

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A sociedade onde vencer não basta

Publicado em 2026-08-11 12:00:00



A sociedade onde vencer não basta

Da competição estéril à inteligência da cooperação

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

aprendida cedo reaparece mais tarde nas empresas, universidades, instituições e países. Mudam os indicadores, aumentam os salários e surgem apresentações em PowerPoint, mas permanece a mesma pergunta infantil: quem ficou à frente?

Há ideias que começam numa sala de aula e acabam por explicar uma civilização inteira.

Quando Agostinho da Silva criticava a rivalidade escolar, não estava apenas a falar de crianças, notas e quadros de honra. Estava a apontar para uma lógica que acompanha o ser humano até à vida adulta: a convicção de que, para alguém subir, outro terá necessariamente de descer.

A escola ensina a comparar classificações.

A empresa compara quotas de mercado.

A universidade compara publicações.

O investigador compara citações.

A cidade compara investimento.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Continuamos todos animados numa pista imaginária, olhando de lado para verificar se o vizinho vai mais depressa, enquanto quase ninguém pergunta se a pista conduz a algum lugar que valha a pena alcançar.

A competição transformada em religião

A competição pode ser útil.

Pode estimular esforço, criatividade, disciplina e capacidade de execução. Pode impedir a acomodação e obrigar organizações demasiado confortáveis a melhorar produtos, serviços e processos.

O problema começa quando deixa de ser um instrumento e se transforma numa doutrina absoluta.

Nesse momento, já não se compete para criar melhor. Compete-se para dominar.

Já não se procura resolver um problema. Procura-se impedir que outro o resolva primeiro.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Já não se valoriza a competência do concorrente.
Deseja-se o seu fracasso.

E assim nasce uma economia onde empresas investem energia extraordinária a dificultar a vida umas às outras, como dois naufragos que disputam a propriedade da bóia em vez de procurarem terra firme.

Há organizações que preferem possuir sozinhas uma solução medíocre a partilhar a criação de uma solução excelente.

Duplicam infra-estruturas.

Repetem investigação.

Compram talentos apenas para os retirar da concorrência.

Registam patentes que nunca pretendem desenvolver.

Criam incompatibilidades artificiais.

Fecham dados.

Constroem ecossistemas onde tudo funciona, desde que ninguém tente sair.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A competição pode produzir vencedores.

*Quando se torna religião, começa a
produzir também desertos.*

Empresas que vencem e sociedades que perdem

Uma empresa pode vencer uma batalha comercial e, ainda assim, contribuir para uma derrota colectiva.

Pode aumentar lucros enquanto destrói fornecedores.

Pode reduzir custos enquanto empobrece trabalhadores.

Pode eliminar concorrentes enquanto reduz a inovação.

Pode dominar um mercado enquanto piora o serviço.

Pode crescer tanto que passa a impedir o crescimento de tudo o que existe à sua volta.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Os administradores receberam prémios.

E o ecossistema do qual a empresa depende estará um pouco mais frágil.

A competição pura possui esta cegueira: mede o resultado individual, mas ignora frequentemente o estado do terreno onde esse resultado foi obtido.

É como felicitar a árvore que cresceu mais depressa sem reparar que consumiu toda a água da floresta.

O verdadeiro progresso não pode ser avaliado apenas pela distância entre o primeiro e o segundo lugar.

Tem de considerar se o conhecimento aumentou, se as capacidades se espalharam, se surgiram novas oportunidades e se o sistema se tornou mais resistente.

Caso contrário, teremos vencedores poderosos dentro de sociedades cada vez mais pobres.

Uma proeza económica admirável, sobretudo para quem aprecia edifícios luxuosos cercados por ruínas.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Chama-se **coopetição**: a capacidade de cooperar e competir simultaneamente.

A palavra parece uma daquelas invenções de consultores que cobram por misturar dois conceitos óbvios. Mas a ideia é séria.

Duas empresas podem competir pela preferência dos clientes e colaborar na construção de normas técnicas.

Podem disputar mercados e partilhar investigação fundamental.

Podem proteger os seus produtos e cooperar na cibersegurança.

Podem diferenciar-se pelo serviço e usar uma infraestrutura comum.

Podem concorrer por talento e participar juntas na formação de profissionais.

Podem disputar contratos e colaborar na resolução de problemas que nenhuma consegue enfrentar isoladamente.

A coopetição não elimina a concorrência.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

bem comum. A humanidade ainda não alcançou esse nível de improbabilidade.

A coopetição reconhece apenas uma evidência: há desafios demasiado complexos para serem resolvidos por uma única organização.

Alterações climáticas, saúde pública, inteligência artificial, energia, mobilidade, envelhecimento demográfico, segurança digital e transformação industrial exigem redes.

Nenhuma empresa possui sozinha todo o conhecimento.

Nenhuma universidade domina todas as aplicações.

Nenhum Estado controla todas as tecnologias.

Nenhuma organização social conhece todas as soluções.

Mas cada uma conhece uma parte.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

permitindo partilhar riscos, recursos, conhecimento e infra-estruturas sem eliminar a autonomia das organizações.

- Redes de conhecimento facilitam a criação, troca, disseminação e aplicação de conhecimento entre empresas, universidades, centros de investigação e instituições públicas.
- A cooperação entre empresas e universidades pode aproximar investigação, necessidades económicas, formação, empreendedorismo e aplicação prática.
- Os ecossistemas de inovação procuram ligar actores nacionais, regionais e locais, incluindo empresas, universidades, centros tecnológicos, investidores, municípios e organizações sociais.
- A cooperação requer governação, confiança, contratos claros, protecção da propriedade intelectual e uma distribuição transparente dos riscos e do valor criado.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O conhecimento distingue-se de quase todos os outros recursos.

Quando se partilha água, cada pessoa fica com menos água.

Quando se divide dinheiro, cada parte recebe menos dinheiro.

Quando se partilha conhecimento, ele pode aumentar.

Uma ideia transmitida a outro investigador não desaparece da mente de quem a criou.

Recebe perguntas.

Encontra objecções.

Combina-se com outras experiências.

Ganha aplicações inesperadas.

Regressa diferente.

Por isso, uma sociedade que fecha o conhecimento dentro de organizações isoladas está a desperdiçar uma das poucas riquezas que se multiplicam quando circulam.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

investigação profunda.

Uma pequena empresa possui agilidade, mas carece de recursos.

Uma grande organização dispõe de capital, mas perdeu velocidade.

A autarquia conhece problemas concretos.

A associação social conhece pessoas que não aparecem nas estatísticas.

O cidadão conhece a realidade quotidiana que os relatórios descrevem com elegância e atraso.

Quando estes mundos não comunicam, cada um tenta resolver sozinho uma parte do problema.

Quando colaboram, podem formar uma inteligência colectiva.

Não uma inteligência abstracta, desenhada numa conferência com muitas setas e pouca responsabilidade.

Uma inteligência feita de laboratórios, empresas, escolas, municípios, trabalhadores, comunidades e cidadãos ligados por objectivos concretos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Durante muito tempo, a empresa ideal foi imaginada como uma fortaleza.

Muros altos.

Conhecimento fechado.

Hierarquias rígidas.

Segredos protegidos.

Concorrentes vigiados à distância.

O interior produzia valor.

O exterior representava ameaça.

Esse modelo ainda pode funcionar em determinados contextos. Mas começa a revelar a idade.

A inovação tecnológica tornou-se demasiado rápida, especializada e interdependente.

Uma empresa pode dominar software e depender de fabricantes de semicondutores.

Pode possuir dados e precisar de universidades para os interpretar.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

milhares de componentes, linguagens e bibliotecas criados por comunidades externas.

A empresa moderna já não é uma ilha.

É um nó.

A sua força depende não apenas daquilo que possui, mas da qualidade das redes em que participa.

Depende de fornecedores competentes.

De universidades abertas.

De trabalhadores qualificados.

De instituições públicas eficazes.

De normas comuns.

De confiança.

Até a empresa mais poderosa descobre, mais cedo ou mais tarde, que não consegue prosperar indefinidamente num país sem educação, sem investigação, sem infra-estruturas e sem coesão social.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas acabará sempre por depender de algum ecossistema que outros construíram.

Cooperar não é entregar tudo

A cooperação não exige ingenuidade.

Partilhar conhecimento não significa abrir todos os segredos, oferecer propriedade intelectual ou permitir que parceiros recolham valor sem contribuir.

Uma rede de cooperação precisa de regras.

Precisa de contratos claros.

Precisa de definir quem participa, o que oferece, o que recebe e como será distribuído o resultado.

Precisa de proteger dados, direitos, invenções e responsabilidades.

A confiança é essencial.

Mas a confiança sem regras pode transformar-se rapidamente numa homenagem póstuma à boa-fé.

Também não basta assinar protocolos.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Cooperação real implica trabalho comum.

Objectivos mensuráveis.

Partilha de riscos.

Equipas mistas.

Decisões conjuntas.

E, sobretudo, circulação efectiva de conhecimento.

Uma parceria que não altera comportamentos é apenas decoração institucional.

A universidade que não pode viver fechada

As universidades ocupam um lugar central nesta transformação.

Não devem tornar-se departamentos de investigação baratos das empresas, subordinando todo o conhecimento à utilidade comercial imediata.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Mas também não pode permanecer encerrada numa torre onde os artigos são publicados, citados e arquivados sem nunca encontrar o mundo que poderiam transformar.

A universidade deve dialogar com empresas, municípios, hospitais, escolas e organizações sociais.

Não para abandonar a sua independência.

Para ampliar o impacto do conhecimento.

Do mesmo modo, as empresas não devem aproximar-se das universidades apenas quando procuram mão-de-obra qualificada, subsídios ou uma assinatura académica para embelezar candidaturas.

Devem participar em relações duradouras.

Apresentar problemas reais.

Financiar investigação com transparência.

Receber estudantes.

Partilhar equipamentos.

Aceitar que o conhecimento científico não obedece sempre aos prazos do trimestre financeiro.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

competências diferentes e incompletas.

Escolas que ensinem a cooperar

A mudança precisa de começar antes da universidade.

Se a escola ensinar crianças a esconder respostas, competir por atenção e medir o próprio valor pelo fracasso do colega, dificilmente a sociedade adulta construirá redes de confiança.

Poderá organizar encontros, seminários e programas de inovação.

Mas os participantes chegarão a essas mesas trazendo consigo décadas de comparação, desconfiança e medo de perder posição.

A cooperação não se aprende num documento estratégico.

Aprende-se cedo.

Em trabalhos onde cada aluno possui uma responsabilidade real.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Na capacidade de explicar.

No reconhecimento de que pedir ajuda não é sinal de inferioridade.

Uma escola cooperativa não elimina o mérito individual.

Torna-o útil aos outros.

O melhor aluno deixa de ser apenas aquele que responde primeiro.

Pode ser também aquele que ajuda o grupo a compreender.

O talento deixa de funcionar como instrumento de separação e passa a ser uma capacidade colocada em circulação.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

O desenvolvimento de um país não depende apenas da existência de boas empresas, universidades ou instituições públicas.

Depende das relações entre elas.

Pode haver universidades excelentes que não falam com a indústria.

Empresas inovadoras que não colaboram com escolas.

Municípios que desconhecem projectos existentes no próprio território.

Centros tecnológicos que repetem trabalho.

Organizações sociais com experiência valiosa que nunca são ouvidas.

Cada entidade poderá apresentar bons resultados.

O país continuará medíocre.

Porque um sistema não é a soma das suas partes.

É a qualidade das ligações entre elas.

Portugal conhece bem esta doença.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

Cada sigla possui uma direcção.

Cada direcção possui uma estratégia.

E muitas estratégias vivem sem nunca terem sido apresentadas umas às outras.

Não faltam instituições.

Falta frequentemente rede.

Não falta conhecimento.

Falta circulação.

Não faltam pessoas competentes.

Falta a capacidade política, económica e cultural de as colocar a trabalhar em conjunto sem que cada uma tema perder protagonismo.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

As grandes inovações do futuro não nascerão apenas de empresas isoladas.

Nascerão de ecossistemas.

Redes onde investigação, capital, experiência, talento e necessidades sociais se encontram.

Onde uma ideia pode surgir numa universidade, ser testada numa pequena empresa, financiada por investidores, aplicada por uma autarquia e avaliada por uma organização social.

Onde o fracasso de uma experiência não significa desperdício, desde que o conhecimento produzido seja partilhado.

Onde as empresas competem pela melhor aplicação, mas cooperam na criação das condições que tornam essa aplicação possível.

Este modelo exige maturidade.

É mais fácil destruir um concorrente do que construir confiança.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

reconhecer contribuições.

Mas aquilo que é mais fácil raramente é aquilo que constrói o futuro.

Vencer menos, avançar mais

Talvez a pergunta económica e social mais importante já não seja:

«Quem venceu?»

Talvez seja:

«O que ficou mais forte depois desta disputa?»

A empresa?

O sector?

O conhecimento?

A sociedade?

Ou apenas a posição temporária de quem chegou primeiro?

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

A competição pode seleccionar soluções.

A cooperação cria as condições para que essas soluções existam.

A competição pode gerar vencedores.

A coopetição pode criar progresso.

O mundo não precisa de abolir a concorrência. Precisa de impedir que ela destrua os próprios fundamentos de que depende.

Porque nenhum país prospera se as suas universidades, empresas, escolas e instituições se comportarem como ilhas desconfiadas.

Nenhuma sociedade avança quando cada organização tenta alcançar o futuro sozinha.

E nenhum conhecimento se torna verdadeiramente poderoso enquanto permanecer fechado.

Na escola, o colega não precisa de ser adversário.

Na empresa, o concorrente não precisa de ser inimigo permanente.

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

medalha entregue a poucos perante uma multidão excluída.

Competir pode decidir quem chega primeiro. Cooperar decide até onde todos conseguimos chegar.

Nota Editorial

Esta crónica é um texto de opinião sobre a relação entre competição, cooperação e inovação. Não defende a eliminação da concorrência, que pode promover escolha, eficiência e melhoria, nem propõe a partilha indiscriminada de conhecimento, dados ou propriedade intelectual.

A coopetição designa situações em que organizações concorrentes colaboram deliberadamente em áreas de interesse comum, mantendo simultaneamente a disputa em outras

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

protecção de direitos, transparência e mecanismos que evitem cartéis, abuso de posição dominante ou apropriação desigual do valor criado.

A tese central é que o progresso económico e social depende menos da existência isolada de instituições excelentes do que da qualidade das relações entre elas. Empresas, universidades, escolas, centros de investigação, administrações públicas e organizações sociais possuem conhecimentos diferentes e incompletos. A capacidade de os fazer circular, combinar e aplicar é uma das principais formas de inteligência colectiva.

Referências credíveis

- OCDE — Competition and Innovation: A Theoretical Perspective
- OCDE — Competition Policy and Innovation
- OCDE — Knowledge Networks and Markets

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

- Comissão Europeia — University-business cooperation
- Comissão Europeia — European Institute of Innovation and Technology
- Organização Mundial da Propriedade Intelectual — Universities and Intellectual Property
- Technovation — Coopetition and innovation: A review and research agenda
- Research Policy — Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation
- Research Policy — Competition and cooperation in coopetition projects for innovation
- Small Business Economics — Promoting cooperation in innovation ecosystems

Francisco Gonçalves

Fragmentos do Caos

FC-Chronic-News



GitHub Pages



CodeBerg Pages

Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.