HOMERO REIS

ENSAIO
33

A VERTIGEM DO ABSOLUTO *arrogância*

A arrogância e a prepotência como **fuga ontológica** da contingência



Ensaio de Inteligência Relacional · Outubro de 2026 · homeroreis.com

DESAMPARO humano



O DESAMPARO HUMANO E A TENTAÇÃO DE PRONUNCIAR A ÚLTIMA PALAVRA

Há uma contradição que me acompanha, especialmente quando observo a maneira como nos relacionamos com aquilo que pensamos saber. Somos seres biologicamente vulneráveis, temporalmente transitórios, historicamente situados e intelectualmente incompletos, entretanto, com surpreendente facilidade, erguemo-nos sobre essa precariedade e assumimos a posição de juízes definitivos da realidade, das pessoas, da história e, não raramente, do próprio Deus. Não me espanta que o ser humano procure respostas, porque viver também significa perguntar; espanta-me a rapidez com que uma resposta provisória pode converter-se em sentença irrecorrível, como se a duração limitada de uma existência autorizasse seu proprietário a falar da totalidade do ser.

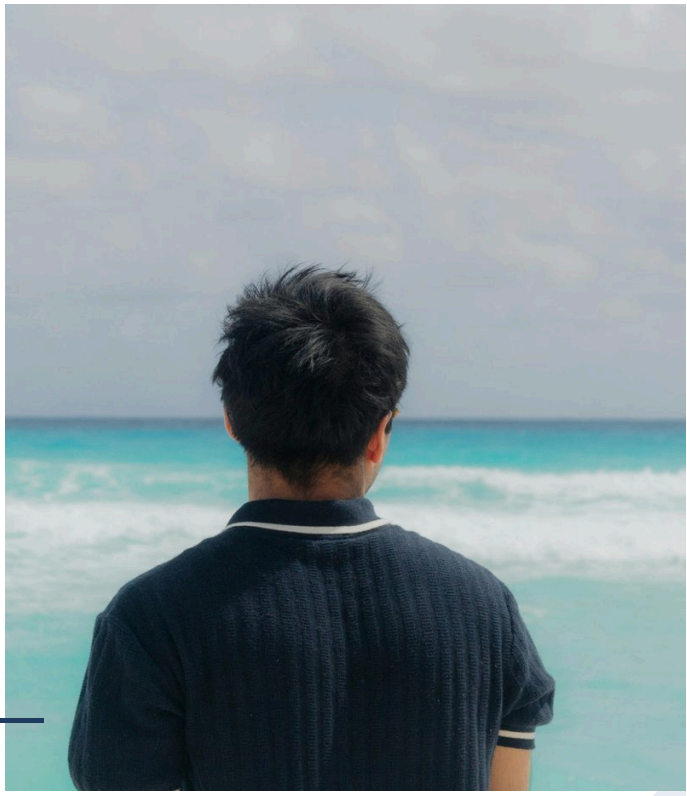
Assusta-me a "coragem" de muitos em afirmar coisas sobre Deus e sobre a vida, como se fosse a verdade absoluta, sem sequer se tocarem no absurdo das próprias alegações, como se o "barro pudesse saber sobre a natureza do oleiro". Por isso, esse tema inquieta-me sobremaneira porque vejo nele a necessidade de confessar minha total ignorância sobre a maioria das coisas e meu cuidado em querer aprender mais. Nesse sentido, esse ensaio debruça-se sobre o entendimento da prepotência e a arrogância e dos nodos pelos quais podem ser superadas. Tenho dedicado boa parte de minha vida à educação, à mentoria, à psicanálise e à investigação dos relacionamentos humanos, e, nesse percurso, a prendi que a prepotência não se explica suficientemente pela ausência de boas maneiras ou pela simples disposição de humilhar alguém. Ela frequentemente revela uma dificuldade mais profunda, a dificuldade de sustentar nossa condição de seres contingentes, que existem sem terem escolhido nascer, que não controlam as circunstâncias de sua origem, que envelhecem sem autorização prévia e que morrerão sem concluir o inventário das próprias perguntas. A arrogância, nessa perspectiva, pode funcionar como uma defesa contra a experiência de não sermos senhores absolutos de nós mesmos, nem de "coisa alguma sob o céu".

A palavra contingência designa precisamente essa possibilidade de ser e de não ser, de acontecer de outro modo, de encontrar um mundo que não se curva automaticamente ao nosso desejo. Nada disso torna a vida desprovida de valor, pelo contrário, é porque nossas possibilidades são finitas que cada escolha possui gravidade, cada encontro se torna insubstituível e cada palavra pode produzir consequências que ultrapassam quem a pronunciou. A tentação nasce quando transformo minha necessidade legítima de orientação em pretensão ilegítima de domínio, quando confundo a coragem de afirmar aquilo que considero verdadeiro com a presunção de que nada mais precisa ser examinado. Mas, principalmente quando creio que o que creio é a verdade absoluta sobre o que se deve crer e forma como se crê.

Reconheço em Sócrates, tal como Platão o apresenta na Apologia, uma provocação cuja força atravessou os séculos: a sabedoria humana começa quando não falsifico o que sei sobre minha própria ignorância. Não se trata de celebrar a incapacidade de conhecer, mas de recusar a aparência enganosa de uma sabedoria que não se deixa interrogar. Posso estudar, pesquisar, argumentar e tomar decisões firmes, sem, por isso, conceder a mim mesmo a prerrogativa de possuir a última palavra. O homem que jamais diz “posso estar enganado” talvez esteja revelando menos a força de suas convicções do que a fragilidade de sua relação consigo mesmo.

Minha tese é que a arrogância e a prepotência, embora tenham efeitos éticos observáveis, também podem ser compreendidas como estratégias existenciais de autoproteção diante da incerteza, como tentativas de reduzir a complexidade da experiência humana a interpretações rígidas, nas quais o ego encontra uma aparência de estabilidade. Quero examinar o limite epistemológico dessa atitude, sua economia psicológica, a angústia que procura encobrir, sua expressão religiosa e secular e, finalmente, a possibilidade de substituí-la por uma lucidez responsável. Não desejo defender a dúvida como incapacidade de agir, desejo reconhecer nela uma disciplina de honestidade intelectual e uma condição de amadurecimento relacional.

CONSCIÊNCIA situada



A CONSCIÊNCIA SITUADA E A IMPOSSIBILIDADE DO OLHAR ABSOLUTO

Quando penso na maneira como conheço o mundo, encontro um dado incontornável, nunca observo a realidade de lugar nenhum, observo-a a partir de um corpo, de uma idade, de uma linguagem, de uma história familiar, de experiências afetivas e das distinções que consegui aprender. Aquilo que percebo pode corresponder a acontecimentos reais, mas a percepção que construo não é idêntica à totalidade do acontecimento. A realidade resiste à minha vontade, e exatamente por isso posso corrigir meus erros; entretanto, seu significado humano chega a mim pela mediação de um observador que não consegue retirar-se inteiramente da própria experiência. Platão, ao apresentar a alegoria da caverna no livro VII da República, descreveu a dificuldade de distinguir sombras e realidade, não para me ensinar que todas as opiniões são equivalentes, mas para mostrar o trabalho exigente de educar a percepção. Aquele que se acostumou às sombras poderá tomar por ameaça a luz que as coloca em questão. Reconheço aí um movimento frequente nas relações, diante de uma informação que contraria meus juízos, posso examiná-la, ou posso atacar quem a apresenta, convertendo a ameaça ao meu sistema de crenças numa suposta prova da inferioridade do outro. A arrogância costuma preferir a segunda alternativa porque ela conserva intacta a identidade de quem sempre acredita ter razão.

Aristóteles, na Metafísica, reconhece o desejo humano de conhecer, e, na Ética a Nicômaco, valoriza a prudência prática, a phrónesis, uma sabedoria que delibera sobre situações concretas, variáveis e dependentes de circunstâncias. Essa distinção me parece fundamental. Nem todas as questões humanas admitem o mesmo tipo de certeza, e a precisão apropriada a uma demonstração matemática não pode ser exigida, sem perdas, quando interpreto a dor de uma pessoa, uma disputa familiar ou uma decisão política. A competência intelectual consiste também em reconhecer a natureza do problema e o grau de justificação que posso alcançar.

Nietzsche, em Além do Bem e do Mal e na Genealogia da Moral, convida-me a suspeitar da pretensa

inocência de meus juízos, perguntando que forças, interesses e perspectivas participam de sua formação. Não recebo essa crítica como licença para afirmar que tudo é mera opinião, pois seria igualmente dogmático transformar o perspectivismo numa tese totalizante, recebo-a como convocação a investigar o observador que existe por trás do enunciado. **Quando alguém diz "é evidente", tenho aprendido a perguntar "evidente para quem, em que condições, com quais dados e por meio de quais critérios?"**, porque a evidência pode ser sólida, mas também pode esconder aquilo que a familiaridade tornou invisível.

Maurice Merleau-Ponty, em Fenomenologia da Percepção, mostrou que conhecer não é realizar um voo abstrato sobre o mundo, é perceber corporalmente, a partir de uma presença encarnada. Em meu trabalho, chamo atenção para os limitantes ontológicos da biologia, da temporalidade e da funcionalidade, não como condenações, mas como continentes das possibilidades humanas. Minha visão tem alcance limitado, meu tempo é irreversível, meus papéis sociais estabelecem responsabilidades e fronteiras, nenhuma dessas condições me impede de aprender, todas me impedem, contudo, de confundir aprendizagem com onipotência.

Costumo imaginar uma reunião em que cinco pessoas presenciam a mesma discussão, uma percebe agressividade, outra identifica insegurança, uma terceira encontra pressa, a quarta se preocupa com resultados e a quinta reconhece uma oportunidade de revisão. Não afirmo que todas acertaram na mesma medida, nem que os fatos se dissolvem em experiências subjetivas, afirmo que os diferentes observadores podem revelar dimensões complementares, e que a pretensão de um deles de encerrar a interpretação empobrece o conhecimento compartilhado. O rigor começa quando transformo percepções em hipóteses examináveis, e não quando as proclamo essências definitivas.

CERTEZA *sem idolatria*



ALÉM DO AGNOSTICISMO: A RESPONSABILIDADE DE CONHECER SEM IDOLATRAR A CERTEZA

O agnosticismo, especialmente na formulação associada a Thomas Henry Huxley, ensinou uma disciplina intelectual importante: não reivindicar como conhecimento aquilo para o qual não disponho de fundamento suficiente. Bertrand Russell, ao discutir a diferença entre ser ateu perante a vida prática e agnóstico perante a prova filosófica, também mostra que o estatuto de nossas convicções exige precisão. Respeito esse esforço, porque distinguir crença, argumento e demonstração ajuda a proteger a conversa pública da autoridade imaginária de quem proclama ter resolvido o incognoscível. Entretanto, quero ir além de uma simples suspensão do juízo sobre Deus ou sobre questões metafísicas.

Meu problema não se restringe ao que não posso saber, envolve a maneira como me comporto diante do que julgo saber. Posso declarar-me agnóstico e, ainda assim, comportar-me de forma dogmática em relação à ciência, à política, à moral ou à experiência alheia, do mesmo modo que posso professar uma fé religiosa e reconhecer, com honestidade, que minhas interpretações são humanas e corrigíveis. **A pergunta decisiva não é apenas "em que acredito?", mas "que faço com minhas crenças quando encontro alguém que vê o mundo de outra maneira?"**. Uma convicção pode iluminar a existência, ou servir como instrumento de dominação, dependendo da relação que construo entre sua força e meus limites.

Karl Popper, em A Lógica da Pesquisa Científica e Conjecturas e Refutações, oferece-me uma referência decisiva, o conhecimento avança quando submete suas proposições à possibilidade de crítica, não quando as protege de toda contestação. Reconhecer a falibilidade de uma teoria não equivale a concluir que todas possuem o mesmo valor, significa admitir que razões, evidências e experiências adversas importam. Uma proposição pode estar muito bem sustentada e orientar decisões responsáveis, sem se converter numa afirmação sobre a infalibilidade de seu proponente. Essa é, para mim, uma das diferenças mais importantes entre autoridade e autoritarismo intelectual.

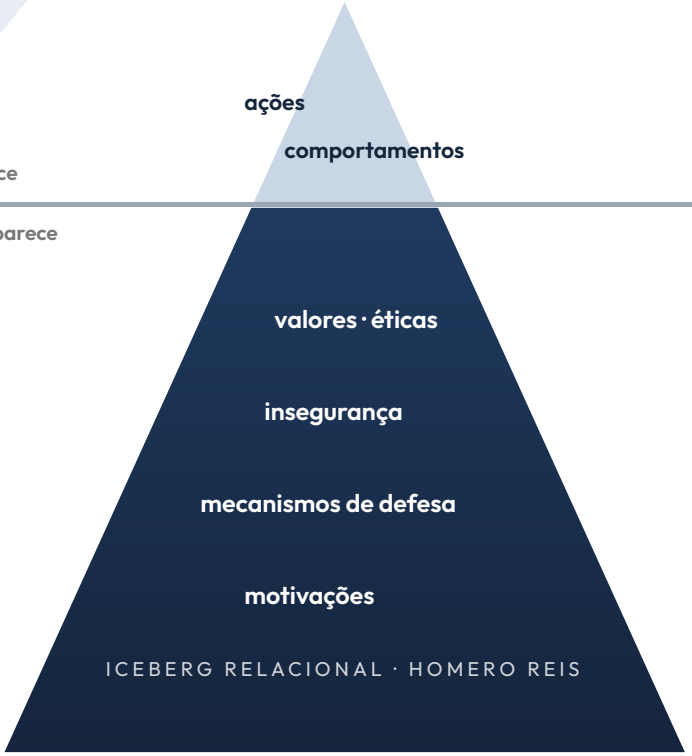
Penso também em David Hume, que, em sua investigação sobre o entendimento humano e em seus diálogos sobre religião natural, tornou incômoda a confiança excessiva em inferências que ultrapassam o alcance da experiência. Não preciso concordar com todas as suas conclusões para aprender com seu método: **quanto maior a pretensão de um juízo, maior deve ser meu cuidado com os passos que me levam até ele.** Quando meu discurso já não permite perguntas, deixo de oferecer razões e passo a exigir submissão, o que revela a substituição silenciosa da epistemologia pela política do ego.

Tenho encontrado pessoas que confundem firmeza com impermeabilidade, imaginam que rever uma posição significa perder autoridade, pedir esclarecimentos representa fraqueza e reconhecer um erro destrói a credibilidade. Pergunto-me, entretanto, que espécie de credibilidade depende da encenação permanente de infalibilidade. Um médico prudente pode dizer que o diagnóstico exige investigação, um professor competente pode reconhecer uma objeção pertinente, um líder confiável pode corrigir uma decisão, e nenhum deles se torna menor por isso. **O que enfraquece a autoridade não é o limite reconhecido, é a certeza fabricada para escondê-lo.**



Existe, portanto, uma ética da inconclusão, que não exige abandonar conclusões bem fundamentadas, mas mantê-las abertas ao exame, aos fatos e às pessoas afetadas por elas. A diferença entre uma posição madura e uma crença narcísica não está simplesmente na intensidade com que são defendidas, mas na disposição de permitir que o real responda. Posso comprometer-me com a verdade, sem pretender administrá-la como propriedade privada, e posso discordar profundamente de alguém, sem concluir que sua existência se tornou ilegítima.

MEDO *de não bastar*



A RAIZ PSICOLÓGICA DA PREPOTÊNCIA E O MEDO DE NÃO SER SUFICIENTE

Se a arrogância se apresenta publicamente como excesso de força, nem sempre corresponde internamente a uma experiência de segurança. Em certas pessoas, a necessidade de vencer toda discussão pode esconder a incapacidade de suportar a vergonha, a dependência ou a percepção de insuficiência. Freud, ao estudar o narcisismo e os conflitos do eu, ajudou-me a compreender que a imagem construída de nós mesmos pode receber investimentos afetivos tão intensos que qualquer contradição passa a ser vivida como ferida. **Não seria rigoroso diagnosticar como neurótico todo indivíduo arrogante.** Existem contextos de poder, hábitos aprendidos e incentivos sociais que também explicam o comportamento, mas é clinicamente fecundo investigar a função psíquica desempenhada por uma certeza inflexível.

Em O Mal-Estar na Civilização, Freud examina tensões entre os desejos individuais e as exigências da vida comum. Reconheço nessas tensões um terreno no qual o ego pode procurar compensações. Quando não consigo organizar minha experiência interna, tento organizar compulsivamente a experiência alheia, quando não tolero minha insegurança, exijo que os outros se mostrem indecisos, quando não elaboro a própria dependência, transformo a obediência em prova de respeito. **A prepotência, nessas circunstâncias, deixa de ser somente um discurso desagradável e torna-se uma maneira de proteger a identidade por meio do rebaixamento do outro.**

Erich Fromm, em O Medo à Liberdade, descreve as formas pelas quais o sujeito pode buscar refúgio na autoridade e na submissão para escapar do peso de ser livre. Vejo uma afinidade entre essa interpretação e o comportamento do indivíduo que deseja controlar todas as versões de uma história: a liberdade introduz risco, diferença e responsabilidade, enquanto o domínio promete um mundo administrável. Em Ter ou Ser?, Fromm ainda questiona a disposição de possuir, e considero possível estender sua crítica à pretensão de possuir a verdade, como se a compreensão do mundo fosse um objeto acumulável, um troféu a ser exibido, e não uma atividade viva que me obriga a transformar-me.

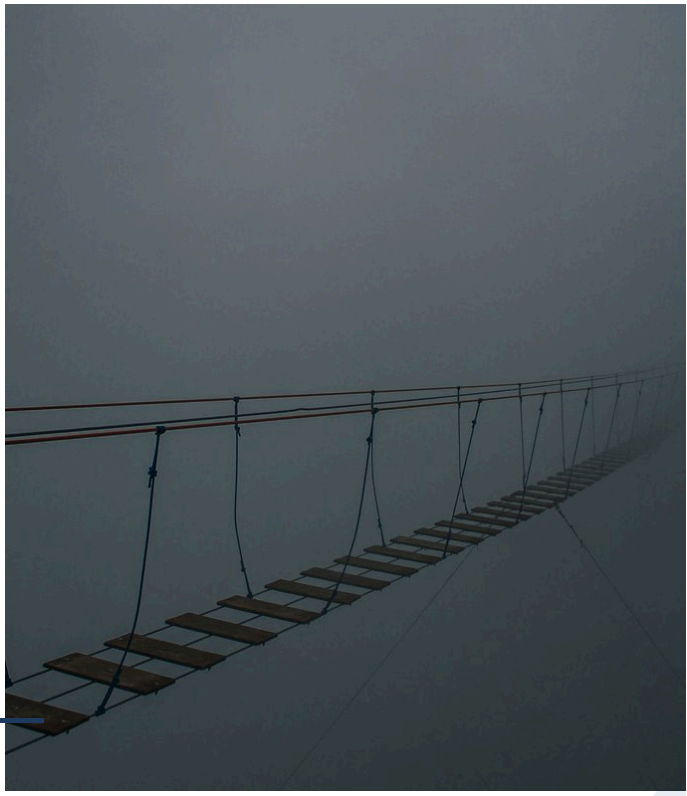


Para tornar esse mecanismo um pouco mais concreto, vejam o caso a seguir: Augusto (nome fictício), um executivo que atendi, chega para nossa sessão de mentoria e aconselhamento convencido de que o problema de sua empresa é a incapacidade de seus subordinados. Por causa desse juízo ele interrompe as pessoas, antecipa conclusões e exige que toda proposta termine exatamente onde ele começou. Os números da organização pioram, os colaboradores deixam de apresentar alertas, e ele utiliza o silêncio da equipe como evidência de que ninguém possui ideias, de que ninguém está comprometido e engajado. Ele interpreta o resultado produzido por sua própria conduta como confirmação de sua superioridade.

Quando pergunto a Augusto o que acontece dentro dele ao ouvir uma discordância, a resposta inicialmente disponível é a irritação, mas, ao aprofundar a investigação, surge outra experiência: o temor de parecer dispensável. Sua arrogância não desapareceria mediante um sermão sobre cordialidade, porque a questão central não estava apenas no vocabulário que utiliza, estava no significado que ele atribui à divergência. Se discordar dele equivale a ameaçar sua identidade, toda reunião será transformada num tribunal. O trabalho de desenvolvimento começou quando foi possível para ele distinguir uma crítica do sentimento de sua condenação pelos outros, e quando ele descobre que aprender com a equipe não o destitui de autoridade.

Nessa hipótese, não confundo explicação e absolvição, compreender os mecanismos de defesa de Augusto não elimina o sofrimento que suas atitudes provocam, nem o dispensa de reparar danos e modificar condutas. A compreensão psicológica só se torna eticamente relevante quando amplia a responsabilidade. O sujeito pode não ter escolhido todas as feridas que o constituíram, mas continua chamado a responder pelo modo como as transforma em relações; e o sofrimento de quem teme não ser suficiente, não concede licença para fazer os outros se sentirem menores.

ANGÚSTIA e má-fé



A ANGÚSTIA, A MÁ-FÉ E A FABRICAÇÃO DO JUIZ INFALÍVEL

Kierkegaard, em O Conceito de Angústia, aproximou a angústia da experiência da possibilidade e da liberdade. Particularmente encontro nessa formulação uma chave para compreender a pressa com que buscamos certezas. A liberdade não oferece apenas alternativas agradáveis, apresenta a responsabilidade de escolher sem possuir antecipadamente todas as consequências, e essa abertura pode ser vivida como vertigem. Ao declarar que não existe outra interpretação possível, talvez eu esteja tentando livrar-me, não do erro alheio, mas da inquietação que nasce quando reconheço que poderia ter escolhido de maneira diferente.

Jean-Paul Sartre, em O Ser e o Nada, desenvolveu a noção de má-fé, pela qual a consciência procura fugir de sua própria ambiguidade e liberdade, fazendo-se passar por uma identidade concluída. Uma pessoa não é reduzível ao cargo, ao passado, ao papel que desempenha ou à opinião que construiu, mas pode tentar refugiar-se exatamente nesses lugares para escapar da tarefa de continuar tornando-se. Vejo o "juiz infalível" como uma personagem dessa dramaturgia existencial, alguém que decreta o sentido das situações para evitar a experiência de ser interpelado por elas, alguém que prefere uma identidade imóvel à exposição de ter de aprender.

Paul Tillich, em A Coragem de Ser, reconhece que a existência humana enfrenta ameaças de não ser, da culpa à falta de sentido, e que a coragem não é ausência de angústia, mas afirmação responsável diante dela. Essa reflexão impede que eu confunda humildade com covardia ou que faça da incerteza uma justificativa para a omissão. A pessoa madura não precisa sentir-se invulnerável para comprometer-se com aquilo que considera justo, ela precisa apenas renunciar à fantasia de que todo compromisso correto vem acompanhado de garantias absolutas.

Recordo uma história que li em algum lugar: um mestre recebe dois aprendizes que disputam quem

conhece melhor a verdade. O primeiro apresenta respostas para todas as perguntas, o segundo apresenta razões, dúvidas e caminhos de investigação. O mestre entrega a ambos uma jarra de água e pede que a levem através de um terreno irregular, o primeiro enche a jarra até a borda e perde metade do conteúdo, o segundo deixa espaço para o movimento e chega com água suficiente. Não tomo a metáfora como argumento científico, utilizo-a para lembrar que uma mente incapaz de acomodar o movimento da experiência acaba derramando precisamente aquilo que pretendia preservar.

A má-fé da certeza absoluta possui uma dimensão relacional particularmente nociva, porque, para sustentar minha suposta infalibilidade, necessito converter a presença do outro em obstáculo ou ameaça. Em vez de permitir que sua diferença amplie o campo de observação, trato sua autonomia como insubordinação, sua pergunta como ataque e seu sofrimento como exagero. **A arrogância pode então tornar-se uma forma de violência simbólica, não necessariamente porque fale alto, mas porque reivindica para si a autoridade de determinar, sozinho, o que os demais viveram, sentiram e compreenderam.**

ABSURDO *e lucidez*



O ABSURDO, A CORAGEM DA LUCIDEZ E A RECUSA DOS ATALHOS DOGMÁTICOS

Albert Camus, em O Mito de Sísifo, descreve o absurdo como a tensão entre a demanda humana por sentido e a resposta insuficiente de um mundo que não se oferece integralmente às nossas perguntas. Considero importante preservar essa tensão, porque é nela que reconheço tanto o desamparo quanto a dignidade da consciência. Posso desejar que tudo faça sentido, posso construir interpretações rigorosas, posso encontrar propósitos profundos, mas não consigo obrigar a existência a apresentar-me um documento final, assinado e irrefutável, justificando cada perda, cada sofrimento e cada acaso. Quando me recuso a viver sem esse documento, fico tentado a inventá-lo.

Camus critica, naquilo que denomina suicídio filosófico, certas maneiras de escapar do absurdo por meio de respostas que cancelam artificialmente a pergunta. Não tomo essa crítica como uma refutação automática da fé religiosa, porque fé e dogmatismo não são sinônimos, e também não considero que o pensamento secular esteja imunizado contra suas próprias idolatrias. O discurso que reivindica uma explicação absoluta da história, da ciência ou da natureza humana pode oferecer o mesmo abrigo psicológico de uma religiosidade que proíbe interrogações. O problema, em ambos os casos, nasce quando a certeza já não responde a razões, e quando passa a funcionar como escudo contra a consciência de nossos limites.

Tenho visto a palavra verdade ser utilizada para encerrar conversas que ainda nem começaram. Alguém afirma possuir a explicação definitiva do sofrimento de uma família, outro decreta a essência moral de uma comunidade inteira, um terceiro interpreta o fracasso de uma pessoa como prova de sua inferioridade, e todos parecem esquecer que o conhecimento responsável exige escala, contexto e possibilidade de contestação. Quando uma explicação não admite revisão e se aplica indistintamente a todas as situações, ela pode oferecer uma sensação de ordem, mas dificilmente preserva a riqueza dos acontecimentos concretos. Não é a profundidade da convicção que me preocupa, é sua imunidade à experiência.



Na sociedade contemporânea, essa tentação encontra terreno fértil. Zygmunt Bauman, em Amor Líquido, examinou a fragilidade dos vínculos numa cultura marcada por relações instáveis, e Byung-Chul Han, em A Expulsão do Outro, problematizou uma época em que o diferente tende a ser excluído do horizonte da experiência. Essas leituras ajudam-me a perceber uma combinação aparentemente

paradoxal, quanto mais instáveis se tornam nossos referenciais, mais sedutor pode parecer o discurso de quem promete eliminar toda ambiguidade. Em vez de aprender a conviver com a complexidade, procuramos vozes que nos devolvam, em poucos segundos, a tranquilidade de já sabermos tudo.

As redes digitais intensificam esse mecanismo quando premiam afirmações rápidas e punem a hesitação reflexiva: um enunciado categórico circula com facilidade, uma investigação cuidadosa exige tempo, e a frase "não tenho elementos suficientes para concluir" raramente produz o mesmo entusiasmo que uma acusação espetacular. Também não demonizo a tecnologia, porque ela amplia possibilidades reais de aprendizagem; pergunto-me, entretanto, que tipo de observador estou formando quando me acostumo a reagir antes de compreender. O problema não é apenas possuir informações demais, é permitir que a velocidade de sua circulação substitua a responsabilidade de interpretá-las.

O OUTRO como limite



O OUTRO COMO LIMITE DA MINHA SOBERANIA E CONDIÇÃO DE HUMANIDADE

Hannah Arendt, em A Condição Humana, atribui à pluralidade uma importância decisiva, o mundo humano é compartilhado por pessoas que não são intercambiáveis, e a ação ganha sentido precisamente porque ninguém consegue ocupar integralmente o lugar do outro. Ao ler Arendt, reconheço que minha liberdade não é comprovada pela anulação das outras liberdades, sua experiência concreta exige que eu apareça diante de pessoas capazes de responder-me de maneira inesperada. **Quando só aceito relacionar-me com aqueles que repetem minhas certezas, talvez esteja convivendo menos com seres humanos e mais com extensões de minha própria imagem.**

Martin Buber, em Eu e Tu, oferece outra chave, posso relacionar-me com o outro como objeto de uso, classificação e controle, ou posso reconhecê-lo como presença que ultrapassa aquilo que sei a seu respeito. Esse reconhecimento não exige abandonar critérios morais nem aceitar a violência, exige, antes, não

reduzir a pessoa à sentença que formulei sobre um de seus comportamentos. Uma conduta pode ser condenável, um ato pode requerer reparação, uma decisão pode estar demonstravelmente errada, entretanto, a totalidade de uma existência não cabe na legenda que meu ressentimento conseguiu produzir.



Imagine uma família que, após uma discussão patrimonial, passa quinze anos repetindo a mesma frase sobre o irmão ausente, “ele sempre foi egoísta”. Com o tempo, já não se examinam acontecimentos, contratos, responsabilidades ou mudanças possíveis, examina-se apenas o personagem fixo que a família criou. E isso é mais comum do que se imagina.

Quando alguém menciona um gesto generoso desse irmão, a notícia é descartada como manipulação, porque aceitá-la obrigaria os demais a revisar uma certeza que passou a organizar sua identidade coletiva. Aqui a arrogância deixa de ser individual e transforma-se numa rede conversacional, uma história que se reproduz mesmo quando os fatos novos não se ajustam mais à sua moldura.

Outro caso curioso, registrado em meus atendimentos; desta vez envolvendo uma professora aposentada, Helena, convencida de que os filhos não a amavam porque, já adultos, não seguiam seus conselhos. Ela acumulou experiências valiosas, mas converteu a experiência em direito de direção permanente, afirmando que conhece melhor que todos o que é bom para cada um e chamando de ingratidão toda escolha diferente. Numa conversa cuidadosa que tivemos, foi possível perguntar que lugar existia para a autonomia de seus filhos dentro de sua definição de amor. Helena descobriu que desejava ser infinitamente necessária e temia que a independência dos filhos anunciasse sua própria finitude. Mas o que a livrou da prepotência foi exatamente o contrário. Essa descoberta tornou-a capaz de se sentir amada sem ter que administrar o destino de quem amava.

A história de Helena permite-me distinguir cuidado de controle: amar alguém não significa possuir sua interpretação da vida, significa também aprender a suportar o que não posso decidir por ele. C. S. Lewis, em Os Quatro Amores, examina a ambivalência dos vínculos e mostra que afetos importantes podem tornar-se possessivos quando deixam de reconhecer o bem real do outro. Penso, então, que a arrogância familiar pode ser especialmente difícil de identificar, porque se apresenta com a linguagem da proteção, da experiência e do sacrifício. Mas nenhuma história de dedicação concede a alguém a soberania definitiva sobre outra consciência.

HUMILDADE *responsável*



A DIMENSÃO ESPIRITUAL: FÉ, IDOLATRIA DO EGO E HUMILDADE RESPONSÁVEL

A reflexão teológica avança mais sobre esse tema e me interessa particularmente, porque a prepotência frequentemente se aproxima da linguagem do sagrado; tanto quando alguém utiliza Deus para legitimar o próprio poder quanto quando se instala no lugar de um deus que não reconhece. Não me parece intelectualmente honesto afirmar que toda certeza religiosa seja arrogante, nem que toda dúvida seja virtuosa, pois uma pessoa pode viver sua fé como abertura à transcendência e ao serviço, e outra pode transformar sua descrença num instrumento de desprezo. **A questão é saber se aquilo que afirmo crer amplia minha responsabilidade diante da vida ou apenas me oferece uma autorização supostamente superior para submeter os demais.**

Nos Evangelhos, encontro em Jesus uma crítica incisiva à presunção de julgar sem examinar a si mesmo. Em Mateus 7:3-5, a imagem do argueiro no olho do irmão e da trave no próprio olho revela a desproporção entre nossa facilidade de identificar falhas alheias e nossa resistência a reconhecer as próprias. Não leio essa passagem como proibição de todo discernimento, mas como exigência de autoconhecimento antes da condenação. O julgamento responsável pede lucidez sobre os fatos e sobre o julgador, pois aquele que ignora sua participação no conflito pode transformar uma verdade parcial em violência completa.

Em Mateus 23:12, Jesus associa a exaltação de si ao rebaixamento e a humildade à possibilidade de elevação, provocação que ultrapassa a etiqueta religiosa. Ser humilde não é depreciar minhas capacidades, é compreendê-las sem absolutizá-las, e reconhecer que aquilo que recebi, aprendi e realizei jamais me torna origem exclusiva de todas as condições que permitiram minha existência. A verdade, quando vivida como compromisso e não como posse, deveria tornar-me mais responsável com os outros, não mais inclinado a humilhá-los.

Paul Tillich, em Dinâmica da Fé, trata a fé a partir daquilo que nos preocupa incondicionalmente, e sua reflexão me obriga a perguntar o que efetivamente ocupa o centro de minha vida. Posso falar continuamente sobre Deus e, ao mesmo tempo, prestar culto à própria imagem, ao prestígio de estar certo, ao poder de controlar ou à necessidade de jamais pedir perdão. Essa é uma forma de idolatria que independe de templos e liturgias, porque o ego pode transformar qualquer linguagem, inclusive a linguagem da ciência e da justiça, num altar erguido para si mesmo.

Kierkegaard, em A Doença para a Morte, descreve a existência pessoal como uma relação que se relaciona consigo mesma, e encontro nessa ideia uma oportunidade de aprofundar minha pergunta: **quando sustento uma convicção, estou realmente comprometido com seu conteúdo, ou estou tentando impedir que minha identidade seja questionada?** A espiritualidade que me interessa não elimina a dificuldade de existir, convida-me a enfrentá-la, e não consigo considerar madura uma fé incapaz de produzir escuta, compaixão, honestidade e correção de caminhos. **A transcendência que não transforma o modo como trato as pessoas corre o risco de tornar-se apenas retórica de superioridade.**

Nesse ponto, dialogo também com Viktor Frankl, em Em Busca de Sentido, pois sua reflexão insiste na responsabilidade com que respondemos às circunstâncias. Não controlo tudo o que me acontece, mas posso trabalhar a qualidade de minha resposta dentro dos limites efetivos de minha situação. Entre os extremos da resignação e da onipotência encontro uma liberdade concreta: reconhecer o que [...]

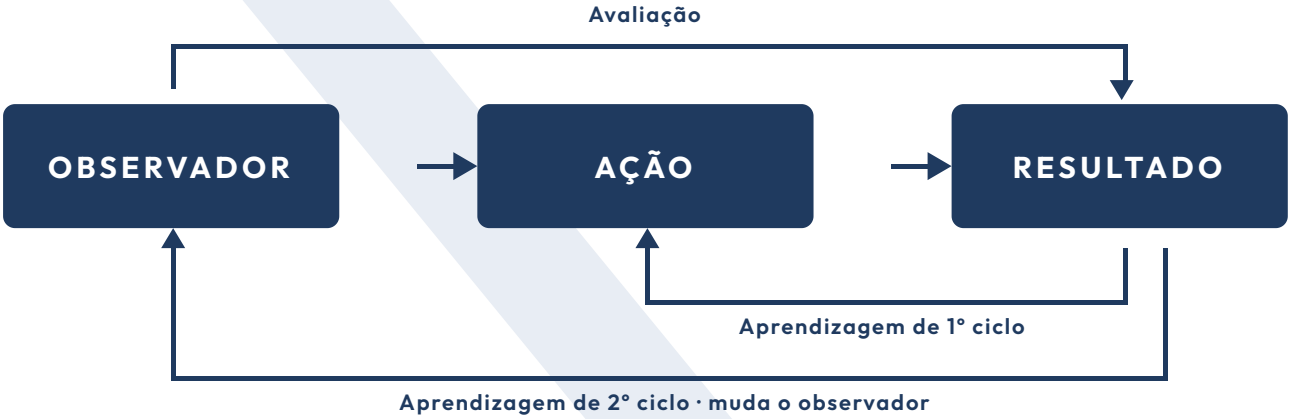
Também não confundo humildade com ausência de limites. Quando identifico abuso, manipulação ou violência, posso e devo estabelecer consequências proporcionais, buscar proteção e afirmar o que os fatos permitem concluir. A abertura à revisão não exige dialogar indefinidamente com quem pratica dano, nem legitimar toda narrativa como equivalente à realidade. A ética da inconclusão não é relativismo moral, é responsabilidade epistemológica, ela protege a investigação contra a pretensão de conhecer mais do que se conhece e, ao mesmo tempo, preserva a obrigação de agir diante de evidências suficientes.

Em minha trajetória, aprendi que a pergunta bem construída muitas vezes possui maior potência transformadora do que a resposta prematura. “O que você ainda não percebeu?”, “que parte dessa situação depende de sua maneira de atuar?”, “o que a experiência do outro revela que sua história não lhe permitiu ver?”, são perguntas que devolvem movimento a interpretações cristalizadas. Nenhuma delas garante transformação automática, mas todas deslocam o observador da posição de acusador exclusivo para a condição de participante responsável, e essa passagem constitui, para mim, uma forma concreta de dignidade intelectual.

APRENDER juntos

O modo como observo condiciona as ações que consigo imaginar; as ações produzem resultados; e os resultados, quando examinados, podem transformar o observador.

INTELIGÊNCIA RELACIONAL: A SUPERAÇÃO DA ÚLTIMA PALAVRA PELA APRENDIZAGEM COMPARTILHADA



MODELO MOAR · HOMERO REIS

Chego, assim, ao núcleo da contribuição que venho construindo com a Inteligência Relacional: **considero que a arrogância pode ser compreendida como um colapso da capacidade de aprender nas relações.**

Quando transformo meu ponto de vista em verdade final, interrompo a possibilidade de receber aquilo que o outro sabe, de revisar o sentido de minha história e de responder criativamente ao futuro. Não é apenas o outro que perde espaço diante de minha prepotência, sou eu que perco acesso à parte do mundo que sua experiência poderia revelar, e empobreço minha própria existência ao exigir que ela permaneça confinada às distinções já disponíveis.

Em minha abordagem, a aprendizagem relacional envolve a observação de mim mesmo, a legitimação do outro, a revisão de minha relação com o passado e a construção responsável de possibilidades futuras. Essas dimensões não funcionam como etapas mecânicas, constituem movimentos interdependentes de uma mesma experiência humana. Quando não reconheço meus limites, reajo defensivamente à diferença, quando trato minha história como condenação ou justificativa absoluta, deixo de aprender com ela, quando exijo garantias impossíveis, paraliso a capacidade de projetar e agir. A Inteligência Relacional procura recuperar a circulação entre essas dimensões, fazendo da diferença uma possibilidade de desenvolvimento, sem negar os conflitos reais que a convivência produz.

No Modelo do Observador, da Ação e do Resultado, o MOAR, examino como as distinções disponíveis ao observador condicionam aquilo que ele consegue perceber, como essa percepção influencia suas ações e como as ações produzem resultados que precisam retornar à observação. Um indivíduo arrogante

frequentemente rompe esse circuito de aprendizagem. Diante de resultados insatisfatórios, intensifica as mesmas ações e atribui o fracasso exclusivamente aos demais, sem admitir que seu modo de observar possa participar da produção daquilo que critica. A transformação começa quando consigo formular uma pergunta difícil, **"e se meus resultados estiverem mostrando algo que minha interpretação ainda não me permite compreender?"**.

Nesse sentido, tenho insistido na importância das redes conversacionais e na prática de consensualizar, que compreendo como a construção de entendimentos compartilháveis entre observadores diferentes, sem a exigência de apagar suas singularidades. Consensualizar não é fabricar unanimidade, é permitir que pontos de vista sejam confrontados com fatos, argumentos, histórias e responsabilidades, até que se torne possível coordenar ações sem exigir submissão intelectual. A prepotência busca a última palavra porque teme perder a centralidade, a Inteligência Relacional busca conversações capazes de ampliar o repertório coletivo, porque reconhece que nenhuma consciência isolada esgota o real.

Penso novamente na história da toupeira, da águia e do gavião, que utilizo em minhas reflexões sobre os limitantes ontológicos. Os pássaros conseguem contemplar o céu de uma maneira que a toupeira não alcança, enquanto ela conhece as profundezas da terra que lhes são estranhas. Se o céu for declarado a única realidade digna de ser conhecida, a toupeira parecerá inferior, se as galerias subterrâneas forem consideradas a medida exclusiva de todo valor, os pássaros serão desqualificados. O encontro inteligente ocorre quando cada um reconhece seu campo de possibilidades e aprende com a distinção do outro, sem imaginar que a diferença estabelece automaticamente uma hierarquia de dignidade.

Não faço dessa metáfora um elogio ingênuo de todas as opiniões, pois alguns juízos são equivocados, algumas práticas são destrutivas e certos conflitos exigem decisões firmes, utilizo-a para mostrar que a legitimidade do outro como pessoa antecede minha concordância com suas ideias. Posso confrontar erros sem reduzir o interlocutor ao erro, posso revisar posições sem abandonar valores, posso aprender sem abdicar da autoria de minha vida. Reconheço nisso uma forma de maturidade que articula corpo, emoção e linguagem, porque minha postura corporal comunica disponibilidade ou ameaça, minha emocionalidade abre ou fecha possibilidades de escuta, e minhas palavras podem construir pontes ou decretar exclusões.

À medida que amadureço, torna-se mais claro que a verdadeira autoridade não nasce da pretensão de haver encerrado todas as perguntas, nasce da disposição de responder por aquilo que afirmo, pelo que faço e pelas consequências que ajudo a produzir. O conhecimento permanece indispensável, a crítica continua necessária, a decisão não pode ser adiada indefinidamente, entretanto, nenhuma dessas exigências autoriza a idolatria do próprio ego. Preciso aprender a dizer "sei", quando tenho fundamentos, "não sei", quando me faltam elementos, e "aprendi", quando o encontro com o real ou com outra pessoa ampliou meu horizonte.



> Minha palavra pode ser necessária e **responsável, sem jamais precisar ser a última.**

FINITUDE *e grandeza*



REFLEXÕES CONCLUSIVAS: A GRANDEZA POSSÍVEL DE QUEM RECONHECE SUA FINITUDE

Ao final deste percurso, não encontro qualquer motivo para considerar a finitude uma humilhação,

encontro nela o lugar concreto da responsabilidade. Sou limitado pela biologia, pelo tempo e pelas funções que desempenho, mas esses limites não precisam transformar-se em impedimentos para viver uma existência fecunda, eles estabelecem o contexto no qual posso aprender, criar, escolher, rever e relacionar-me. O problema não está em não possuir a totalidade do conhecimento, está em fazer da ignorância negada um princípio de poder, em utilizar minhas certezas para impedir que o mundo continue interrogando-me.

Vejo a arrogância como uma tentativa paradoxal de negar a vulnerabilidade por meio de uma conduta que aprofunda o isolamento. A pessoa que exige ter sempre a última palavra pode conseguir silêncio, mas o silêncio não prova concordância; pode conquistar obediência, mas a obediência não garante respeito; pode acumular seguidores, mas a quantidade de vozes que a repetem não demonstra a verdade de suas proposições. Ao impedir que o outro responda, ela se priva da experiência que poderia corrigir seus enganos e, por isso, **a prepotência é também uma modalidade de empobrecimento cognitivo e espiritual.**

Não pretendo que a superação desse padrão resulte numa personalidade sempre serena, destituída de conflitos ou incapaz de indignar-se. A maturidade humana não consiste em não sofrer, não discordar ou nunca sentir medo. Consiste em reconhecer que essas experiências não precisam governar minhas interpretações de forma automática, e que a coragem de ser inclui a possibilidade de sustentar dúvidas sem perder a direção, admitir erros sem perder a dignidade e defender valores sem transformar pessoas em inimigos ontológicos. Aquilo que me torna confiável não é a fantasia de nunca falhar, é a responsabilidade com que reconheço e reparo minhas falhas.

A Inteligência Relacional, objeto de meu estudo e de minha prática, aparece aqui não como complemento decorativo, mas como consequência necessária da tese desenvolvida. Se minha percepção é situada e meu conhecimento permanece incompleto, a relação com o outro não é um acidente secundário de minha trajetória, torna-se uma condição de ampliação da consciência, de aprendizagem e de ação responsável. Preciso do outro não para que ele confirme permanentemente minhas certezas, mas porque sua diferença pode revelar limites de minha observação e abrir possibilidades que, sozinho, eu não conseguiria construir. A qualidade de minhas relações participa da qualidade daquilo que posso conhecer e realizar.

Talvez a sabedoria comece quando deixo de perguntar como posso vencer definitivamente uma discussão e passo a perguntar como posso participar de uma conversa na qual a verdade seja procurada sem que a dignidade dos interlocutores seja sacrificada. A resposta não será sempre conciliatória, haverá divergências persistentes, decisões difíceis e distâncias necessárias, mas até nessas circunstâncias posso renunciar à pretensão de possuir a totalidade da vida alheia. Não preciso concordar com o outro para reconhecê-lo como outro, nem preciso transformar minha convicção em dogma para levá-la a sério.

Por isso, já não considero a expressão “a última palavra” um ideal de sabedoria, ela me parece, antes, o desejo de interromper aquilo que torna a condição humana intelectualmente exigente e existencialmente promissora: a capacidade de continuar aprendendo. Quero viver de tal maneira que minhas afirmações tenham fundamento, minhas dúvidas sejam honestas, minhas decisões assumam consequências e minhas relações permaneçam suficientemente abertas para que algo novo possa nascer entre mim e aqueles que encontro. A grandeza humana não está em pronunciar o juízo final sobre todas as coisas, mas em sustentar, com lucidez e responsabilidade, uma vida que não nos pertence por inteiro, uma vida que se constrói no

tempo, no cuidado e nas conversações que temos a coragem de não encerrar.

Reflito, portanto, em paz, mas não em imobilidade. A paz que procuro não é a do ego finalmente intocável, é a de uma consciência que já não precisa fingir onisciência para existir com dignidade. Posso ser inteiro sem ser absoluto, posso ter convicções sem ser prepotente, posso buscar a verdade sem fazer de mim seu proprietário, e, sobretudo, posso aprender a transformar a diferença, que tantas vezes me ameaça, numa oportunidade de humanização. **Essa é uma das formas mais exigentes de Inteligência Relacional: reconhecer que minha palavra pode ser necessária e responsável, sem jamais precisar ser a última.**

Pensem nisso e reflitam em paz.

HOMERO REIS

Brasília, outubro de 2026

E você? Essa reflexão **fez sentido?** Vamos conversar sobre o tema.

Reflitam em paz

Homero Reis é psicanalista, mentor e pesquisador da Inteligência Relacional. Mestre em Educação, atua desde 1977 no desenvolvimento de pessoas, líderes e organizações, e é autor de oito livros.

IR COMPASS · GRATUITO

Onde você está nas suas relações?

Faça o assessment de Inteligência Relacional em 5 minutos →

LEIA TAMBÉM

ENSAIO 31
Redes Conversacionais

ENSAIO 34
Dissonância Cognitiva e Desonestidade Intelectual

homeroreis.com
(61) 98150-4477 · (61) 3034-7414
@relacoesinteligentes.hr · @homeroreiseconsultores

© Homero Reis, 2026. Proibida a reprodução deste texto, no todo ou em parte, por qualquer meio, sem a prévia autorização formal do autor. homero@homeroreis.com