

REGRAS PARA UMA CRÍTICA INTELIGENTE E BOM CONVÍVIO

As quatro regras de Anatol Rapoport como antídoto à caricatura do adversário e como método de convivência cooperativa nas organizações, nas comunidades e nos debates públicos

Ainor Francisco Lotério

Engenheiro Agrônomo (UDESC). Mestre em Gestão de Políticas Públicas, Instituições, Cultura e Sustentabilidade (UNIVALI). Especialista em Metodologia do Ensino Superior (UNIVALI), Gerenciamento de Marketing (FURB), Psicopedagogia (FURB/INPG) e Comunicação e Extensão (ACARESC). Bacharel em Teologia Interconfessional. Personal and Professional Coaching (SBC). Palestrante, escritor e consultor educacional. Criador da Agrosafia. Camboriú, Santa Catarina, Brasil. www.ainor.com.br e www.loterio.com.br

A resposta branda desvia o furor, mas a palavra dura suscita a ira.

Provérbios 15,1

RESUMO

Este artigo examina as quatro regras de crítica formuladas pelo psicólogo social e teórico dos jogos russo-americano Anatol Rapoport, divulgadas por Daniel Dennett como antídoto à tendência humana de caricaturar o adversário, e propõe a sua aplicação como método de convivência nas cooperativas, nas empresas, nas instituições públicas, nas comunidades e nas famílias. Parte-se do problema de pesquisa formulado nos seguintes termos: por que debates conduzidos entre pessoas capazes e bem intencionadas degeneram com tanta frequência em disputas estéreis que destroem relacionamentos sem esclarecer questão alguma. A hipótese sustentada é a de que a esterilidade do debate não decorre da divergência em si, mas do deslocamento do foco, que abandona o tema e passa a atingir a pessoa que o discute, e que a inversão da ordem habitual da crítica, colocando a compreensão antes da refutação, restitui ao conflito a sua função construtiva. A pesquisa é qualitativa, de natureza básica, com objetivo exploratório e descritivo, e adota o procedimento bibliográfico e documental, associado à sistematização da experiência profissional do autor em quatro décadas de extensão rural, gestão pública, consultoria cooperativista e formação de equipes. O referencial teórico articula a teoria dos jogos e a cooperação condicional, o princípio de caridade interpretativa, a falácia do espantalho, a teoria do conflito construtivo, a ação comunicativa e os princípios cooperativos da Aliança Cooperativa Internacional. Os resultados apresentam as quatro regras comentadas, seis exigências pessoais que elas impõem, um protocolo de aplicação em reuniões e assembleias e a distinção entre debate erístico e debate cooperativo. Conclui-se que a crítica inteligente é uma competência aprendível, que o conflito bem conduzido é matéria de crescimento e não de destruição, e que a educação cooperativista continuada é o caminho mais econômico para instalar essa cultura nas organizações.

Palavras-chave: crítica construtiva; convivência; regras de Rapoport; gestão de conflitos; cooperativismo.

ABSTRACT

This article examines the four rules of criticism formulated by the Russian-American social psychologist and game theorist Anatol Rapoport, made widely known by Daniel Dennett as an antidote to the human tendency to caricature one's opponent, and proposes their application as a method of coexistence in cooperatives, companies, public institutions, communities and families. The research problem is stated as follows: why do debates held among capable and well intentioned people so often degenerate into sterile disputes that destroy relationships without clarifying any question at all. The hypothesis is that the sterility of debate does not arise from disagreement itself, but from a displacement of focus, which abandons the subject and starts to strike the person who discusses it, and that reversing the usual order of criticism, placing understanding before

refutation, restores the constructive function of conflict. The study is qualitative, of basic nature, exploratory and descriptive in purpose, and adopts bibliographical and documentary procedures combined with the systematization of the author's professional experience across four decades of rural extension, public management, cooperative consultancy and team building. The theoretical framework articulates game theory and conditional cooperation, the principle of interpretive charity, the straw man fallacy, the theory of constructive conflict, communicative action and the cooperative principles of the International Cooperative Alliance. Results present the four rules with commentary, six personal requirements they impose, a protocol for application in meetings and assemblies, and the distinction between eristic and cooperative debate. The conclusion is that intelligent criticism is a learnable competence, that well conducted conflict is material for growth and not for destruction, and that continued cooperative education is the most economical way of installing this culture in organizations.

Keywords: constructive criticism; coexistence; Rapoport's rules; conflict management; cooperativism.

1 INTRODUÇÃO

Existe uma tendência humana bem documentada e facilmente observável: diante de quem pensa diferente, o interlocutor não combate a posição real do outro, mas uma versão empobrecida dela. Carrega os traços, intensifica os defeitos, exagera as consequências e produz uma caricatura. A caricatura é cômoda porque é fácil de derrubar. É também inútil, porque aquilo que foi derrubado nunca existiu. O adversário permanece intacto, o tema permanece obscuro e a relação sai avariada.

Essa tendência agrava-se quando existe antipatia prévia, isto é, aversão e implicância dirigidas à pessoa e não ao argumento. Nesse caso, a caricatura deixa de ser um acidente do raciocínio e passa a ser um objetivo do comportamento. O debate converte-se em disputa, a disputa em ruptura, e a organização perde, de uma só vez, a chance de esclarecer a questão e a convivência entre os seus integrantes.

Contra essa tendência existe um antídoto simples, formulado há décadas pelo psicólogo social e teórico dos jogos Anatol Rapoport e amplamente divulgado pelo filósofo Daniel Dennett, que as denominou regras de Rapoport. São quatro regras, enunciadas em poucas linhas, que reorganizam a ordem em que a crítica é apresentada. Elas não pedem que o crítico abandone a sua discordância. Pedem apenas que a discordância chegue depois da compreensão, e não antes dela. Este artigo toma essas quatro regras como objeto, examina os seus fundamentos e propõe a sua aplicação prática nos ambientes onde o autor trabalha há quatro décadas: as cooperativas, as comunidades rurais, as escolas, as administrações públicas e as famílias.

1.1 Problema de pesquisa

Formula-se o problema nos seguintes termos: por que debates conduzidos entre pessoas capazes, informadas e bem intencionadas degeneram com tanta frequência em disputas estéreis, que consomem tempo e energia, destroem relacionamentos duradouros e não esclarecem a questão que lhes deu origem.

1.2 Hipótese

A hipótese sustentada é a de que a esterilidade do debate não decorre da divergência em si, que é natural e necessária, mas do deslocamento do foco. Quando a atenção abandona o tema e passa a atingir a pessoa que o discute, a discussão perde a sua finalidade cognitiva e assume finalidade agressiva. A inversão da ordem habitual da crítica, colocando a compreensão, o acordo e o reconhecimento antes da refutação, restitui ao conflito a sua função

construtiva e preserva o vínculo entre as partes.

1.3 Objetivos

O objetivo geral consiste em analisar as quatro regras de Rapoport como método de crítica inteligente e como fundamento de convivência cooperativa nas organizações e nas comunidades.

- a) Situar a origem das regras na obra de Anatol Rapoport e na divulgação realizada por Daniel Dennett, distinguindo o que é formulação original e o que é síntese posterior.
- b) Caracterizar a caricatura do adversário como falácia lógica e como comportamento social, identificando as suas causas e os seus custos.
- c) Enunciar e comentar cada uma das quatro regras, explicitando a exigência pessoal que cada uma impõe a quem as adota.
- d) Distinguir o debate erístico, orientado à vitória, do debate cooperativo, orientado ao entendimento.
- e) Propor um protocolo de aplicação das regras em reuniões, assembleias, conselhos e ambientes digitais.
- f) Relacionar os achados aos princípios e valores cooperativos e à perspectiva agrosófica da convivência humana.

1.4 Justificativa

A justificativa é tripla. Do ponto de vista científico, as regras de Rapoport são amplamente citadas em textos de divulgação e raramente examinadas em trabalhos que as articulem com a teoria do conflito construtivo e com a doutrina cooperativista, lacuna que este artigo procura reduzir. Do ponto de vista social, a degradação do debate público, agravada pela dinâmica das redes digitais, tornou-se problema de convivência coletiva, e não apenas questão de boas maneiras. Do ponto de vista prático, as organizações perdem produtividade, talentos e legitimidade quando os seus conflitos internos são conduzidos por caricatura recíproca, ao passo que a crítica bem formulada é hoje uma das competências mais valorizadas em lideranças, conselhos e equipes.

2 METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como básica, pois busca ampliar a compreensão de um fenômeno relacional sem finalidade normativa imediata. Quanto à abordagem, é qualitativa, adequada ao estudo de processos comunicativos que não se deixam capturar integralmente por medidas numéricas. Quanto aos objetivos, é exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos, adota o levantamento bibliográfico e documental, complementado pela sistematização da experiência profissional do autor.

O percurso metodológico organizou-se em quatro etapas. Na primeira, procedeu-se ao levantamento da literatura sobre argumentação, falácias informais, teoria dos jogos, cooperação condicional, conflito construtivo e ação comunicativa. Na segunda, realizou-se a análise documental do acervo publicado nos portais www.ainor.com.br e www.loterio.com.br, com destaque para o material dedicado às relações significativas e à coexistência ética no ambiente de trabalho, apresentado na Semana de Gestão da UniAvan, para os textos sobre comunicação, linguagem e oratória, para o acervo do Blog do Aino sobre confiança, empatia, respeito e harmonia nos relacionamentos, e para o material sobre a família como espaço de acolhida em que se aprende a lidar com o outro e a aceitar as diferenças. Na terceira, sistematizaram-se as observações colhidas em palestras, cursos e consultorias realizados junto a cooperativas, prefeituras, escolas, sindicatos e empresas rurais. Na quarta, promoveu-se o

confronto entre a literatura e a experiência, com elaboração dos quadros analíticos apresentados na seção de resultados.

O tratamento dos dados seguiu o procedimento de análise de conteúdo temática, com agrupamento das ocorrências em quatro categorias: mecanismos de caricatura, exigências pessoais da crítica honesta, protocolos de condução do debate e efeitos organizacionais da convivência cooperativa. As citações obedecem à NBR 10520 e as referências à NBR 6023.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A caricatura do adversário e a falácia do espantalho

A lógica informal denomina falácia do espantalho o procedimento pelo qual alguém substitui a tese do interlocutor por uma versão distorcida, mais frágil e mais facilmente refutável, e passa a atacar essa versão como se fosse a original. O nome é expressivo: constrói-se um boneco de palha, derruba-se o boneco e proclama-se vitória sobre o homem. Walton (2008) demonstra que se trata de uma das falácias mais frequentes no discurso cotidiano, justamente porque oferece recompensa imediata a quem a comete, com aplauso dos seus e sensação de triunfo, sem exigir o trabalho de compreender a posição alheia.

Dennett (2013) descreve o mecanismo que conduz a essa distorção. A busca de contradições ocultas no argumento do outro é legítima e necessária, mas atravessa com facilidade a fronteira que separa o exame rigoroso da implicância meticulosa. A convicção antecipada de que o oponente esconde alguma confusão estimula a interpretação pouco caridosa, que fabrica um alvo cômodo. Alvos cômodos, entretanto, são em geral irrelevantes para as questões que realmente estão em jogo, e a discussão desperdiça o tempo e a paciência de todos, ainda que divirta os partidários de quem ataca.

Schopenhauer havia descrito o mesmo fenômeno de outra maneira. Ao reunir os estratégias da dialética erística, mostrou como se pode ter razão sem estar com a razão, ampliando a afirmação do adversário para além do que ele disse, generalizando o particular, retirando o dito do seu contexto e conduzindo a discussão para o terreno pessoal quando os argumentos se esgotam. O que Schopenhauer catalogou como arte de vencer, Rapoport tratou como problema a ser corrigido.

3.2 Anatol Rapoport: da teoria dos jogos às regras de crítica

Anatol Rapoport foi psicólogo social, matemático e teórico dos jogos, autor de trabalhos fundamentais sobre conflito, negociação e cooperação. Em *Fights, Games, and Debates*, distinguiu três modos pelos quais os seres humanos administram divergências: a luta, em que o objetivo é eliminar o oponente; o jogo, em que há regras e o objetivo é vencer dentro delas; e o debate, em que o objetivo é convencer e, no limite, compreender. A distinção é decisiva para este artigo, pois grande parte dos conflitos organizacionais é conduzida como luta quando deveria ser conduzida como debate.

Rapoport ficou conhecido também por ter apresentado a estratégia *Tit for Tat*, vencedora dos torneios de dilema do prisioneiro organizados por Robert Axelrod. A estratégia é simples: começar cooperando e, em seguida, responder ao movimento anterior do outro. Axelrod (1984) identificou nas estratégias vencedoras quatro propriedades, todas elas transponíveis para a convivência humana: começar sem hostilidade, retribuir a deslealdade sem se tornar vingativo, perdoar assim que o outro volta a cooperar e ser previsível o bastante para que o outro possa confiar. A cooperação, demonstrou Axelrod, não depende de bondade nem de autoridade central, mas da probabilidade de reencontro. Quem sabe que vai se encontrar de novo com o outro tem incentivo racional para não destruí-lo hoje.

É desse mesmo autor que provêm as quatro regras de crítica. Dennett (2013) apresentou-as como o melhor antídoto que conhece contra a tendência a caricaturar o oponente, sintetizando-as em quatro passos e nomeando-as regras de Rapoport. Cabe registrar, por honestidade intelectual, que a formulação corrente das quatro regras é a síntese de Dennett a partir da orientação de Rapoport, e não a transcrição literal de um texto de Rapoport.

3.3 O princípio de caridade interpretativa

A primeira regra reproduz, no plano prático, aquilo que a filosofia da linguagem chama de princípio de caridade. Davidson (1984) sustenta que interpretar alguém exige atribuir-lhe, tanto quanto possível, racionalidade e coerência, pois somente assim é possível identificar o ponto exato em que eventualmente ele erra. Interpretação pouco caridosa não produz vitória intelectual, produz ruído: se atribuo ao outro uma tese absurda que ele não sustenta, não descobri nada sobre o mundo, apenas construí um espantalho.

Há aqui uma consequência epistemológica frequentemente ignorada. Reconstruir com fidelidade a posição contrária é, antes de tudo, um teste sobre quem critica. Quem não consegue enunciar a tese do outro de modo que o outro a reconheça ainda não a compreendeu, e portanto ainda não está em condições de refutá-la. A regra funciona, nesse sentido, como critério de habilitação para a crítica.

3.4 O conflito como processo construtivo

A sociologia clássica já havia recusado a identificação entre conflito e patologia social. Simmel demonstrou que o conflito é forma de socialização, e não a sua ausência, pois exige reconhecimento recíproco entre as partes e produz vínculo justamente ao tornar explícita a diferença. Follett (1942) avançou na direção prática ao distinguir três destinos possíveis para o conflito: a dominação, em que uma parte impõe a sua vontade; o compromisso, em que ambas cedem e ambas perdem; e a integração, em que a divergência é usada para produzir uma solução que nenhuma das partes possuía no início. Somente a terceira é criadora.

Deutsch (1973) estabeleceu a distinção entre processos construtivos e destrutivos de conflito e demonstrou que o fator determinante não é a intensidade da divergência, mas a orientação das partes. Onde predomina orientação competitiva, cada ganho é lido como perda do outro, a comunicação empobrece e a suspeita se instala. Onde predomina orientação cooperativa, a divergência é tratada como problema comum a ser resolvido, e a comunicação se amplia. As quatro regras de Rapoport são, em linguagem operacional, um dispositivo para produzir orientação cooperativa mesmo quando as posições permanecem opostas.

3.5 Ação comunicativa, empatia e princípios cooperativos

Habermas ofereceu o fundamento filosófico dessa aproximação ao situar o entendimento entre sujeitos, e não o comando unilateral nem a vitória retórica, como núcleo da ação comunicativa. Boufleuer (1997), na leitura que faz dessa obra, mostra as consequências pedagógicas do argumento: educar é conduzir ao entendimento, e não vencer o educando. Rosenberg (2006) traduziu princípio semelhante em técnica de comunicação, ao propor que a observação seja separada da avaliação, e o sentimento, da acusação.

Goleman (2006) distingue três formas de empatia: a cognitiva, que compreende o ponto de vista do outro; a emocional, que sente com o outro; e a compassiva, que compreende, sente e se dispõe a agir em favor do outro. A empatia compassiva é a que interessa ao ambiente de trabalho, porque não permanece no plano do sentimento e tende naturalmente para atitudes cooperativas, ligada a valores como solidariedade, ajuda mútua, liberdade, equidade,

entendida como senso de justiça e imparcialidade, e participação.

Esses valores não são invenção recente. Estão inscritos na Declaração sobre a Identidade Cooperativa, aprovada pela Aliança Cooperativa Internacional em 1995, que enuncia os princípios da adesão livre e voluntária, do controle democrático pelos membros, da participação econômica, da autonomia e independência, da educação, formação e informação, da intercooperação e do interesse pela comunidade. Schneider (2003) demonstra que a educação cooperativa não é atividade acessória, mas condição de reprodução da própria doutrina. É esse conjunto que sustenta a tese central deste artigo: as regras de boa crítica não são etiqueta, são aplicação dos princípios cooperativos ao campo da palavra.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 As quatro regras enunciadas

Reproduz-se a seguir, em formulação própria e ordenada, o conjunto das quatro regras, com o comentário que a experiência de campo recomenda.

- a) **Primeira regra: reconstrua a posição contrária.** Com espírito de boa vontade e empatia, procure explicar a posição que você contesta, apresentando-a de modo tão claro, nítido e realista que a própria parte contrária possa dizer: obrigado, quisera eu formular as minhas ideias com tanta clareza. Esta é a regra mais exigente e a que produz o efeito mais imediato, porque desarma a defesa do interlocutor e obriga o crítico a estudar aquilo que pretende refutar.
- b) **Segunda regra: liste os pontos de concordância.** Relacione aquilo em que você concorda, especialmente quando não se trata de acordos tácitos ou gerais. O simples reconhecimento do que o outro diz ou faz de correto cria vínculo e delimita com precisão o campo real da divergência, que quase sempre é menor do que parecia no início.
- c) **Terceira regra: mencione o que aprendeu.** Diga o que aprendeu com a parte contrária. Ideias não são apenas trocadas, são somadas e multiplicadas. Esta regra é a que mais custa ao orgulho e a que mais rende em autoridade, porque quem admite ter aprendido demonstra que estava efetivamente ouvindo.
- d) **Quarta regra: só então critique.** Apenas depois de cumpridas as três primeiras apresente a sua crítica, entendida como exame e avaliação, ou a sua refutação, entendida como apresentação de argumentos com provas justas. A crítica não é suprimida nem suavizada. É apenas colocada no lugar certo da sequência.

O deslocamento operado pelas regras é de ordem, não de conteúdo. A crítica permanece integralmente permitida. O que muda é que ela chega a um interlocutor que já se sentiu compreendido, e por isso encontra um receptor disponível em vez de um adversário em posição defensiva. Dennett observa que, cumpridas as três primeiras regras, o oponente se torna audiência receptiva, pois já ficou demonstrado que o crítico entende a posição alheia tão bem quanto quem a sustenta.

4.2 As exigências pessoais que as regras impõem

As quatro regras são simples de enunciar e difíceis de praticar. A dificuldade não é técnica, é moral. A sistematização da experiência de campo permitiu identificar seis exigências pessoais que elas impõem a quem as adota.

Quadro 1: exigências pessoais da crítica inteligente

Exigência	Conteúdo operacional
Honestidade intelectual	Disposição de apresentar a posição contrária na sua versão mais forte, e não na mais frágil, mesmo quando a versão frágil daria vitória mais fácil.

Exigência	Conteúdo operacional
Capacidade crítica	Aptidão para examinar e avaliar argumentos pelo que eles afirmam e pelas provas que apresentam, separando a tese de quem a sustenta.
Autocrítica	Reconhecimento de que a própria posição também tem pontos frágeis, e que a divergência pode ser oportunidade de correção e não apenas de defesa.
Objetividade	Manutenção do foco no tema. O foco deve estar na questão discutida, nunca nas pessoas que a discutem.
Abertura	Disponibilidade para discutir o assunto em vez de brigar com o oponente, aceitando que o resultado do debate possa ser diferente do previsto.
Empatia compassiva	Compreensão do ponto de vista alheio acompanhada de disposição efetiva de agir em favor do bem comum, e não apenas de sentir com o outro.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Note-se que nenhuma dessas exigências é de natureza técnica. Todas são de natureza relacional e ética, o que confirma o núcleo da hipótese formulada: a esterilidade do debate não vem da divergência, vem do deslocamento do foco da questão para a pessoa.

4.3 Debate erístico e debate cooperativo

A aplicação das regras torna-se mais clara quando se comparam os dois modos de conduzir uma divergência. O Quadro 2 sistematiza o contraste.

Quadro 2: dois modos de conduzir a divergência

Critério	Debate erístico	Debate cooperativo
Finalidade	Vencer o oponente e obter aplauso dos seus	Esclarecer a questão e aproximar-se da melhor solução
Tratamento da tese alheia	Caricatura, ampliação indevida, retirada de contexto	Reconstrução fiel na sua versão mais forte
Uso do acordo	Omitido, porque enfraqueceria o ataque	Explicitado, porque delimita o campo real da divergência
Uso do aprendizado	Negado, porque admitir aprender seria ceder terreno	Declarado, porque ideias se somam e se multiplicam
Alvo	A pessoa que sustenta a tese	A tese sustentada pela pessoa
Resultado sobre o vínculo	Ruptura, desconfiança e retaliação futura	Vínculo preservado e disposição para o próximo encontro
Resultado sobre o tema	Questão permanece obscura	Questão fica mais nítida, mesmo sem acordo final

Fonte: elaborado pelo autor com base em Rapoport (1960), Dennett (2013), Deutsch (1973) e Follett (1942).

4.4 Protocolo de aplicação em reuniões, assembleias e ambientes digitais

A transposição das regras para a rotina das organizações exige protocolo explícito, sob pena de permanecerem como intenção genérica. Propõe-se a seguinte sequência, testada em cursos e consultorias junto a cooperativas, conselhos municipais e equipes de trabalho.

- Antes de responder, escreva ou enuncie em voz alta a posição contrária, e pergunte ao autor se a reconstrução está correta. A pergunta é parte do método, não formalidade.
- Registre em ata, ou declare na conversa, os pontos de concordância identificados. Em assembleias, esse registro reduz de modo significativo o tempo de discussão, porque impede que o debate volte ao que já está acordado.
- Declare o que a exposição alheia acrescentou à sua compreensão, ainda que a sua conclusão permaneça diferente.

- d) Só então apresente a crítica, sustentada em razões verificáveis, dirigida ao conteúdo e nunca à trajetória, à origem ou à intenção presumida do interlocutor.
- e) Nos ambientes digitais, onde falta a linguagem não verbal que corrige o tom, acrescente uma etapa: releia o texto antes de publicar, perguntando se aquilo que escreveu seria dito do mesmo modo diante da pessoa. A ausência do rosto alheio é a principal causa da brutalidade nas redes.
- f) Nas equipes, transforme o procedimento em norma de reunião, com um responsável por lembrá-la quando ela for esquecida. Regras de convivência que dependem apenas da virtude individual não sobrevivem ao primeiro dia difícil.

O efeito prático mais visível dessa sequência é a redução das discussões estéreis, aquelas que hoje minam a maior parte dos debates, tanto nos ambientes digitais quanto nos encontros presenciais. O efeito menos visível, e mais valioso, é o aumento da qualidade das decisões, pois a divergência bem conduzida traz para a mesa informação que a concordância apressada esconde.

4.5 Convivência, diversidade e cooperação

Todo conflito é potencialmente gerador de crescimento e não matéria para destruição de relacionamentos. Quem aprende a conviver com as diferenças e entendeu o significado da diversidade humana percebe com facilidade que nos desenvolvemos quando somamos as nossas virtudes. Essa percepção não é otimismo ingênuo. É constatação de campo, repetida em mais de trinta anos de trabalho com comunidades rurais, cooperativas, escolas e administrações municipais: grupos homogêneos decidem mais rápido e erram mais, grupos diversos decidem mais devagar e erram menos, desde que saibam conversar.

Adesão livre, participação democrática, responsabilidade econômica, autonomia e independência, intercooperação entre departamentos e interesse pela comunidade são princípios cooperativos que devem ser aplicados ao ambiente de trabalho, e não apenas à estrutura societária da cooperativa. Um conselho que caricatura a posição da diretoria, ou uma diretoria que caricatura a posição do quadro social, viola na prática os princípios que assina no estatuto.

A perspectiva agrosófica acrescenta uma camada de compreensão. Quem convive com a lavoura sabe que a monocultura empobrece o solo e que a diversidade o fertiliza, e sabe também que a planta não cresce porque foi repreendida, mas porque encontrou condições. A crítica funciona pela mesma lei. Aquilo que apenas destrói não faz crescer nada. Aquilo que compreende antes de podar conserva a planta e melhora o fruto. A analogia não é ornamento retórico, é chave de leitura: a cooperação não é imposição moral, é condição biológica e social de produtividade duradoura.

Convém registrar ainda uma advertência sobre a máxima frequentemente citada em materiais de treinamento, segundo a qual pessoas sábias falam sobre ideias, pessoas comuns falam sobre coisas e pessoas medíocres falam sobre pessoas. A sua atribuição é incerta, sendo habitualmente lançada à conta de Eleanor Roosevelt sem comprovação documental. Registra-se aqui como provérbio de autoria desconhecida, e não como citação de autor. A observação vale como exemplo do próprio tema deste artigo: a honestidade intelectual começa pelo cuidado com aquilo que se atribui aos outros.

O foco deve estar no tema, nunca nas pessoas que o discutem. Quem critica antes de compreender não venceu o adversário, apenas derrubou o boneco que ele mesmo construiu.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hipótese formulada na introdução confirma-se. A esterilidade do debate não decorre da divergência, mas do deslocamento do foco da questão para a pessoa. As seis exigências identificadas no Quadro 1 são todas de natureza ética e relacional. O contraste sistematizado no Quadro 2 mostra que o debate erístico e o debate cooperativo não diferem no grau de discordância, e sim no tratamento dispensado à tese alheia. O protocolo proposto na seção 4.4 descreve um percurso viável para qualquer organização que decida percorrê-lo.

Três conclusões merecem registro. A primeira é que a crítica inteligente é competência aprendível, e não traço de personalidade, o que a torna objeto legítimo de formação continuada. A segunda é que a ordem importa mais do que a intensidade: a mesma crítica, dita depois da compreensão, produz efeito oposto ao que produziria dita antes dela. A terceira é que o conflito bem conduzido é matéria de crescimento, e que a sua supressão artificial, pela concordância apressada ou pelo silêncio prudente, custa mais caro do que a sua mediação.

Como agenda de continuidade, sugere-se a realização de pesquisa empírica em cooperativas catarinenses e gaúchas, com aplicação do protocolo da seção 4.4 em assembleias e reuniões de conselho, medindo tempo de discussão, número de impasses e permanência dos vínculos, e a construção de itinerário formativo em crítica construtiva para os núcleos e comitês educativos cooperativos, campo em que a educação cooperativista se mostra o meio mais econômico e duradouro de produzir convivência efetiva.

Encerra-se com a formulação bíblica que sintetiza a ética implicada em todo este percurso, e que antecede em muitos séculos qualquer teoria dos jogos: *Todo homem seja pronto para ouvir, tardio para falar, tardio para se irar* (Tiago 1,19).

REFERÊNCIAS

- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Declaração sobre a identidade cooperativa**: valores e princípios. Manchester, 1995.
- AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.
- BOUFLEUER, José Pedro. **Pedagogia da ação comunicativa**: uma leitura de Habermas. Ijuí: Editora Unijuí, 1997.
- DAVIDSON, Donald. **Inquiries into truth and interpretation**. Oxford: Clarendon Press, 1984.
- DENNETT, Daniel C. **Intuition pumps and other tools for thinking**. New York: W. W. Norton, 2013.
- DEUTSCH, Morton. **The resolution of conflict**: constructive and destructive processes. New Haven: Yale University Press, 1973.
- FOLLETT, Mary Parker. Constructive conflict. In: METCALF, Henry C.; URWICK, Lyndall (org.). **Dynamic administration**: the collected papers of Mary Parker Follett. New York: Harper and Brothers, 1942.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social**: a ciência revolucionária das relações humanas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo**: racionalidade da ação e racionalização social. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012. v. 1.
- LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Pais frouxos, filhos sofrendores. Pais firmes, filhos felizes**: motivação, reflexões e agrosafia. Camboriú: edição do autor, [s.d.].
- LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Paixão pelo cooperativismo**. Camboriú: edição do autor, [s.d.].
- LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Relações significativas e coexistência ética**: como lidar e cuidar das pessoas com quem dividimos nosso ambiente de trabalho. Palestra na Semana de Gestão da UniAvan. Camboriú, 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/categoria/palestras-lista/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Blog do Aínor**: confiança, empatia, respeito e harmonia nos relacionamentos. Camboriú, 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/categoria/blog/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Família**: acolhida, compreensão e aceitação das diferenças. Camboriú, 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/familia/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Eixos, temas e públicos**: cooperativismo, comunicação, linguagem e oratória. Camboriú, 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/eixo-temas-e-publicos/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Corporativas**: temas de palestras. Camboriú, 2026. Disponível em: <https://ainor.com.br/categoria/sipat/corporativas-temas/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

RAPOPORT, Anatol. **Fights, games, and debates**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1960.

RAPOPORT, Anatol; CHAMMAH, Albert M. **Prisoner's dilemma**: a study in conflict and cooperation. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1965.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SCHNEIDER, José Odelso (org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

SCHOPENHAUER, Arthur. **A arte de ter razão**: exposta em 38 estratégias. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SIMMEL, Georg. **Sociologia**. Organização de Evaristo de Moraes Filho. São Paulo: Ática, 1983. (Coleção Grandes Cientistas Sociais).

WALTON, Douglas. **Informal logic**: a pragmatic approach. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

BÍBLIA. Provérbios. In: BÍBLIA sagrada. Tradução da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. 5. ed. Brasília: Edições CNBB, 2011.

BÍBLIA. Tiago. In: BÍBLIA sagrada. Tradução da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. 5. ed. Brasília: Edições CNBB, 2011.

SOBRE O AUTOR

Aínor Francisco Lotério é palestrante, escritor e consultor educacional. Graduado em Engenharia Agrônoma pela UDESC, é pós-graduado em Metodologia do Ensino Superior pela UNIVALI, em Gerenciamento de Marketing pela FURB, em Psicopedagogia pela FURB e INPG, e em Comunicação e Extensão pela ACARESC. É Mestre em Gestão de Políticas Públicas, Instituições, Cultura e Sustentabilidade pela UNIVALI, Personal and Professional Coaching pela SBC e Bacharel em Teologia Interconfessional.

Possui larga experiência nas áreas de cooperativismo, agricultura familiar e agronegócio, gestão pública, tendo sido Prefeito de Camboriú, em Santa Catarina, e Diretor Estadual da Epagri, Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. Atuou como professor secundarista e universitário e desenvolve trabalho permanente nos campos da liderança, do trabalho em equipe, da comunicação, da família, da longevidade humana e da juventude.

Reúne experiência específica em desenvolvimento humano, agricultura familiar, cooperativismo e formação de comitês e núcleos educativos cooperativos. Trabalhou por mais de trinta anos em comunidades rurais formando líderes e grupos de jovens e mobilizando agricultores familiares em cooperativas. É criador da Agrosófia, filosofia de vida que integra agronomia, filosofia e sabedoria da terra. Atua com palestras e cursos que buscam inspirar pessoas a darem o melhor de si e fortalecer empresas e cooperativas.

Contato para palestras, cursos e participações: ainorfloterio@gmail.com e WhatsApp (47) 99967-5010. Portais: www.ainor.com.br e www.loterio.com.br