendida como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (McClelland, 1973 *apud* Fleury; Fleury, 2001). É, então, na década seguinte que o conceito de competência passa a ser pensado como um conjunto formado por conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001).

É nesse mesmo período, entre os anos 1970 e 1980, que o neoliberalismo se instala como corrente de pensamento socioeconômico, começando pelos países do centro do capitalismo (Harvey, 2008) – a exemplo dos EUA, onde surge a debate sobre competência.

Para os neoliberais, o essencial do mercado não está na troca, mas sim na concorrência (Foucault *apud* Manzoli, 2016:19). Este é um princípio ideológico do qual resultou, dentre outros, o seguinte desdobramento (social e organizacional):

A empresa torna-se[...] uma estrutura modelo para toda a sociedade, ou seja, indivíduos, famílias e outros círculos sociais acabam por incorporar a forma “empresa” e assumir princípios do mercado e da concorrência. Segundo Foucault (2008), é essa multiplicação da forma empresa no interior do corpo social que constitui o escopo da política neoliberal. (MANZOLI, 2016:21).

Havendo, então, um reforço na lógica sócio-econômica que enaltece a concorrência e a competição, e considerando a centralidade que as noções de competência recebem no citado contexto de incentivo ao pensamento empresarial conferido pelo neoliberalismo, cabe trazer um resgate feito acerca dos conceitos comumente atribuídos à competência:

Em pesquisa realizada por Fischer, Dutra e Nokata (2010) sobre a concepção do conceito de competências pelos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas no Brasil, foi possível encontrar os seguintes tipos de definições: a) a primeira e mais comum está relacionada à linha americana (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973) onde o conceito de competências é tido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. b) A segunda refere-se à abordagem francesa (Leboterf, 2003; Zarifian, 2010) vinculada à mobilização da capacidade em determinado contexto, nas situações de trabalho. c) A terceira diz respeito ao conceito de entrega, ou seja, “a agregação de valor da pessoa para o meio onde se insere”. (Fischer; Dutra; Nokata, 2010). (MANZOLI, 2016:42).

Percebe-se, portanto, que, em meio às diversas concepções de competência apresentadas, nenhuma delas se refere diretamente a alguma relação entre competência e competição.

No entanto, etimologicamente a palavra competência carrega sentido que remete a competição (DUARTE, 2011; LOIOLA, 2013; ORIGEM DA PALAVRA, 2011). Tal sentido fica patente quando a palavra é comparada com termos outros como, por exemplo, competir ou competitivo. Se por um lado esse sentido etimológico não é correntemente evocado quando do uso e da conceituação da palavra competência, por outro, o sentido de competência relacionado a competição encontra significativa simpatia em ambientes corporativos que valorizam as vantagens competitivas e o ato de se competir. Estudos diversos (como HAMEL; HEENE, 1994; LADO; WILSON, 1994; WILCOX KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; LEITE; PORSSE, 2003; BAHRY; DA ROSA TOLFO, 2004) evidenciam a estreita relação construída, na Administração, entre competência, competição e à obtenção de vantagens competitivas.

Isto posto, considerando-se o citado sentido etimológico que “competência” carrega, bem como a forte proximidade entre competência e competitividade, aqui se propõe mais um conceito para competência, qual seja: atributo, qualidade ou característica que confere maior capacidade de competição a quem a detém. Em outras palavras, competência é aquilo que

deixa uma pessoa ou uma organização mais apta a competir com outras pessoas e/ou organizações.

Aparentemente inofensiva em sua relação aqui estabelecida para com a competência, a competição passa a ser danosa e nociva à sociedade quando demasiadamente incentivada junto aos indivíduos, às organizações e à economia. Para Gaulejac (2007), no atual mundo capitalista, financeirizado e gerencialista, a competição exacerbada passa a dar a tônica em muitas das relações humanas e econômicas sujeitas a esse contexto:

No universo da competição generalizada, o sentido da ação se resume ao objetivo de ser campeão. Ele se impõe a todas as outras considerações. Um campeão deve ser o primeiro. Tudo é bom para realizar esse objetivo. Mas, o que significa querer ser o número um para uma empresa? Não basta ser apenas rentável; é preciso estar na frente das outras. Não basta mais que uma empresa seja viável; ela precisa ser a melhor. Em uma ótica de *marketing*, o fato de ser número um confere uma vantagem estratégica. Não se trata mais de ser produtivo, mas de eliminar os concorrentes. A produção se torna um campo de corrida. Banalizando a competição como modelo das relações sociais, transforma-se a sociedade em terreno de jogo, banaliza-se a busca megalomaniaca de seus dirigentes e naturaliza-se a ideia de guerra econômica.

Não se trata aqui de reduzir a evolução do capitalismo ao desejo de onipotência daqueles que o governam. É sim de mostrar que as incoerências desse sistema são a expressão de uma paixão desmedida que parece habitá-las. A racionalidade puramente econômica é definitivamente mais sábia. Ela permite compreender que o desenvolvimento não pode efetuar-se duravelmente sem levar em conta os equilíbrios sociais, a proteção do meio ambiente, um mínimo de regulação jurídica e política, e levar em conta a saúde pública. Mas esse modelo está hoje ameaçado por uma lógica demente: quando cada um quer ser um campeão, ninguém mais se preocupa com o bem comum. A vida não tem mais outro sentido a não ser ultrapassar os outros e não se deixar ultrapassar. A perversão da concorrência começa no momento em que o homem acredita que, para ser o melhor, ele deve ser o primeiro. (GAULEJAC, 2007:173-174).

Uma vez que as dinâmicas macro e econômicas alimentam e são retroalimentadas pelas relações micro e individuais, é de se esperar que a citada lógica de competição excessiva passe a pautar de forma significativa a vida das pessoas inseridas nesse contexto, mudando seus comportamentos e formas de se relacionar com os outros. Tratando dessa substituição de valores, Gaulejac afirma que

Sobre o plano ideológico, ela exalta o individualismo, ela contribui para desvalorização das virtudes públicas. Ela valoriza o interesse contra o desinteresse, o indivíduo em detrimento do coletivo, o privado contra o público, os bens pessoais contra o bem comum, a atividade profissional contra a atividade militante ou cultural, a modernidade contra a tradição, a ação contra a reflexão. No registro social, ela exagera o individualismo e a luta dos lugares. Sobre o

plano das pessoas, ela exalta o narcisismo e a competição individual. Ela contribui para alienar o indivíduo na miragem da realização de si mesmo, do sucesso financeiro e profissional, tornando-se o ponto focal da existência e a medida das qualidades e dos defeitos do indivíduo. (GAULEJAC, 2007:162-163).

E, desse indivíduo, nesse contexto, é exigida a obtenção e o desenvolvimento de cada vez mais competências (ou seja, tornar-se ainda mais competidor e competitivo) para que ele, no mínimo, mantenha-se empregável.

Observado então o aspecto da competição presente na noção de competência, uma questão subsequente pode ser proposta: o que poderia contrabalancear eventuais efeitos indesejados dessa competitividade na prática e nas ideias?

Para ajudar a responder essa questão, Bourdieu (2012) explica que

arbitrária em estado isolado, a divisão das coisas e atividades [...] recebe sua necessidade objetiva e subjetiva de sua inserção em um sistema de oposições homólogas, alto/baixo, em cima/embaixo, na frente/atrás, direita/esquerda, reto/curvo (e falho), seco/úmido, duro/mole, temperado/insosso, claro/escuro, fora (público)/dentro (privado) etc. [...] Semelhantes na diferença, tais oposições são suficientemente concordes para se sustentarem mutuamente, no jogo e pelo jogo inesgotável de transferências práticas e metáforas; e também suficientemente divergentes para conferir, a cada uma, uma espécie de espessura semântica, nascida da sobredeterminação pelas harmonias, conotações e correspondências. (BOURDIEU, 2012:16).

Ao afirmar que “semelhantes na diferença, tais oposições são suficientemente concordes para se sustentarem mutuamente”, Bourdieu oferece apoio para assumir-se que, numa relação de oposição-complementar, a competição encontra seu par de sustentação mútua na cooperação. Nessa linha, resgatando o sentido de competição presente na competência, qual seria, então, o “par de sustentação” da competência?

Este artigo propõe que esse elemento que se opõe e complementa a competência seja denominado pelo termo COOPERÂNCIA.

Assim sendo, a exemplo da conceituação aqui anteriormente proposta para a competência, em que é considerado seu sentido que remete a competição, propõe-se, então, conceito análogo para a cooperância, que, nesse caso, seria definida, portanto, como: atributo, qualidade e/ou característica que confere maior capacidade de cooperação a quem a detém. Em outras palavras, cooperância seria aquilo que deixa uma pessoa ou uma organização mais apta a cooperar com outras pessoas e/ou organizações (que, por sua vez, têm suas próprias cooperâncias).

A cooperância é aqui chamada de “oposto-complementar” da competência por ambas serem necessárias na busca pelo equilíbrio que pode existir entre competição e cooperação numa organização. Observando essa relação complementar, logo se percebe a existência da cooperância, mesmo que seu conceito ainda não seja devidamente estudado. Por sua vez, a competência, num contexto que privilegia a competição, é estudada, descrita, sistematizada,

analisada e tem suas noções transbordadas para ambientes organizacionais e para o senso-comum como elemento independente e parcialmente despido da conotação de competição que ela deveria transmitir, ainda que, nesses mesmos ambientes que priorizam a competição, por vezes não seja desejável alguém aparentar ser demasiadamente competidor.

Ressalte-se que a cooperância, na proposta aqui apresentada, não se trata da chamada “coopetência” (ideia já apresentada em estudos relacionados à competência), uma vez que, em linhas gerais, a coopetência tende a ser um entendimento que, apesar de tratar de nuances que enaltecem a cooperação, ao fim e ao cabo, costuma ser aplicada para beneficiar a competição e a lógica da obtenção de vantagens competitivas³.

3. COOPERÂNCIA EM UM CONTEXTO DE DESIGUALDADE

Uma vez localizada a cooperância na dinâmica de oposição-complementar existente com a competência, entra em jogo a percepção de que a relação efetiva entre ambas está longe de apresentar um equilíbrio.

Diante disso, pode-se buscar um apoio inicial para entender tal relação de desequilíbrio em reflexões produzidas sobre desigualdades sociais que são originadas por interações existentes entre pares que, *a priori*, poderiam ser opostos complementares equilibrados, mas que findam por interagir em relações de desigualdade.

Retomando uma das principais características do neoliberalismo, tem-se que: “para os neoliberais, o essencial do mercado não está na troca, mas sim na concorrência, ou seja – não se trata mais de pensar a equivalência, mas sim a desigualdade.” (Foucault *apud* Manzoli, 2016:19). Portanto, se espera que, do neoliberalismo, haja incentivo à concorrência, à competição e à desigualdade.

As organizações, tomadas tanto como fruto, quanto como influenciadoras da sociedade contemporânea, reproduzem e fortalecem características constituintes da coletividade que as rodeia. Em se tratando da sociedade brasileira, por exemplo, um de seus aspectos fundadores é a desigualdade social (SOUZA, 2009). Desigualdade esta que, intensificada pelo neoliberalismo, vai além da diferença de renda existente entre distintas classes sociais, sendo também observada com relação a atributos identitários que formam um indivíduo, bem como na relação desse indivíduo e sua identidade junto aos outros.

Spink e Spink (2006) explicam formas pelas quais elementos constitutivos de relações entre pares de opostos complementares acabam sendo diferenciados por meio de desigualdades sociais e opressões:

A desigualdade emerge quando as diferenças adquirem uma tonalidade hierárquica em relação aos espaços sociais; quando quem é visto como diferente é também considerado inferior. Homens e mulheres podem ter suas diferenças biológicas, mas isso não é razão de torná-los desiguais, de restringir as oportunidades econômicas, políticas e sociais com base na diferença, de não permitir um certo equilíbrio entre as possibilidades. Movimentar-se em uma cadeira de rodas, usar transporte público, viver longe do centro da cidade por razões de renda, ter dificuldades de ler, ter um determinado sotaque,

relacionar-se sexual e afetivamente com pessoas do mesmo sexo ou ser afro-descendente podem ser características que diferenciem uma pessoa de outras, tal como ser alto ou baixo em estatura ou ter talento artístico ou musical. O nosso problema se inicia quando a essas diferenças são acopladas conotações de superioridade e os múltiplos sentidos da desigualdade são naturalizados. (SPINK; SPINK, 2006:10).

Uma vez que toda essa dinâmica de desigualdade é observada em nossa sociedade, não haveria por que as organizações não serem atingidas por esse contexto. Portanto, os motivos que levam à origem das desigualdades sociais a partir de relações hierarquizadas entre pares de opostos complementares parecem também produzir a relação de desigualdade existente entre cooperância e competência nas organizações, sendo, a competência, objeto de numerosas pesquisas e estudos de caso, bem como a razão da existência de um tipo próprio de gestão: a “gestão por competências”. Competência é termo corrente tanto no senso-comum, quanto no dia-a-dia das organizações e da academia. Por outro lado, uma articulação das noções que constituiriam o conceito e a prática da cooperância segue desprestigiada frente à ênfase dada à competência; cooperância, nessa relação de desigualdade com a competência, é insuficientemente conceituada e inferiorizada em relação ao lugar de destaque dedicado à competência.

Partindo, ainda, da relação existente entre competência e cooperância, pode-se destacar também a percepção do local que cada uma delas ocupa quando são observadas em ambientes organizacionais contemporâneos: há uma evidente superiorização da competência e, por conseguinte, uma quase invisibilização das noções relativas à cooperância. Esse posicionamento a que ambas são submetidas assemelha-se diretamente com a superiorização/inferiorização comumente observada entre elementos de pares de opostos-complementares submetidos a uma relação de desigualdade social e opressão, muitos dos quais estão presentes em tensões cotidianas nas organizações.

Como exemplos, podemos citar pares como: masculino/feminino, branco/negro, heterossexual/homossexual, cisgênero/transgênero, rico/pobre, metrópole/colônia e tantos outros. Portanto, presume-se que análises centradas em desigualdades sociais e opressões possam ser úteis na sistematização da cooperância enquanto objeto de pesquisa, bem como em sua relação com a competência que normalmente a coloca em posição inferior num cenário que tende a promover desigualdade entre os citados pares sempre que um alinhamento hegemônico formado pelos atributos masculino, branco, heterossexual, cisgênero, rico, metropolitano (e COMPETidor e COMPETente) atua como o padrão nas relações identitárias e sociais dos indivíduos (e, por conseguinte, das organizações).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou promover reflexões iniciais acerca da cooperância como oposto-complementar da competência. Esta relação passa pelo reconhecimento de que o sentido de competência contém similaridades com competição, competitividade; por isso, competência também aceitaria, como definição, ser atributo, qualidade ou característica que confere maior capacidade de competição a quem a detém. Por conseguinte, num exercício de oposição-complementar, cooperância seria aquilo que deixa uma pessoa ou uma organização mais apta a cooperar com outras pessoas e/ou organizações (que, por sua vez, têm suas próprias

cooperâncias). Porém, a relação entre competências e cooperâncias nas organizações contemporâneas tende a seguir uma coexistência pautada pela desigualdade.

Conforme discutido no artigo, cooperâncias tendem a ser invisibilizadas em contextos que enfatizam a competição ou que, conscientemente, praticam apenas a gestão por competências.

Há o reconhecimento de que essa ênfase à competência e à competição é fortalecida por características inerentes ao neoliberalismo, porém também deve ser considerado que o excesso de competição traz malefícios à sociedade, às organizações e aos indivíduos. Na citada relação de oposição-complementar, cooperação e cooperância atuam, então, como contrabalanceadoras do excessivo destaque dado à competição e da competência, respectivamente.

A cooperância ainda é um elemento significativamente desconhecido e pouco estudado pelas áreas de Gestão de Pessoas, de Estudos Organizacionais e pela Administração como um todo. Fica, portanto, a sugestão de maior aprofundamento da caracterização e dos desdobramentos da cooperância nas organizações.

5. BIBLIOGRAFIA

BAHRY, Carla Patricia; DA ROSA TOLFO, Suzana. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, 2004. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/pdf/1954/195417782003.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2017.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. Petrópolis: Editora KBR, 2011.

DUTRA, Pamela Castro. Mutualismo, **InfoEscola**, 201-?a. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/ecologia/mutualismo/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

DUTRA, Pamela Castro. Simbiose, **InfoEscola**, 201-?b. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/relacoes-ecologicas/simbiose/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 set. 2016.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

HAMEL, Gary; HEENE, Aime. **Competence-based competition**. Wiley, 1994. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1854/LU-248464>>. Acesso em: 23 set. 2017.

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: a brief history of tomorrow**. London: Random House, 2016.

HARVEY, David. **O neoliberalismo: história e implicações**. Tradução de Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 2008.

LADO, Augustine A.; WILSON, Mary C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy of management review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/19/4/699.short>>. Acesso em: 23 set. 2017.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 121-141, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2017.

LOIOLA, Léia de Melo. Breve Histórico do Termo Competência. **Revista HELB – História do Ensino de Línguas no Brasil**, Brasília, ano 7, n. 7, 2013. Disponível em: <http://www.helb.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=212:breve-historico-do-termo-competencia&catid=1114:ano-7-no-7-12013&Itemid=18>. Acesso em: 20 set. 2016.

MANZOLI, Ana Carolina Jacob. **Paixão empreendedora: neoliberalismo, capital humano e processos seletivos de trainees**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2016.

ORIGEM DA PALAVRA. Consultas e artigos com a palavra "competência", **Origem Da Palavra – Site de Etmologia**, 2011. Disponível em: <<http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/competencia/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

RESTREPO, Murillo; LORENA, Diana. **Coopetencia: colaborar para competir a través de modelos asociativos de negocios**. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidad Militar Nueva Granada.

SOUZA, Jessé. **A ralé brasileira: quem é e como vive**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

SPINK, Mary Jane; SPINK, Peter. Introdução. In: SPINK, Mary Jane; SPINK, Peter. (Orgs.). **Práticas cotidianas e a naturalização da desigualdade: uma semana de notícias nos jornais**. São Paulo: Cortez, 2006.

WILCOX KING, Adelaide; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100005&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 23 set. 2017.

¹ Metáforas diversas povoam o imaginário corporativo na tentativa de estabelecer a competitividade como algo natural, instintivo. Um exemplo é a metáfora do leão e da gazela, que assume que, todas as manhãs, a gazela acorda e sabe que precisa correr mais rápido que o mais rápido dos leões para sobreviver. E que, todas as manhãs, o leão também acorda e sabe que precisa correr mais rápido que a mais lenta das gazelas para não morrer de fome. E que não importa se você é um leão ou uma gazela, quando o sol nascer, terá que correr.

Mencione-se também o *charging bull*, o touro de bronze conhecido como um dos principais símbolos de *Wall Street* ao visar representar o poder, a força e a agressividade do mercado financeiro.

Ademais, metáforas e representações contendo tubarões, leopardos, tigres, falcões, águias etc. são comuns em meio a ambientes corporativos na busca por promover noções de competição baseadas em aspectos naturais e instintivos.

² Há, inclusive, uma categoria de relação ecológica conhecida por mutualismo, na qual “há a associação de duas espécies, que obtêm para si benefícios” (DUTRA, [201-?]a:*on-line*). Quando o mutualismo ocorre de forma obrigatória, ou seja, em havendo uma associação em que ambas as espécies dependem da presença e da colaboração da outra, em decorrência do benefício que cada uma oferece à outra, o mutualismo também é conhecido por simbiose (DUTRA, [201-?]b:*on-line*).

³ Restrepo e Lorena (2012), por exemplo, trazem essa noção em seu trabalho “Coopetência: colaborar para competir através de modelos associativos de negócios”.