HOMERO REIS

ENSAIO
34

DISSONÂNCIA *cognitiva*

e desonestidade intelectual: quando **ter razão** se torna mais importante do que a verdade



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

DISSONÂNCIA cognitiva

VERDADE *e identidade*



A VERDADE QUE AMEAÇA MINHA IDENTIDADE

Vivemos tempos em que as convicções parecem valer mais do que os acontecimentos, em que a fidelidade a uma ideia pode adquirir a força de uma "pertença" familiar, e em que discordar de alguém é, não raramente, interpretado como uma agressão à sua própria existência. Interrogo-me sobre esse fenômeno porque reconheço nele uma das contradições mais inquietantes da condição humana. Somos capazes de compreender argumentos complexos, de identificar inconsistências no discurso alheio, de denunciar injustiças com veemência, e, ainda assim, podemos fechar os olhos quando as mesmas inconsistências aparecem no território de nossas preferências. Não me excluo desse risco; isso seria precisamente uma demonstração de arrogância imaginar que o conhecimento acumulado, a experiência profissional ou a maturidade me tornariam imune ao autoengano.

Penso na pessoa que defendeu durante anos um governante, um partido, uma instituição religiosa, uma fé, uma empresa ou uma concepção de mundo, discutiu com a família, desfez amizades, publicou afirmações categóricas, construiu sua reputação sobre aquela escolha, e, diante de evidências consistentes de comportamentos que antes condenava, passa a relativizar o que parecia inegociável. O fato novo não ameaça apenas sua opinião, ameaça a narrativa que elaborou sobre si mesmo, sua lucidez, seu discernimento, sua integridade. A pergunta que a perturba deixa de ser simplesmente se aquilo que defendeu merece confiança, e passa a ser o que terá de reconhecer em si caso admita que estava enganada.

É nesse deslocamento que encontro o núcleo deste ensaio. Não pretendo discutir qual grupo político, qual marca ou qual crença possui a verdade. Pretendo investigar o preço psicológico e moral que às vezes estamos dispostos a pagar (ou não), para não rever uma escolha. Minha hipótese é que a dissonância cognitiva explica parte do desconforto que experimentamos diante da contradição, enquanto a desonestidade intelectual descreve uma possível maneira, eticamente censurável, de administrar esse

desconforto, manipulando critérios, escondendo evidências ou exigindo dos outros uma coerência que dispensamos de nós mesmos. A primeira não é um pecado nem uma prova de má-fé, a segunda não deve ser presumida automaticamente; e, entre ambas existe um campo decisivo, o da responsabilidade por aquilo que fazemos com o que sabemos.

O desconforto de pensar contra mim mesmo

Leon Festinger, ao formular a teoria da dissonância cognitiva, ajudou-me a compreender que a mente humana busca alguma consistência entre crenças, atitudes e comportamentos, e que a percepção de incompatibilidade pode produzir tensão. Quando me considero justo, mas ajo de modo injusto, quando proclamo a importância da verdade, mas protejo uma falsidade conveniente, quando defendo o diálogo, mas humilho quem discorda, experimento uma fratura entre a imagem que sustento e a conduta que pratico. Posso então modificar meu comportamento, reconsiderar uma crença, acrescentar justificativas ou minimizar a importância do conflito. Nem todas essas respostas são equivalentes, algumas me aproximam da realidade, outras apenas tornam a contradição suportável.

Não confundo, entretanto, dissonância com mentira deliberada. Há ocasiões em que me equivoco sinceramente, porque disponho de informações incompletas, porque interpreto mal uma situação ou porque atribuo confiança excessiva a uma fonte. Também há situações em que uma evidência é ambígua, contestável ou insuficiente, e resistir a uma conclusão apressada pode representar prudência, não desonestidade. O problema surge quando passo a escolher o padrão de prova conforme a conveniência do resultado, quando exijo rigor absoluto para reconhecer o erro dos meus aliados e aceito rumores frágeis para condenar os adversários.

A inteligência, por si só, não me protege dessa armadilha. Posso utilizar recursos intelectuais sofisticados para produzir explicações cada vez mais elegantes em defesa de uma posição cada vez menos sustentável. A capacidade argumentativa, sem disciplina ética, converte-se em instrumento de racionalização, e o conhecimento, que deveria ampliar a liberdade de revisão, passa a servir à conservação de uma identidade ameaçada. Vejo aí uma ironia dolorosa, quanto mais habilidoso me torno em defender minhas ideias, mais facilmente posso me tornar prisioneiro delas.

A experiência cotidiana oferece exemplos simples: reclamo da imprudência de motoristas desconhecidos, mas justifico minha própria pressa, condeno o desperdício alheio, mas atribuo minhas despesas excessivas a necessidades especiais, critico o autoritarismo de uma liderança, mas chamo de firmeza a minha indisposição para escutar. Cada exemplo pode ter explicações legítimas, porém a recorrência de critérios assimétricos exige exame. O primeiro compromisso com a verdade não é descobrir a incoerência do outro, é aceitar que também posso estar dividido.

DISSONÂNCIA cognitiva

CONTRADIÇÃO *e desonestidade*



DA CONTRADIÇÃO À DESONESTIDADE INTELECTUAL

Entendo a desonestidade intelectual como a disposição de tratar fatos, argumentos e testemunhos de maneira seletiva, com o propósito de preservar uma conclusão previamente desejada, mesmo quando existem razões relevantes para revê-la. Essa disposição pode assumir formas diferentes, omitir dados decisivos, deslocar a discussão para assuntos laterais, atacar a pessoa que apresenta a evidência, alterar o significado das palavras, reduzir uma crítica complexa a uma caricatura, ou proclamar certeza onde apenas há preferência. Nem todo erro interpretativo é desonestidade, nem toda defesa apaixonada de uma posição configura fraude, por isso preciso examinar intenção, acesso à informação, abertura à correção e persistência da distorção.

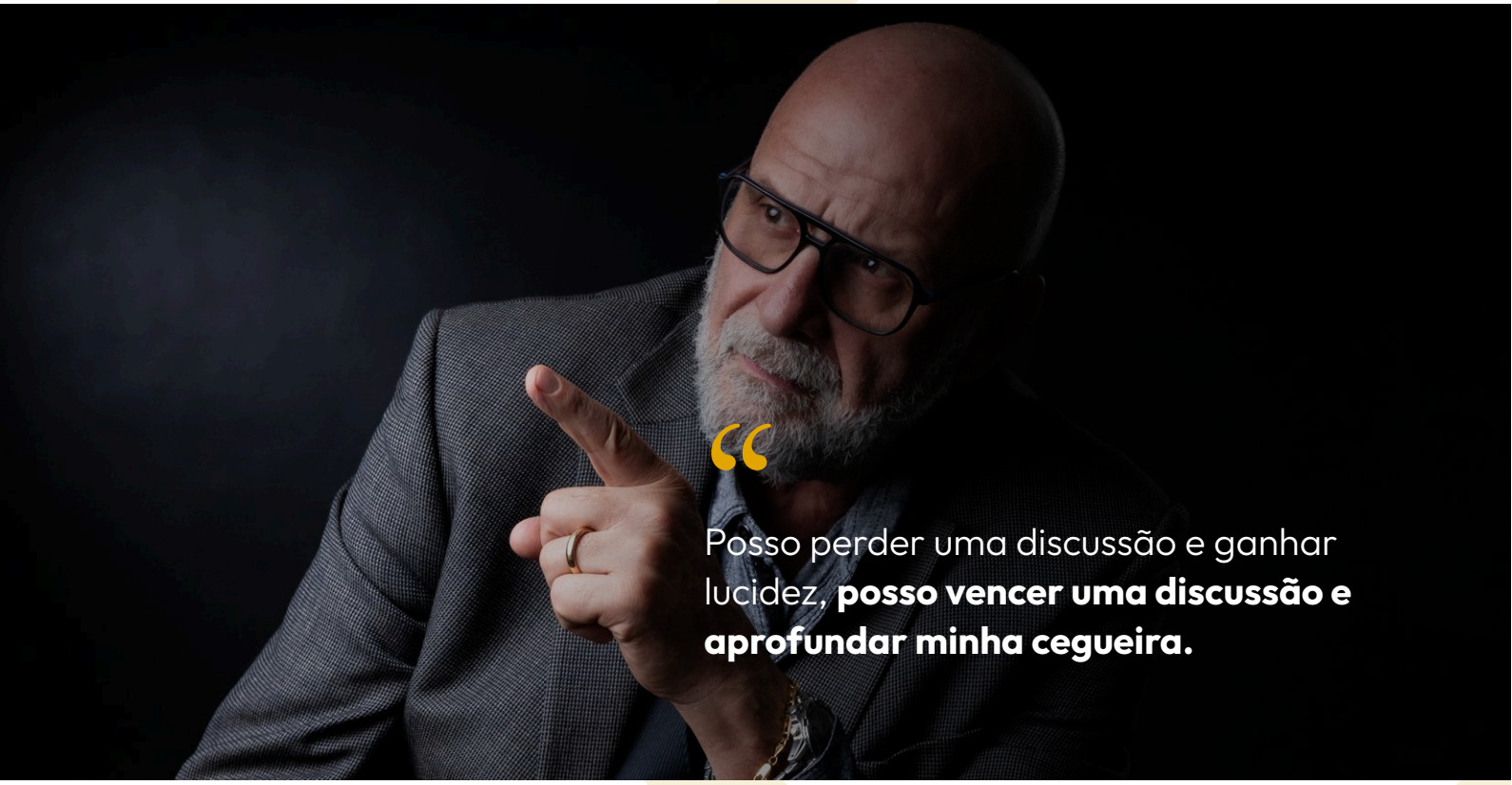
O que me preocupa é a transformação de um vínculo legítimo em lealdade incondicional. Posso admirar uma organização, confiar em uma marca, apoiar uma proposta política, identificar-me com uma comunidade de fé, mas não devo entregar a nenhuma dessas "pertenças" o direito de suspender meus princípios. Uma confiança madura admite verificação, uma confiança infantil exige imunidade. Se meu critério moral muda apenas porque mudou o nome de quem praticou o ato, já não estou julgando a conduta, estou protegendo o grupo ao qual me vinculei.



> Uma confiança madura admite verificação, **uma confiança infantil exige imunidade.**

Hannah Arendt, ao refletir sobre pensamento, responsabilidade e juízo, oferece-me uma advertência fecunda: a vida moral depende da disposição de pensar e de responder pelo que faço, inclusive quando a conformidade coletiva parece mais confortável. Não reduzo sua obra a uma fórmula sobre política contemporânea, encontro nela um convite mais exigente: não terceirizar meu julgamento. Também a tradição socrática me confronta. A investigação filosófica começa quando a certeza se deixa interrogar, e a disposição de reconhecer a própria ignorância abre espaço para uma vida examinada.

O instante decisivo não ocorre quando alguém me demonstra que errei, mas quando percebo que posso escolher entre investigar honestamente o erro e organizar uma defesa da minha imagem. Posso perder uma discussão e ganhar lucidez, posso vencer uma discussão e aprofundar minha cegueira. A desonestidade intelectual começa a tornar-se um hábito quando considero a segunda possibilidade uma vitória.



> Posso perder uma discussão e ganhar lucidez, **posso vencer uma discussão e aprofundar minha cegueira.**

ESPELHO *dos clássicos*



SÓCRATES, PLATÃO E ARISTÓTELES DIANTE DO ESPELHO

Volto aos clássicos porque encontro neles perguntas que a tecnologia não tornou obsoletas. Sócrates, tal

como aparece nos diálogos de Platão, não oferece uma coleção de respostas confortáveis; submete opiniões ao exame, revela contradições e demonstra que a convicção subjetiva não basta para constituir conhecimento. Seu método me ensina a suportar o desconforto de não saber, a reconhecer que uma pergunta honesta pode valer mais do que uma resposta triunfante. O problema de nosso tempo não é apenas a escassez de informações, é a dificuldade de permanecer diante de uma pergunta sem imediatamente transformá-la em arma.

Na alegoria da caverna, narrada por Platão na República, percebo uma imagem poderosa da resistência à revisão de crenças. Quem se acostumou às sombras pode sentir a luz como ameaça, e o retorno daquele que viu outra realidade não garante acolhimento. Não interpreto a alegoria como licença para declarar que pertenço ao pequeno grupo dos iluminados, seria apenas substituir uma sombra por outra. Prefiro lê-la como advertência contra minha facilidade de confundir familiaridade com verdade. O fato de uma explicação acompanhar-me há muitos anos não a torna necessariamente correta.

Aristóteles, ao relacionar virtude e formação do caráter na Ética a Nicômaco, ajuda-me a deslocar a questão do discurso para o hábito. Não me torno íntegro apenas porque conheço a definição de honestidade, a integridade exige práticas reiteradas de discernimento, justiça e prudência. A prudência, ou phronesis, não é oportunismo, é a capacidade de deliberar bem sobre situações concretas, considerando circunstâncias sem abandonar o horizonte ético. Posso reconhecer nuances sem dissolver princípios, posso mudar de opinião sem perder caráter, posso permanecer fiel a um valor justamente porque abandonei uma posição que passou a contradizê-lo.

Esses três pensadores me conduzem a uma síntese: preciso da coragem socrática para perguntar, da vigilância platônica para desconfiar das aparências, e da disciplina aristotélica para transformar reconhecimento em conduta. A honestidade intelectual não se mede pelo volume de certezas que acumulo, mas pela qualidade das revisões que sou capaz de realizar.

Nietzsche, Freud e as justificativas do eu

Nietzsche desestabiliza minha pretensão de pureza quando examina os interesses, afetos e forças que atravessam aquilo que chamamos de convicção. Sua crítica à moral e sua investigação genealógica convidam-me a perguntar não apenas se uma ideia é verdadeira, mas também que necessidades ela satisfaz e que tipo de vida ela protege. Não concluo daí que toda verdade seja apenas interesse, concluo que meu interesse pode interferir na maneira como me aproximo da verdade. A suspeita nietzschiana é fecunda quando a aplico também às minhas próprias certezas; pois torna-se mero cinismo quando as utilizo exclusivamente para desacreditar o outro.

Freud, por sua vez, mostrou que não somos transparentes para nós mesmos. Desejos, conflitos e defesas podem organizar explicações que experimentamos como plenamente racionais. A racionalização, na tradição psicanalítica, permite construir motivos aceitáveis para atitudes cuja determinação é mais complexa do que admitimos. Não preciso transformar toda discordância em sintoma, nem diagnosticar pessoas à distância, basta reconhecer que posso contar uma história coerente sobre minhas escolhas e ainda assim desconhecer aspectos relevantes de suas motivações.

Recordo-me de uma situação, inspirada em conflitos frequentes nas relações de trabalho. Um diretor afirma que valoriza a participação da equipe, mas interrompe sistematicamente os profissionais que questionam suas decisões. Quando recebe uma avaliação crítica, explica que os colaboradores ainda não estão preparados para contribuir. Se alguém concorda com ele, considera a concordância sinal de maturidade, se alguém discorda, interpreta a divergência como imaturidade. A teoria que afirma praticar e a conduta que efetivamente sustenta se afastam, e a explicação defensiva preserva sua autoimagem de líder participativo.

Reconheço nesse caso a importância da distinção entre teoria esposada e teoria em uso, associada a Chris Argyris e Donald Schön, e presente em meu trabalho com desenvolvimento humano. Não basta perguntar o que declaro valorizar, preciso observar quais regras minhas ações efetivamente revelam. A consciência da discrepância pode humilhar meu orgulho, mas também pode libertar-me da necessidade de encenar uma coerência que ainda não conquistei.

ANGÚSTIA *e coragem*



KIERKEGAARD, TILLICH E A CORAGEM DE RECONHECER A ANGÚSTIA

Kierkegaard ajuda-me a compreender que o encontro comigo mesmo não é apenas um exercício lógico, envolve angústia, possibilidade e responsabilidade. Escolher implica renunciar a outras possibilidades, reconhecer um erro implica admitir que poderia ter vivido de outro modo. Muitas vezes prefiro a segurança de uma identidade pronta à instabilidade de uma existência em revisão. A fuga da contradição pode ser, nesse sentido, uma fuga de mim, da liberdade que me obriga a responder por minhas escolhas.

Paul Tillich, ao desenvolver sua reflexão sobre coragem, ansiedade e sentido último, oferece outra chave: o ser humano necessita de fundamentos de significado, mas pode absolutizar realidades finitas, convertendo objetos legítimos de dedicação em instâncias inquestionáveis. Uma causa, uma liderança, uma

comunidade ou uma instituição pode ocupar indevidamente o lugar de referência absoluta, e, quando isso acontece, qualquer crítica passa a ser vivida como ameaça existencial. A questão deixa de ser o mérito de uma decisão, passa a ser a sobrevivência simbólica de quem nela depositou seu valor pessoal.

Pergunto-me quantas vezes defendi uma ideia porque ela merecia defesa, e quantas vezes a defendi porque não suportava imaginar-me sem ela. Há uma diferença entre fidelidade e aprisionamento, a fidelidade aos princípios pode exigir a revisão das preferências, o aprisionamento às preferências exige a revisão oportunista dos princípios. Uma espiritualidade madura, assim como uma filosofia responsável, não deveria proteger-me do exame, deveria ampliar minha capacidade de suportá-lo.

A coragem que me interessa não é a de jamais hesitar, é a de permanecer íntegro durante a hesitação, sem transformar a insegurança em agressividade, sem exigir que os outros confirmem aquilo que ainda preciso investigar. Reconhecer a angústia não me obriga a abandonar convicções, obriga-me apenas a não usar convicções como anestesia contra a realidade.

Jesus, a consciência e a tentação do julgamento seletivo

Nos Evangelhos encontro uma crítica persistente à distância entre aparência e interioridade. Ao denunciar a hipocrisia e convidar ao exame da própria conduta antes de condenar o semelhante, Jesus desloca o centro da vida moral da exibição pública de virtude para a coerência do coração. A imagem da trave e do argueiro, em Mateus 7, permanece especialmente provocadora.

Posso enxergar com impressionante precisão a pequena falha do outro e tornar-me estranhamente incapaz de perceber a desproporção do meu próprio erro.

Não leio essa passagem como proibição de avaliar ações (seria impossível viver eticamente sem discernimento), leio-a como exigência de simetria moral. Antes de transformar a falha alheia em espetáculo, devo perguntar qual critério estou aplicando, se aceitaria esse mesmo critério quando dirigido a mim, e se minha indignação nasce do compromisso com a justiça ou do prazer de confirmar a inferioridade do adversário. A fé, quando se torna escudo contra perguntas honestas, corre o risco de abandonar justamente a verdade que proclama servir.

C. S. Lewis, em suas reflexões sobre orgulho e vida moral, chama atenção para a maneira como a vaidade pode organizar nossa relação com os outros, não basta desejar algo bom, podemos desejar sobretudo ser reconhecidos como melhores. A superioridade moral é uma sedução particularmente perigosa porque se apresenta com a linguagem da virtude. Posso defender a humildade com arrogância, a paz com hostilidade, a honestidade por meio de meias-verdades. Nesse ponto, a linguagem religiosa não me oferece imunidade, oferece responsabilidade ampliada. Quando releio a sabedoria de Provérbios, tão presente em minhas reflexões autorais, percebo que a escuta da correção e a prudência no falar constituem condições da vida comum. A sabedoria não é mera acumulação de máximas, é a disposição de ser corrigido por aquilo que se revela verdadeiro. E quando a oração se torna relação, não pode permanecer apenas como pedido para que Deus confirme minhas escolhas, precisa tornar-se espaço em que também me disponho a rever meus caminhos.

PERTENÇA *que cobra*



FROMM, BAUMAN E O PERTENCIMENTO QUE COBRA OBEDIÊNCIA

Erich Fromm, investigou os vínculos entre liberdade, medo e conformidade, para nos ajudar a compreender por que a autonomia pode tornar-se tão difícil. Ser livre não significa apenas dispor de alternativas, significa suportar a responsabilidade de escolher sem garantias absolutas de aprovação. A adesão a um grupo oferece reconhecimento, linguagem compartilhada, proteção simbólica, e tudo isso possui valor humano real, mas pode cobrar um preço excessivo quando exige renúncia ao julgamento próprio.

Zygmunt Bauman examinou a fragilidade de vínculos e a instabilidade das formas contemporâneas de convivência. Suas análises convidam-me a observar a busca ansiosa por segurança e identidade em ambientes marcados por incerteza. Em redes sociais, a "pertença" pode ser continuamente reafirmada por sinais de lealdade, compartilhar uma acusação, ridicularizar um opositor, repetir um slogan, recusar uma evidência inconveniente. Não suponho que todos os grupos funcionem assim, mas reconheço a facilidade com que a necessidade legítima de companhia pode converter-se em pressão pela unanimidade.

Imagino uma família em que duas gerações passaram a identificar divergências políticas com falta de amor. Durante um almoço, uma filha apresenta uma informação documentada que contraria a posição do pai, ele não examina o conteúdo e pergunta porque ela se tornou inimiga da família. A filha, ferida, responde com sarcasmo e a conversa termina antes de começar. Nenhum deles precisou mudar de ideia para preservar a relação, ambos precisariam apenas distinguir desacordo de rejeição. A incapacidade de realizar essa distinção faz da convicção um instrumento de ruptura.

Em meu trabalho, encontro repetidamente o desafio de construir pertencimento sem submissão, confiança sem cegueira, reconhecimento sem bajulação. Um vínculo relacional digno não me obriga a concordar com tudo, permite-me discordar sem ser expulso simbolicamente da comunidade. A lealdade

mais valiosa talvez seja aquela que me autoriza a dizer uma verdade desconfortável, e a recebê-la, sem que a relação se transforme imediatamente em tribunal.

Byung-Chul Han e a exaustão da indignação permanente

Byung-Chul Han analisa aspectos da sociedade contemporânea marcados por desempenho, exposição e saturação de estímulos. Sua crítica ajuda-me a interrogar o ambiente em que a opinião precisa ser instantânea, pública e categórica, antes mesmo que os acontecimentos tenham sido compreendidos. A velocidade da reação substitui a paciência da investigação, o engajamento emocional oferece recompensas imediatas, e a indignação torna-se uma forma de presença social.

Nesse cenário, reconhecer um erro parece especialmente custoso, porque não se trata apenas de modificar uma crença privada, trata-se de contrariar uma audiência que acompanhou minhas declarações anteriores. Quanto mais publiquei, mais preciso explicar, quanto mais ridicularizei quem discordava, mais difícil se torna admitir que havia alguma razão no argumento adversário. A exposição pública intensifica o investimento identitário e pode transformar a revisão honesta em experiência de vergonha.

Lembro-me de um influenciador que divulgou uma denúncia grave contra uma organização. A notícia circulou amplamente. Dias depois surgem documentos confiáveis que corrigem parte importante da narrativa. Em vez de apresentar a retificação com destaque equivalente, ele publica uma frase vaga, afirma que o essencial permanece e muda de assunto. Não sei se agiu por má-fé, medo de perder audiência ou precipitação, mas posso avaliar o efeito, seus seguidores permanecem com uma impressão de que ele já possui razões para reconsiderar (embora nunca o tenha feito).

A disciplina que proponho é menos espetacular. Pressupõe desacelerar, distinguir fato de interpretação, identificar o que ainda não sei, corrigir publicamente quando o erro foi público. Não é uma estratégia para vencer algoritmos, é uma prática de integridade. O pensamento necessita de intervalos, a verdade não se torna mais verdadeira porque fui o primeiro a anunciá-la.

DISSONÂNCIA *cognitiva*

DÚVIDA *honesta*



A DÚVIDA HONESTA E OS PENSADORES SEM CERTEZA RELIGIOSA

Não considero que a honestidade intelectual "pertença" exclusivamente aos que compartilham uma tradição de fé. A reflexão de Bertrand Russell, agnóstico em sua orientação filosófica, recorda-me o valor da dúvida disciplinada e da recusa de certezas que excedem as evidências disponíveis. David Hume, cuja posição religiosa é objeto de interpretações históricas e que frequentemente é associado ao ceticismo religioso, oferece instrumentos decisivos para pensar os limites da inferência e o cuidado com as pretensões de conhecimento. Thomas Henry Huxley, que difundiu o termo agnosticismo, defendeu uma atitude intelectual comprometida com o exame das razões, em vez da aceitação de conclusões por autoridade.

Essas contribuições não anulam a experiência religiosa, colocam-na diante de uma exigência que também reconheço na melhor tradição teológica: a distinção entre fé e pretensão de onisciência. Posso sustentar convicções profundas sem afirmar que compreendo integralmente os mistérios da existência, posso encontrar sentido na transcendência sem transformar minhas interpretações particulares em verdades imunes à crítica. O diálogo entre crentes, agnósticos e ateus se empobrece quando cada lado presume conhecer previamente a incapacidade moral ou intelectual do outro.

A dúvida honesta não equivale ao relativismo indiferente. Posso reconhecer graus de evidência, estabelecer conclusões provisórias, defender valores, tomar decisões e responder por elas, sem declarar encerrada a investigação. Há situações em que suspender o juízo é uma virtude, outras em que a prudência exige agir com o conhecimento disponível. A honestidade consiste em tornar explícita essa condição, não apresentar hipótese como certeza, não chamar preferência de prova, não usar a complexidade como desculpa para jamais assumir responsabilidade.

O encontro com perspectivas diferentes torna-se fecundo quando não me aproximo do interlocutor apenas para convertê-lo, vencê-lo ou classificá-lo. Quero compreender como ele chegou à conclusão que

defende, quais experiências considera decisivas, quais evidências o fariam reconsiderar, e desejo ser capaz de responder às mesmas perguntas. Se nenhuma evidência imaginável poderia alterar minha posição, preciso investigar se ainda estou sustentando uma convicção racionalmente examinável ou protegendo uma identidade intocável.

Frankl e a liberdade de responder à realidade

Viktor Frankl, ao refletir sobre sentido, responsabilidade e liberdade interior, ajuda-me a não reduzir a pessoa a seus condicionamentos. Posso ser influenciado por afetos, medos, pertencimentos e histórias de vida, mas essa influência não elimina inteiramente minha possibilidade de responder de outro modo. A liberdade humana não é ilimitada, tampouco é inexistente, manifesta-se na responsabilidade concreta diante das circunstâncias. Por isso, compreender os mecanismos da dissonância não significa absolver automaticamente qualquer comportamento que deles decorra.

Reconheço a tentação de explicar tudo pelo contexto: a polarização, a pressão dos grupos, a arquitetura das plataformas, o medo de exclusão. Essas condições são relevantes e devem ser consideradas; porém não substituem a pergunta ética: o que fiz quando tive oportunidade de verificar, ouvir e corrigir? A responsabilidade não exige perfeição cognitiva, exige disponibilidade para aprender e reparar. Em muitas relações, a confiança não se perde porque alguém errou, perde-se porque a pessoa insiste em negar o que já poderia reconhecer.



Considere o seguinte caso para ilustrar o que estou comentando: uma mulher procura acompanhamento psicológico após o rompimento com a irmã, ambas se acusam de traição por divergências ideológicas. Ao longo dos encontros, ela percebe que o sofrimento maior não nasce apenas da divergência, nasce da ideia de que admitir qualquer exagero equivaleria a declarar-se inferior. O trabalho terapêutico não decide sua posição política, ajuda-a a reconhecer medo, vergonha e necessidade de aprovação; a distinguir fatos de interpretações e a formular um pedido de desculpas específico por ter humilhado a irmã.

Esse exemplo, para além de um relato de um cliente real, demonstra a eficácia de uma intervenção particular, que serve para mostrar uma possibilidade humana: posso conservar convicções e modificar a maneira de me relacionar com elas. Não preciso apagar minha história para corrigir uma conduta, posso reconhecer a ferida produzida e iniciar uma reparação. A liberdade interior se torna visível quando deixo de confundir fidelidade a mim mesmo com obrigação de repetir meus erros.

LIDERANÇA *infalível*



O CASO DA LIDERANÇA QUE CONFUNDIU COERÊNCIA COM INFALIBILIDADE

Outro caso aproxima a questão do ambiente organizacional. Um gestor constrói sua reputação sobre a defesa da meritocracia. Afirma que promoções devem resultar de critérios transparentes, mas favorece repetidamente pessoas de sua confiança pessoal. Quando um integrante da equipe apresenta dados sobre a distribuição desigual de oportunidades, o gestor responde que números não captam todas as variáveis, argumento que, em princípio, pode ser legítimo. O problema surge quando ele se recusa a explicitar as variáveis relevantes, não aceita uma revisão independente e passa a tratar a pergunta como demonstração de deslealdade.

Observo aqui três movimentos distintos: uma contradição entre valor declarado e prática, um desconforto que ameaça a autoimagem do líder, e uma reação defensiva que pode tornar-se desonestidade intelectual se ele conscientemente manipula os critérios para escapar da avaliação. Não posso inferir sua intenção apenas a partir do comportamento observado, mas posso identificar o risco organizacional, quando a autoridade se torna imune à verificação, a equipe aprende que a linguagem dos valores serve mais para proteger posições do que para orientar decisões.

A consequência ultrapassa o indivíduo, instala-se uma andragogia silenciosa da incoerência. Os profissionais descobrem que certos princípios valem nos discursos e outros governam as escolhas concretas; e, começam a economizar perguntas, a esconder informações, a adaptar a fala ao desejo da chefia. A cultura torna-se um sistema de concessões recíprocas à aparência, todos sabem algo que poucos se sentem autorizados a dizer. A confiança se deteriora não necessariamente por um conflito aberto, mas pela distância crescente entre o que se promete e o que se pratica.

A intervenção que considero adequada não começa pela humilhação pública do gestor, começa por tornar observáveis os critérios, estabelecer espaços seguros de confronto, examinar decisões concretas,

acolher a possibilidade de erro e construir compromissos verificáveis. Reconhecimento não é adulação, é capacidade de enxergar pessoas e fatos com precisão; e, vulnerabilidade responsável não é confissão performática, é disposição de admitir limites e responder por consequências. Uma organização (ou uma sociedade) amadurece quando a correção deixa de ser tratada como ameaça à autoridade e passa a ser entendida como condição de legitimidade.

A assimetria moral e o custo humano da incoerência

Há uma forma de desonestidade que considero especialmente destrutiva, a assimetria moral sistemática. Quando um adversário comete determinada falta, qualifico-a como prova definitiva de caráter; quando um aliado pratica conduta semelhante, invoco contexto, intenção, história, dificuldades e circunstâncias. O contexto pode de fato modificar a avaliação moral de um ato, não nego isso; o que questiono é a distribuição seletiva do direito à complexidade. Se concedo humanidade aos meus e reduzo os outros a rótulos, já organizei meu julgamento antes de examinar o acontecimento.

Esse mecanismo atravessa a política, a família, a religião e o trabalho. Um pai exige dos filhos a sinceridade que não pratica, uma instituição proclama transparência enquanto pune perguntas legítimas, uma comunidade defende compaixão para seus membros e desprezo pelos externos, um consumidor condena práticas empresariais abusivas até descobrir que sua marca favorita se beneficia delas. O elemento comum não é a escolha específica, é a disposição de alterar a régua moral para proteger o objeto de identificação.

Também preciso aprender a reconhecer o erro sem dramatizá-lo. Uma retificação pode ser objetiva: afirmei algo sem base suficiente, agora disponho de informação melhor, por isso modifico minha avaliação. Uma reparação pode ser concreta: tratei sua discordância como ofensa, interrompi sua fala, atribuí intenções que não podia conhecer, peço desculpas e comprometo-me a agir de outro modo. Não há necessidade de converter cada correção em espetáculo moral. A dignidade está na precisão do reconhecimento e na consistência da mudança. Quando consigo realizar esse movimento, descubro que minha identidade não precisa depender da infalibilidade. Posso continuar sendo alguém comprometido com a justiça depois de reconhecer que fui injusto, posso permanecer defensor da verdade depois de corrigir uma afirmação falsa, posso conservar minha fé depois de revisar uma interpretação, posso sustentar valores políticos depois de abandonar um representante que os contradisse. A integridade não consiste em preservar intacta a biografia das minhas opiniões, consiste em manter viva a responsabilidade diante do real.

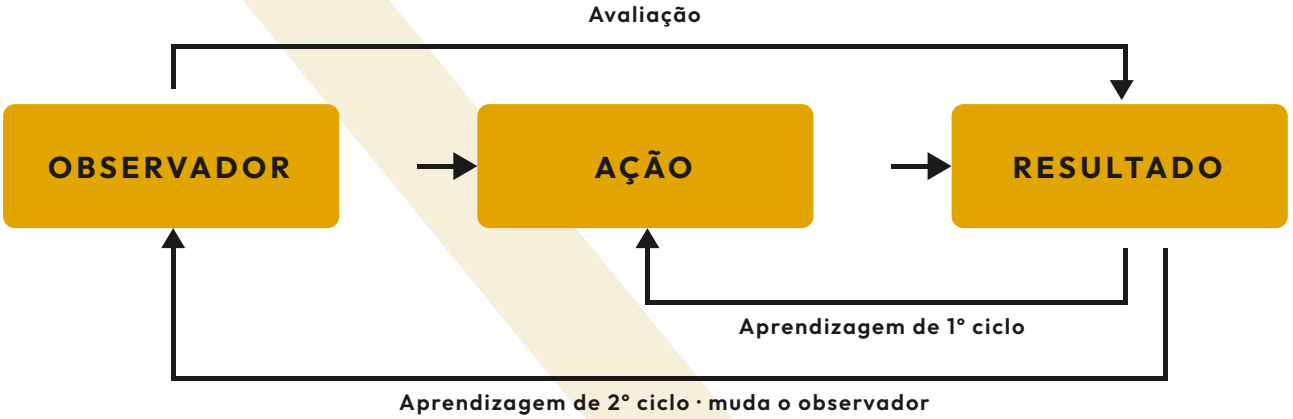


> A integridade não consiste em preservar intacta a biografia das **minhas opiniões, consiste em manter viva a responsabilidade diante do real.**

MOAR *observador*

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: O OBSERVADOR, A AÇÃO E O RESULTADO



MODELO MOAR · HOMERO REIS

Ao relacionar essas reflexões com a Inteligência Relacional, objeto central de minha investigação e de minha prática profissional, percebo que o problema ultrapassa o domínio individual das crenças. Toda interpretação nasce de um observador situado, atravessado por experiências, emoções, aprendizagens, expectativas e vínculos, e esse observador atua sobre o mundo, produzindo consequências que retornam às relações. Na perspectiva do modelo do "Observador, Ação e Resultado – MOAR", não basta perguntar se minha opinião está correta, preciso examinar que observador estou sendo quando a defendo, que ações produzo em nome dela e quais resultados essas ações geram.

Se interpreto a divergência como ameaça, minhas ações tendem à defesa, ao ataque, à ironia ou ao silêncio estratégico, e os resultados podem ser distanciamento, medo, desconfiança e ruptura. Se reconheço a possibilidade de estar equivocado, não me torno passivo, amplio meu repertório de ação, posso perguntar, verificar, discordar com respeito, negociar significados, corrigir rumos e preservar a dignidade do interlocutor. A mudança do observador não garante automaticamente o resultado desejado, mas modifica as possibilidades de ação disponíveis e torna mais responsável minha participação na relação.

A vulnerabilidade responsável ocupa aqui um lugar essencial. Não a compreendo como exposição indiscriminada da intimidade nem como renúncia ao discernimento, compreendo-a como capacidade de reconhecer limites, incertezas e falhas sem transferir aos outros a obrigação de sustentar minha imagem. Posso dizer que não sei, que preciso rever, que agi mal, que meu julgamento foi precipitado. Quando essa

disposição é acompanhada de compromisso e reparação, cria condições para uma confiança mais robusta do que aquela baseada na aparência de certeza.

O reconhecimento, outro fundamento de meu acervo, exige que eu veja o outro como sujeito e não apenas como portador de uma posição a combater. Isso significa escutar suas razões sem caricaturá-las, distinguir sua dignidade de suas ideias, perceber as circunstâncias que condicionam sua fala e manter a possibilidade de discordância. Reconhecer não é concordar, é recusar a desumanização como método de debate. E a coordenação de ações depende dessa base, porque compromissos compartilhados exigem linguagem confiável, critérios relativamente estáveis e abertura para revisar interpretações quando os resultados demonstram que algo precisa mudar.

Também encontro nesse tema o sentido do Espaço Reflexivo da Aprendizagem, o ERA, um ambiente em que a experiência pode ser examinada sem que a pessoa seja reduzida ao erro que cometeu. A reflexão se torna fecunda quando consigo confrontar teoria esposada (aquilo que creio), e teoria em uso (aquilo que faço), compreender o fenômeno como interrupção de uma expectativa que pede nova aprendizagem, e substituir a defesa automática por investigação. Não se trata de relativizar responsabilidades, mas de criar condições para que a responsabilização produza transformação, e não apenas ressentimento.



CONSIDERAÇÕES FINAIS: A CORAGEM DE NÃO PRECISAR TER RAZÃO

Chego ao final convencido de que a dissonância cognitiva revela uma tensão constitutiva da experiência humana, enquanto a desonestidade intelectual evidencia uma possibilidade de resposta a essa tensão: a de proteger convicções por meios que sacrificam a honestidade do julgamento. Não preciso condenar toda hesitação nem patologizar quem discorda de mim, preciso observar com rigor o momento em que deixo de

buscar o que é verdadeiro e começo a administrar aquilo que me convém parecer verdadeiro. Essa fronteira pode ser discreta, quase invisível, por isso exige vigilância e não presunção de superioridade.

O desafio é filosófico, porque me obriga a distinguir opinião e conhecimento; é psicológico, porque me confronta com mecanismos de defesa e pertencimento; é ético, porque exige critérios coerentes; é espiritual, porque questiona minhas idolatrias; e é relacional, porque minhas escolhas interpretativas afetam pessoas concretas. Não penso apenas no debate público, penso na mesa da família, no encontro entre amigos, na reunião de trabalho, na comunidade de fé, nos espaços de aprendizagem. Em cada um desses lugares posso escolher entre usar a palavra para construir entendimento ou utilizá-la para defender uma imagem de infalibilidade.

A Inteligência Relacional me recorda que nenhuma convicção existe isolada de suas consequências. A forma como sustento uma ideia comunica quem considero digno de escuta, que riscos estou disposto a assumir, como respondo ao desacordo e qual valor atribuo à confiança. Se a minha necessidade de vencer transforma o outro em inimigo, talvez eu já tenha perdido algo mais importante do que a discussão. Se a minha fidelidade a um grupo exige negar fatos que eu mesmo reconheceria em outro contexto, talvez a "pertença" tenha ultrapassado o limite da integridade.

Por isso, a pergunta decisiva que dirijo a mim mesmo não é apenas se determinada pessoa, partido, marca, instituição ou crença continua merecendo meu apoio. Pergunto, antes, o que eu teria de admitir sobre mim se deixasse de oferecer esse apoio, que medo me impede de reconsiderar, que compromisso estou traindo quando distorço um fato para conservar uma certeza, e que tipo de relação estou produzindo ao agir assim. Essas perguntas não prometem conforto, oferecem a possibilidade de honestidade.

Quero preservar a liberdade de aprender com o que me contraria, a coragem de reconhecer o que ainda não sei, a humildade de corrigir o que afirmei indevidamente e a responsabilidade de reparar os efeitos de minhas escolhas. Não preciso transformar toda divergência em reconciliação, nem toda crítica em concordância, mas posso impedir que a defesa das minhas ideias me afaste dos valores que justificam defendê-las.

Afinal, mudar de opinião diante de fatos bem examinados não é fraqueza; fraqueza é precisar modificar os fatos para continuar acreditando que tenho razão. E talvez a maturidade comece precisamente quando a verdade deixa de ser uma propriedade que reivindico e volta a ser uma responsabilidade à qual me submeto.

Reflitam em paz!

HOMERO REIS

Brasília, novembro 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 33
A Vertigem do Absoluto



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