



Abstract

## Ontologia Unicista da Cooperação Grupal

*Peter Belohlavek*

A cooperação é um conceito que integra a capacidade de compartilhar um espaço vital com a existência de um conflito de evolução que procura melhorar uma situação no marco de um vínculo forte, que pode chamar-se de amor.

Denominamos amor ao vínculo onde se dá antes de receber, mas não por conveniência e sim espontaneamente.

Na mineração tende-se a construir entornos cooperativos para o qual o indivíduo necessita:

- 1) Compartilhar os êxitos dos demais.
- 2) Cumprir e fazer cumprir em tempo e forma os compromissos
- 3) Confiar em si mesmo
- 4) Ser previsível, confiável e seguro
- 5) Respeitar e fazer-se respeitar
- 6) Estabelecer complementaridades
- 7) Manejar as regras da diplomacia
- 8) Ampliar o espaço vital comum
- 9) Estabelecer vínculos funcionais e pessoais fortes

Em síntese:

Cooperar é compartilhar o que os demais necessitam.

## A Equipe

Produzir é um trabalho em equipe. Este trabalho em equipe implica um manejo acabado das relações humanas. Quando a equipe funciona em forma disfuncional a instituição passa a estar em perigo.

Por mais que a decisão final que proponha uma equipe esteja nas mãos do dirigente que tem o veto sobre a proposta, o funcionamento da equipe é o que determina em grande parte a qualidade das decisões que se propõem.

Quando uma equipe se conforma em uma empresa precisa ser solidário entre si e subordinar seus interesses pessoais aos da instituição. O grupo é uma instituição intermédia que leva à instituição a seu destino.

É freqüente em culturas subdesenvolvidas que as equipes que analisam ações tendam a estabelecê-las em função das crenças de seu líder. Nesse caso as instituições estão em



perigo ou na verdade não existem mais que como conjunto de indivíduos atrás de um objetivo temporário.

As equipes precisam trabalhar em harmonia. Harmonia que inclui o desacordo mais absoluto assim como a busca de consenso quando da realidade se tratar.

A realidade é uma só mas há muitos pontos de vista sobre ela. O objetivo de uma equipe é conseguir que a realidade, ambígua e escorregadia, se plasme na base das decisões que o grupo precisa tomar sobre ela.

Não há forma mais efetiva de planejar que a de ter um grupo de colaboradores que se integrem em uma equipe e em um processo de trabalho, que implica uma modelação da realidade, e desenvolvam alternativas de ação de acordo a diferentes objetivos a conseguir.

Para ser integrante de uma equipe se requer estar habituado ao manejo conceitual, ter uma grande capacidade para compartilhar e saber construir pontes de desculpas quando os conflitos internos do grupo excedem a capacidade de funcionamento operativo.

A equipe que não se conformar com integrantes que fazem da humildade um culto não será um grupo de “Estado-Maior” e só poderá ser uma equipe de análise da realidade.

Quando a busca da realidade e das ações alternativas sobre ela se fizerem “impossíveis”, a capacidade de olhar através dos olhos dos demais levará às soluções buscadas. Por isso o compartilhar sem egoísmos é a base do trabalho grupal.

Cada integrante vê o que pode ver. Todos os integrantes “vêm” ou a totalidade ou uma parte do “campo” sobre o qual se está atuando. Quando o apreendem em sua totalidade tanto em amplitude como em profundidade, a equipe permite evitar falácias nas inferências lógicas das decisões que se tomam. Quando o vêem em forma parcial os integrantes se complementam no “desenho” do campo total. Por isso é fundamental a integração das equipes com pessoas que tenham diferentes estilos e diferentes tipos de pensamento.

## Compartilhar

Compartilhar é repartir em partes iguais ou proporcionadas. Participar com outro em alguma ação. Toda ação grupal implica portanto compartilhar. Há culturas mais participativas e menos. Quanto mais participativa é uma cultura maior é sua capacidade para compartilhar. Quanto mais autoritárias forem as culturas menos possibilidades existem de compartilhar nos processos grupais.

Naturalmente os homens compartilham. Fazem-no a partir de seu instinto gregário que os leva a integrar-se para adaptar-se melhor ao meio. Este instinto gregário é o motor do compartilhar, implica uma pulsão a compartilhar intrínseca ao homem.

Compartilhar implica respeitar ao outro, como par ou como ímpar. Um indivíduo compartilha em forma natural entre pares. Entre ímpares compartilhar é menos natural



já que o gregário passa a estar filtrado por relações sociais que desequilibram a propensão a compartilhar.

Entre ímpares o compartilhar deve nascer da instância ímpar superior. O de “acima” tem que começar a exercer a ação de compartilhar. A isso se denomina nobreza.

Há diferentes situações para compartilhar que estabelecem caminhos distintos. Pode ser que as pessoas que compartilhem sejam complementares, idênticas, suplementares ou distintas.

As relações entre estas podem ser horizontais ou verticais o que implica diferentes formas de compartilhar.

Por outro lado, pode-se compartilhar para fazer, para viver ou para desfrutar. Nos três casos surgem diferenças notórias sobre o que é possível ou não compartilhar.

Compartilhar é um ato natural dos homens adaptados ao meio. É um ato socialmente imposto para os marginais. Para os marginais compartilhar é sinônimo de agradar ao outro a custo de si mesmo. Nas culturas marginais compartilhar se faz disfuncional aos membros da comunidade e se espera da elite ou dos governos.

Por isso veremos que nas culturas marginais só os membros do establishment estão habilitados legitimamente para fazer ações comunitárias que são a forma de compartilhar quando as relações não são horizontais.

Compartilhar é um ato de maturidade. Quando se faz sem adaptação ao meio no qual um indivíduo atua, gera uma relação de dependência com o que compartilha.

## O contexto em que se compartilha

Existem diferentes formas de compartilhar em função dos integrantes de uma equipe e a função da equipe.

### Compartilhar para fazer

É a modalidade habitual nos meios de trabalho. Implica que o elemento que se compartilha é a ação com valor agregado. Quando se busca fazer sem que se obtenha valor agregado, o categorizamos como compartilhar para desfrutar. Apropriar-se de valor é uma forma de desfrute.

### Compartilhar para desfrutar

Para compartilhar o desfrute há muito menos dificuldades que para compartilhar a ação com valor agregado. O desfrute é a etapa da ação humana onde a pessoa solta as rédeas a seus desejos e com isso satisfaz suas necessidades individuais. O desfrute toma muitas formas e a que vamos avaliar aqui é a que tem a ver com o compartilhar.



No desfrute não existem as hierarquias, portanto toda relação hierárquica preexistente perde-se.

## Compartilhar entre complementares

Quando os que compartilham são complementares é porque o indivíduo tem o que o outro necessita e vice-versa. Esta complementaridade está sempre em movimento já que com o só fato de prover o que alguém dispõe a outra parte se enriquece. Este enriquecimento, quando não é mútuo, produz no longo prazo a perda da complementaridade.

Compartilha-se o projeto em comum entre os complementares. Este projeto pode ser um projeto de trato sucessivo, quer dizer que vai evoluindo no tempo sem ter um fim previsto, ou ser de fim previsto.

Quando o projeto é com um fim previsto, o compartilhar resulta uma ação natural e espontânea. Quando o projeto não tem fim, requer uma alta capacidade de transação para estabelecer permanentemente novos vínculos que vão renovando-se no tempo. Não há complementaridade que dure por si mesma, senão que requer a ação das partes.

Quando a relação é horizontal a complementaridade é natural. Quando a complementaridade é entre ímpares se torna conflitiva já que é natural que não se perceba uma relação complementar a não ser implicitamente uma relação cliente-fornecedor.

Isto é que quando as relações são verticais se requer, para manter um compartilhar entre as partes, que a pessoa que está em um degrau superior desça ao inferior para a manutenção da complementaridade.

Estas descidas são transitórias e quando se volta para estado anterior de hierarquia, a complementaridade se perde. Só se pode manter no tempo quando estão separados os róis que se complementam com os que se hierarquizam. Requer um alto nível de humildade do que cede sua hierarquia.

## Desfrute entre complementares

Existe desfrute entre complementares quando entre as partes existe uma relação direta com o prazer que o indivíduo produz no outro e vice-versa. Para que haja desfrute entre complementares basta com que alguém se ocupe do desfrute do outro. Quando isso se obtém a complementaridade se transforma em harmonia uma vez que se consegue o desfrute do outro.

Quando, havendo complementaridade para o desfrute, cada qual se ocupa de si mesmo, a relação se degrada. Esta degradação leva a relação a romper-se ou relaxar-se. Em ambos os casos se termina em um comportamento individualista onde não se compartilha nada.



Quando se consegue compartilhar entre complementares alcança-se o máximo nível de sinergia.

## Compartilhar entre idênticos

Mesmo que não haja pessoas idênticas podemos dizer que existem freqüentemente relações entre pessoas que têm os mesmos atributos para uma ação definida. Quando as pessoas têm os mesmos atributos estão naturalmente em concorrência. Para que se possa compartilhar uma ação quando se está em concorrência é necessário “fazer algo em comum”.

Quando além disso há uma relação vertical entre as partes a dificuldade se acrescenta, sobretudo nas culturas que fazem da auto-afirmação, do dar testemunho, uma virtude. As relações verticais entre idênticos fazem que a relação de compartilhar se transforme em uma ação onde o resultado é proporcional ao nível de poder de cada um.

## Desfrute entre idênticos

Para “desfrutar entre idênticos” se necessita encontrar um elemento de prazer externo às partes que permita compartilhar um desfrute. Quando isso se obtém, e durante o tempo que este elemento esteja, se conseguirá compartilhar o desfrute entre as partes. Quando o elemento externo não está, o desfrute poderá ser espiritual ou perverso. Quando é espiritual se terá alcançado uma comunhão metafísica que poderá ser estável. Quando é perverso é que se terá encontrado uma complementaridade artificial que leva à degradação individual e/ou coletiva.

## Compartilhar entre suplementares

Os suplementares são indivíduos com as mesmas características mas com projetos em comum diferentes. Competem totalmente entre si. Um conjunto de estrelas organizadas em uma equipe é um grupo de suplementares.

Só é possível conseguir que haja sinergia quando se consegue que um projeto comum de ordem superior os integre para o qual, durante o tempo que dure, as partes abandonam seus projetos encontrados e funcionam como idênticos, com as dificuldades que os iguais têm.

Quando a relação entre suplementares é hierárquica, o projeto do superior absorve ao projeto do inferior. Ali, o compartilhar resulta da obrigação do inferior de seguir ao superior.

## Desfrute entre suplementares

Quando duas pessoas são suplementares se requer um projeto de desfrute de ordem superior ao que cada qual por sua estrutura traz. Estes desfrutes tendem a gerar



explosões com muita energia e resultados pouco previsíveis. Não há forma de gerar uma complementaridade não perversa entre suplementares.

## Compartilhar entre distintos

Entre distintos podem compartilhar-se interesses transitórios por um trajeto que se deva percorrer de forma conjunta. Não há possibilidades de conseguir que distintos compartilhem já que na verdade não estão agrupados mas sim amontoados entre si. Para conseguir que haja um compartilhar entre distintos há que conseguir que os mesmos encontrem em suas essências os elementos em comum, complementares ou antitéticos. Quando isso se obtém os distintos deixam de funcionar como tais e passam a atuar como os elementos comuns que encontraram entre si.

## Desfrute entre distintos

O desfrute entre distintos é precário. Está baseado em uma relação transitória onde um elemento de desfrute externo, temporal, une aos distintos. Funciona enquanto o elemento externo tiver o poder de fazer que desfrutem de forma natural.

Os distintos na verdade não compartilham o desfrute mas sim se acompanham nele.

## A harmonia na equipe

O compartilhar tem uma dificuldade intrínseca aos homens. Muitas vezes um indivíduo desconhece o que o outro estava necessitando e por isso sua ação produz dano no outro. É irrelevante se o indivíduo teve ou não, intenção consciente de danificar ao próximo. O dano se mede pelo resultado e não pela intenção do que atuou.

Quando um indivíduo procura algo mais que compartilhar uma situação incidental e aponta a compartilhar em forma integral, a reparação é o caminho natural para compensar os danos que alguém produz ao vínculo com o outro.

As ações funcionais aos vínculos geram um fortalecimento do mesmo. As ações disfuncionais produzem uma debilitação do mesmo até torná-lo vazio. Uma instituição se estabelece sobre a base de vínculos predominantemente integrais que incluem elementos estruturais e incidentais.

A possibilidade de que não haja ações disfuncionais é nula. Portanto a reparação das ações disfuncionais é a base para manter vínculos estáveis. Os que não manejam a desculpa estabelecem naturalmente vínculos incidentais porque fazem que as relações se estabeleçam por conflito e entre pessoas que atuam cada vez mais como distintos.

Para estabelecer o efeito funcional ou disfuncional de uma ação basta perceber seus efeitos sobre o outro e empaticamente poder pensar como ele.

## A Desculpa



A desculpa é o ato onde duas pessoas cujo vínculo foi lesado por um deles reparam a relação a partir do pedido de perdão do ator da ação e a aceitação do indivíduo afetado.

A intenção por manter vínculos que foram rompidos começa com um pedido de perdão e termina com uma reparação, na qual o indivíduo repara o dano feito e a outra parte aceita a reparação do mesmo.

A desculpa de um indivíduo localizado no nível superior implica uma humildade que requer ser compreendida como tal, senão produz um dano superior ao infligido com antecedência.

Quem, diante de um dano ocasionado não pede desculpas se posiciona em um nível superior de infalibilidade em relação à outra pessoa. Se o tiver, é aceitável. Se não o tiver, produz uma lesão que impede compartilhar ações em comum.

Quando diante de um pedido de desculpas a outra parte não aceita as mesmas, o pedido gera uma submissão do que pede perdão diante da outra pessoa. A relação deixa ali de ser horizontal e se produz o que está descrito no parágrafo anterior.

Quando há fatos disfuncionais que se repetem, as desculpas carecem de sentido.

Desculpar-se implica aprender do erro. Quando o erro se repete, a desculpa é uma manipulação para conseguir os próprios objetivos.

A desculpa onde há aprendizagem enriquece a relação das partes e faz que se compartilhe cada vez mais e melhor.

## Etapas da desculpa

A reparação, o perdão e a aceitação são os subconceitos que definem a desculpa.

## O Perdão

### A culpa

Para que haja desculpa tem que haver sentimento de culpa por parte de quem fez uma ação disfuncional. Este sentimento de culpa, cuja existência lesa a possibilidade de compartilhar, é o ponto de partida para a desculpa. Quando uma culpa não fica liberada o homem tende a afastar-se do objeto que lhe recorda seu sentimento.

Para que a culpa seja funcional tem que implicar o conhecimento do que se deveu ter feito em lugar do que se fez.

### Necessidade de reparar

A necessidade de reparar é um sentimento próprio de quem fez um dano. Quando há necessidade de reparar é porque há possibilidade de fazê-lo. Quando um indivíduo fez



um dano irreparável geralmente a culpa se libera pela vingança por ação ou omissão da outra parte, ficando o vínculo irremediavelmente prejudicado.

A necessidade de reparar implica estar disposto a pagar o custo. Este custo tem aspectos objetivos e/ou subjetivos.

## A desculpa

A desculpa é o ato no qual uma pessoa explicitamente pede perdão à outra parte por uma ação que causou um dano. Quando a pessoa pede desculpas espontaneamente, então a desculpa vale. Quando o faz porque a outra pessoa lhe informa do dano causado, a desculpa não vale porque não havia consciência de culpa.

Só as pessoas superiores podem desculpar-se. As pessoas inferiores não se desculpam já que não têm cabal consciência de seus atos. A diferença entre uma pessoa superior e uma inferior está no nível de consciência que tem de seus atos.

## A Aceitação

### A restauração

Os danos causados são irreparáveis. Não se pode voltar ao estado anterior. Só se pode restaurar. A restauração dos fatos é o que permite ao indivíduo que sofreu o dano começar a aceitá-lo. Não há desculpa sem restauração. Implica que um homem repara e o outro permite que reparem.

Para que a restauração seja possível tem que haver um objetivo superior ao simples efeito de reparar algo danificado.

### Bem comum

O elemento que permite aceitar uma desculpa uma vez que se deu amostra do interesse em restaurar é o fato que haja um bem comum que justifique o esforço de encontrar uma ponte diante de uma ofensa.

Esse bem comum tem que ser de uma ordem tão superior que leve aos indivíduos a subordinar o incidente negativo ao objetivo comum que ambos têm. Quando este bem comum não existe a desculpa é um ato protocolar para manter um vínculo social distante.

### Aceitação do arrependimento

O arrependimento em um ato que lesou um vínculo só funciona quando existe e a outra parte o aceita genuinamente. Quando a aceitação do arrependimento não é tal haverá vingança posterior ao ato. Esta falta de aceitação do arrependimento impede um desenvolvimento do vínculo estável tornando-o de conveniência mútua. Nesta



conveniência as munições para a negociação são, entre outros, os arrependimentos não aceitos.

Nas relações onde se compartilham genuinamente coisas os arrependimentos “verdadeiros” não aceitos em forma genuína lesam o vínculo e com o tempo o esvaziam.

## A Reparação

### A ação do arrependimento

O arrependimento requer uma iniciativa para sua ação. Requer uma genuína tomada de consciência de que o erro ou ação disfuncional cometida não se repetirá nunca mais. Quando isso não ocorre o arrependimento não é genuíno e a culpa segue atuando em um processo de autocastigo do indivíduo.

Nas culturas de baixo nível de desenvolvimento se estabelecem rituais que evitam a liberação das culpas. Desta maneira se evita que a cultura encontre seus próprios caminhos de crescimento.

O subdesenvolvimento necessita muitas pessoas culpáveis de algo para poder ser dominadas.

### A ação de bem comum

A desculpa tem por objetivo reparar um bem comum que foi danificado. A ação de bem comum é a que tenta reparar o dano causado no vínculo que unia as duas partes.

Quando a ação se estabelece em forma funcional ao bem comum o vínculo melhora.

O novo bem comum nunca será o mesmo que antes. Quando a desculpa é adequada, a relação que se estabelece é estruturalmente mais forte que a anterior.

### A substituição

A reparação se materializa na substituição do elemento danificado. Esta reparação implica na verdade uma substituição por outro elemento, já que nunca voltará a ser o mesmo, seja porque a reparação se percebe, ou porque a reparação não é possível e requer uma substituição.

Quando se cumpriram os passos prévios a substituição é o toque final de uma desculpa, que implicou de uma ação de liberação da culpa por parte do agressor até uma liberação do ressentimento de parte do agredido.