HOMERO REIS

ENSAIO
31

REDES *conversacionais*

A realidade como **Inteligência Relacional**



PERCEPÇÃO e realidade



Durante muito tempo aprendemos a olhar o mundo como se ele fosse constituído de coisas, entidades fixas, claramente delimitadas, dotadas de propriedades que permaneceriam intactas, independentemente de nossa presença, de nossa linguagem e de nossa experiência, e talvez seja justamente essa confiança na estabilidade das coisas que tenha produzido uma das ilusões mais persistentes do pensamento humano, a convicção de que conhecer significa descobrir uma realidade já concluída, quando aquilo que efetivamente conhecemos é sempre uma realidade encontrada a partir de uma posição, de uma história e de um modo particular de perceber.

Não nego que o mundo exista para além de nós, afirmo, entretanto, que o mundo que se torna experiência humana não pode ser separado das relações por meio das quais o interpretamos.

Alfred North Whitehead, em Process and Reality (1929), questionou a primazia das substâncias estáticas e propôs uma compreensão da realidade constituída por ocasiões reais, acontecimentos que integram, por meio de preensões, elementos de experiências anteriores e dão origem a novas configurações, de modo que aquilo que chamamos de coisa pode ser compreendido como relativa estabilidade no interior de um processo incessante.

A mesa continua parecendo mesa, a árvore permanece reconhecível, a pessoa conserva seu nome, mas a aparência de permanência não elimina o movimento que as constitui, pois o concreto, nessa perspectiva, não é a imobilidade da substância, mas o acontecer das relações, a continuidade criadora do mundo, a experiência sempre aberta ao que ainda poderá surgir.

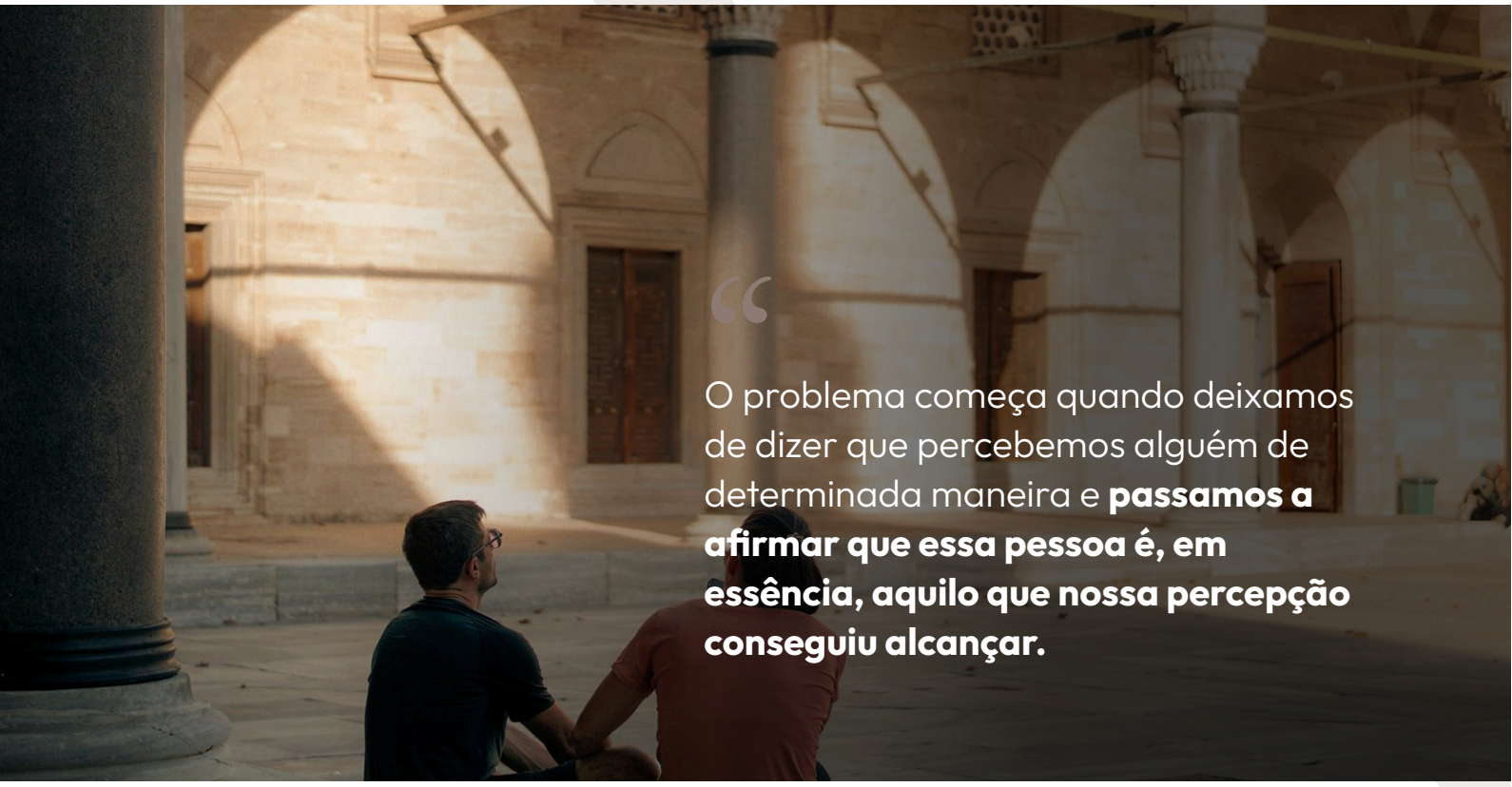
É a partir dessa intuição que desejo aprofundar uma proposição desenvolvida em meu trabalho com a Inteligência Relacional, segundo a qual a realidade humana se constitui em redes conversacionais, não porque as palavras fabriquem montanhas, rios ou corpos, mas porque o significado que atribuímos a tudo o

que encontramos emerge das relações entre observadores diferentes, suas experiências, seus interesses, suas emoções e suas possibilidades de linguagem.

A montanha pode existir sem que ninguém a contemple (isso é uma possibilidade), mas a montanha como ameaça, refúgio, patrimônio, fronteira ou lugar sagrado emerge da relação que estabelecemos com ela, e essa diferença entre existência material e significado vivido é indispensável para que nossa hipótese não se transforme em um subjetivismo incapaz de reconhecer a resistência do próprio real.

Ao afirmar que as coisas não são o que são, são apenas o modo como as percebemos e interpretamos, não pretendo negar a existência de acontecimentos que independem de nossas opiniões, procuro apenas provocar uma reflexão sobre a maneira pela qual transformamos nossas interpretações em verdades aparentemente definitivas. Uma pessoa pode ser percebida como arrogante por alguém, segura por outro, reservada por um terceiro, e tais percepções não surgem do nada, carregam experiências concretas, expectativas e critérios que precisam ser examinados, mas nenhuma delas esgota a identidade daquela pessoa.

O problema começa quando deixamos de dizer que percebemos alguém de determinada maneira e passamos a afirmar que essa pessoa é, em essência, aquilo que nossa percepção conseguiu alcançar.



Nietzsche, especialmente em Genealogia da Moral (1887), ensinou-nos a desconfiar da inocência de nossas avaliações, pois nossos juízos se formam historicamente, atravessados por forças, interesses e valores, ao passo que Maurice Merleau-Ponty, em Fenomenologia da Percepção (1945), mostrou que não contemplamos o mundo a partir de uma consciência desencarnada, nós o encontramos com um corpo

situado, sensível e participante.

Essas perspectivas não significam que todas as interpretações sejam igualmente verdadeiras, significam que nenhuma observação humana acontece a partir de um lugar absolutamente neutro, e que compreender uma percepção exige também compreender o observador que a produz, as condições em que observa e as consequências práticas de sua interpretação.

Humberto Maturana e Francisco Varela, em A Árvore do Conhecimento (1984), oferecem outra contribuição decisiva, quando relacionam o conhecimento ao viver e mostram que a experiência do observador não pode ser simplesmente reduzida a uma cópia passiva do exterior. Encontro nessa reflexão uma afinidade importante com o meu trabalho, pois o observador participa da constituição do domínio de significados no qual se orienta, distingue acontecimentos, estabelece relações e age segundo aquilo que se torna perceptível para ele.

Conhecer não é apenas acumular descrições, é desenvolver a possibilidade de revisar nossas distinções, reconhecer o que não conseguimos ver e acolher o fato de que outros observadores podem revelar aspectos da experiência que permaneceriam invisíveis se estivéssemos sozinhos.

REDES conversacionais



Chamo de **redes conversacionais** os sistemas dinâmicos de relações nos quais diferentes observadores produzem, compartilham, disputam e transformam significados, estabelecem promessas, interpretam comportamentos e coordenam ações; e, considero fundamental compreender que a conversação humana não se limita às palavras pronunciadas. Conversamos por nossos gestos, silêncios, ausências, omissões, aproximações e modos de responder ao outro, uma vez que toda presença humana comunica alguma

coisa, ainda quando desejamos não comunicar, e aquilo que é recebido nunca coincide perfeitamente com aquilo que pretendíamos transmitir. Entre a intenção de quem fala e a interpretação de quem escuta existe um espaço de possibilidades, e é nesse espaço, frequentemente negligenciado, que se constituem muitas de nossas maiores realizações e de nossos mais persistentes sofrimentos.

Uma família, por exemplo, não é apenas uma soma de indivíduos ligados por parentesco, é também uma rede conversacional que preserva histórias, distribui lugares, estabelece permissões e interdições, reconhece alguns de seus membros e silencia outros. Uma criança que ouve repetidamente que é incapaz pode incorporar essa sentença à sua narrativa de identidade, enquanto outra, reconhecida em suas possibilidades, talvez desenvolva maior confiança para enfrentar suas limitações, ainda que nenhuma dessas histórias determine integralmente seu destino. O que se modifica não é a natureza biológica da criança, mas o campo de significados e expectativas no qual ela aprende a perceber a si mesma, a interpretar os outros e a antecipar aquilo que considera possível realizar.

O mesmo acontece nas organizações, onde frequentemente se pretende transformar resultados mediante novos processos, instrumentos de controle e modelos de gestão, sem examinar as conversações que sustentam a cultura. Uma empresa pode possuir excelentes indicadores formais e, ao mesmo tempo, cultivar relações marcadas por medo, desconfiança, omissão e ausência de reconhecimento, circunstâncias nas quais as pessoas executam tarefas, mas evitam expor dúvidas, admitir erros ou oferecer contribuições.

Ao estudar cultura organizacional por meio da Inteligência Relacional, percebo que nenhum organograma consegue revelar sozinho a maneira pela qual as pessoas efetivamente convivem, pois a organização real também acontece no modo como seus integrantes se escutam, se autorizam, se interrompem e assumem responsabilidades compartilhadas.

CONSENSO e diferença



É nesse ponto que introduzo o verbo **consensualizar**, que utilizo para designar o processo pelo qual diferentes observadores constroem, sem necessariamente eliminar suas diferenças, uma compreensão suficientemente compartilhada para tornar possível a convivência e a coordenação de ações. Consensualizar não é votar para decidir o que cada pessoa deve sentir, não é exigir concordância, nem fabricar unanimidade, é sustentar uma conversação na qual interpretações distintas possam ser examinadas e, quando possível, integradas em um entendimento comum, sempre provisório, sempre revisável. A diferença, nessa perspectiva, não é um ruído a ser eliminado, é precisamente aquilo que pode ampliar o alcance de uma percepção compartilhada.

Imagino dois irmãos diante da casa em que passaram a infância: um deles reconhece naquele lugar a segurança dos afetos, o outro revive situações de medo e humilhação, e ambos se surpreendem ao descobrir que, apesar de terem habitado o mesmo espaço, não habitaram a mesma experiência. Se cada um transformar sua memória em sentença contra o outro, talvez permaneçam aprisionados em uma disputa sem fim, mas, se conseguirem escutar um ao outro e ouvir o que o outro viveu, poderão reconhecer uma verdade mais complexa: aquela casa comportou experiências distintas, algumas felizes, outras dolorosas, e nenhuma recordação individual possui o direito de apagar as demais. Não se trata de relativizar o sofrimento, mas de admitir que uma realidade compartilhada pode abrigar histórias que não se confundem.

A consensualização exige, portanto, uma ética da percepção, pois nem toda interpretação é legítima simplesmente porque alguém a sustenta. A violência não deixa de ser violência quando seu autor a denomina cuidado, a exploração não se transforma em justiça porque uma instituição decide descrevê-la como oportunidade, e a morte não desaparece porque elaboramos outra narrativa sobre a perda.

Existem fatos, evidências, consequências e responsabilidades que resistem às nossas preferências, e essa resistência precisa participar da conversação, caso contrário, o consenso poderá converter-se em instrumento de dominação. Consensualizar, em seu sentido mais exigente, significa construir entendimento sem submeter a verdade ao desejo de uniformidade, sem confundir reconhecimento do observador com aprovação indiscriminada de seus juízos.

É aqui que a Inteligência Relacional apresenta sua contribuição particular, pois não a compreendo como uma faculdade adicional localizada no interior do indivíduo, mas como a capacidade de perceber, interpretar e transformar as condições da convivência por meio das quais produzimos significados, compromissos e resultados. Trata-se de uma inteligência do "entre", uma inteligência que pergunta não apenas o que sei ou o que sinto, mas o que acontece entre nós quando nossos conhecimentos, nossas emoções e nossas histórias se encontram.

Muitas pessoas individualmente competentes produzem resultados coletivos insatisfatórios porque não conseguem coordenar suas diferenças, enquanto grupos formados por pessoas de competências distintas podem realizar algo extraordinário quando desenvolvem confiança, reconhecimento e responsabilidade relacional.

Martin Buber, em Eu e Tu (1923), ajuda-nos a compreender a diferença entre encontrar uma pessoa e reduzi-la a objeto de nossas expectativas, porque a relação viva exige a presença de alguém que não se deixa esgotar por nossas classificações.

Quando trato o outro apenas como recurso, adversário, problema ou instrumento, empobreço a experiência do encontro, e quando reconheço sua legitimidade existencial, sem renunciar ao discernimento, permito que algo de novo aconteça. Em minha abordagem, o reconhecimento não é elogio automático nem concordância complacente, é a disposição de admitir que a experiência do outro merece ser escutada, que sua existência não depende de minha aprovação e que a diferença pode trazer conhecimentos que minha posição isolada jamais alcançaria.

Entretanto, uma rede conversacional não se torna inteligente apenas porque seus integrantes falam, pois também existem conversações que reproduzem humilhações, justificam abusos e mantêm os participantes aprisionados em narrativas rígidas. Zygmunt Bauman, em Amor Líquido (2003), examinou a fragilidade dos vínculos contemporâneos, enquanto Byung-Chul Han, em A Expulsão do Outro (2016), discutiu o enfraquecimento da experiência da alteridade, e ambos oferecem pistas para uma contradição que observo cotidianamente: multiplicamos os meios de comunicação, mas nem sempre ampliamos nossa capacidade de encontro. Circulam mensagens em velocidade crescente, entretanto, a escuta, que exige disponibilidade para ser afetada por aquilo que ainda não sabemos, parece tornar-se uma experiência cada vez mais difícil.

Nenhuma rede conversacional se sustenta de maneira fecunda sem alguma forma de confiança. Não a confiança ingênua que acredita em tudo, mas aquela que nasce da coerência entre palavra e ação, da recorrência de experiências verificáveis e da responsabilidade assumida diante dos compromissos.

Também se exige vulnerabilidade responsável, que não é exposição indiscriminada da intimidade nem renúncia aos próprios critérios, mas a coragem de admitir dúvidas, reconhecer limites e dizer, quando necessário, que talvez tenhamos interpretado mal. Uma pessoa que não pode dizer "não sei" está

condenada a fingir conhecimento, e um grupo que não tolera o reconhecimento do erro acaba produzindo uma cultura de dissimulação, na qual parecer competente se torna mais importante do que aprender.



Tenho encontrado equipes operacionalmente eficientes que apresentam baixa vulnerabilidade relacional, executam procedimentos, cumprem prazos e preservam a aparência de alinhamento, mas não conseguem conversar sobre conflitos, inseguranças e decisões equivocadas.

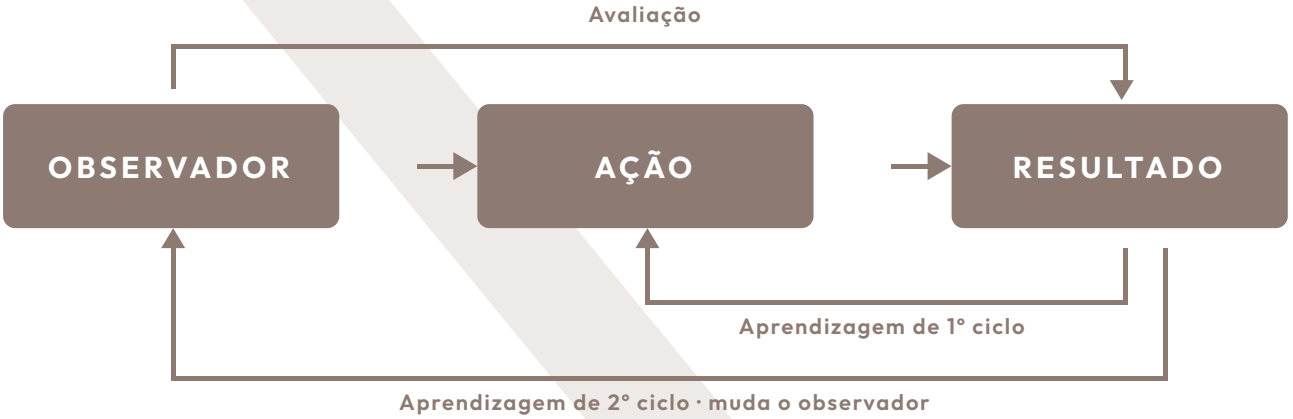
A eficiência, nesses casos, pode ocultar um empobrecimento da experiência coletiva, pois aquilo que não pode ser dito continua atuando sobre os comportamentos e, frequentemente, se converte em ressentimento, afastamento ou descompromisso.

É por isso que considero segurança psicológica, confiança e reconhecimento condições fundamentais para qualquer projeto consistente de desenvolvimento humano e organizacional, não como adornos de uma gestão simpática, mas como componentes concretos da capacidade de aprender coletivamente.

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.



MODELO MOAR · HOMERO REIS

No modelo MOAR, que utilizo em meus trabalhos, examino a relação entre Observador, Ação e Resultado, compreendendo que o modo como interpretamos uma situação condiciona as ações que conseguimos imaginar, as ações produzem consequências e essas consequências podem, quando examinadas, transformar o observador. Um gestor que considera sua equipe naturalmente descomprometida poderá multiplicar controles e restringir a autonomia; seus colaboradores, ao perceberem a ausência de confiança, tendem a reduzir a iniciativa, e ele encontrará nesse comportamento uma confirmação de sua crença inicial. Forma-se um círculo de reforço, no qual o observador participa da produção da realidade que depois apresenta como prova de que sempre esteve certo.

Mas essa circularidade também permite transformação, pois, quando o gestor admite que talvez esteja diante de uma reação a seu próprio estilo de liderança, abre-se uma possibilidade de ação que antes não era percebida. Ele pode reformular compromissos, compartilhar decisões, reconhecer contribuições e estabelecer critérios claros de responsabilização, e então observar se os resultados se modificam. Não basta alterar o discurso para que a realidade obedeça à nossa vontade, é preciso experimentar novas práticas e examinar seus efeitos, contudo, sem a transformação do observador, muitas alternativas sequer chegam a ser consideradas.

A Inteligência Relacional atua exatamente nessa passagem, da interpretação naturalizada à percepção examinada, da reação repetitiva à ação responsável.

Os conflitos humanos revelam com especial nitidez essa dinâmica, porque frequentemente

acreditamos discutir fatos, quando na verdade disputamos o direito de determinar seu significado. Um pai chama de proteção aquilo que seu filho percebe como controle, uma liderança denomina excelência aquilo que a equipe experimenta como humilhação, uma pessoa interpreta seu silêncio como prudência e a outra o percebe como desprezo. O acontecimento pode ser compartilhado, mas a experiência de significado não é idêntica, e o conflito se agrava quando cada observador exige que sua interpretação seja reconhecida como a única possível.

Antes de decidir quem está certo, torna-se necessário perguntar como cada percepção foi construída, que experiências a sustentam e que responsabilidades precisam ser reconhecidas.

Hannah Arendt, em A Condição Humana (1958), atribuiu especial importância à pluralidade e à capacidade humana de agir e falar em um mundo compartilhado, mostrando-nos que a convivência não depende da eliminação das diferenças, mas da possibilidade de pessoas distintas aparecerem umas diante das outras. A pluralidade é uma condição da existência comum, não um defeito que alguma técnica de consenso deva corrigir, e é justamente por isso que consensualizar não equivale a suprimir o dissenso.

Uma conversação madura precisa permitir discordâncias reais, estabelecer compromissos possíveis e reconhecer que decisões coletivas não exigem, para sua legitimidade, que todos tenham a mesma experiência do mundo.

A ética da Inteligência Relacional começa quando reconheço que minhas palavras não apenas descrevem pessoas, mas podem influenciar o campo de possibilidades no qual elas passam a agir. Erich Fromm, em Ter ou Ser? (1976), ajuda-nos a perceber o empobrecimento produzido pela atitude de apropriação, quando desejamos possuir não apenas coisas, mas também o sentido e a identidade dos outros. Sempre que reduzo alguém ao rótulo que lhe atribuí, passo a relacionar-me menos com sua existência e mais com minha própria classificação, e talvez seja essa uma das formas mais silenciosas de violência cotidiana; impedir que uma pessoa seja reconhecida para além da interpretação que construí a seu respeito.

Em O Colapso é Relacional (HR 2026), venho examinando as consequências humanas da desconexão, especialmente quando a perda de reconhecimento recíproco transforma as relações em territórios de defesa permanente. O colapso começa antes da ruptura visível, instala-se quando deixamos de escutar, quando nossas certezas passam a valer mais do que a experiência do outro e quando a conversação se reduz à alternância de monólogos. A sociedade pode compartilhar tecnologias, informações e ambientes físicos, mas, se seus participantes já não reconhecem qualquer legitimidade na presença de quem pensa diferente, o mundo comum se fragmenta, e o que permanece é uma justaposição de realidades fechadas, incapazes de se transformar pelo encontro.

Essa fragmentação também possui uma dimensão espiritual, porque a relação com o outro exige algo que ultrapassa a utilidade imediata; exige disponibilidade para perceber a vida como experiência de responsabilidade, humildade e presença. Em minhas reflexões reunidas em Orações — Quando a Espiritualidade se Torna Relação, procuro justamente aproximar interioridade e convivência, reconhecendo que nenhuma espiritualidade se completa no isolamento de quem pensa apenas em si. A profundidade de uma experiência interior precisa encontrar expressão no modo como escutamos, acolhemos diferenças, assumimos compromissos e respondemos ao sofrimento, caso contrário, a transcendência poderá

tornar-se apenas mais um discurso que não modifica nossas relações.



Retorno a Whitehead para reconhecer que sua concepção de criatividade, central em Process and Reality, permite pensar o mundo como acontecimento e novidade, entretanto, proponho uma distinção necessária. Não afirmo que átomos ou oceanos conversem no mesmo sentido em que os seres humanos conversam. Quando emprego a palavra conversação para além do humano, utilizo uma metáfora filosófica para relações de afetação e resposta, enquanto, no domínio de nossa experiência, conversação designa efetivamente a construção linguística, afetiva e prática de significados compartilhados. Não substituo, portanto, as ocasiões reais da metafísica de Whitehead por enunciados verbais, proponho uma ontologia relacional da experiência humana que toma as redes conversacionais como dimensão constitutiva de nossos mundos vividos.

Sören Kierkegaard, em A Doença para a Morte (1849), compreendeu a existência pessoal como uma relação que se relaciona consigo mesma, e Viktor Frankl, em Em Busca de Sentido (1946), mostrou que a vida humana se orienta por possibilidades de sentido que ultrapassam a satisfação imediata do indivíduo. Essas reflexões ajudam-me a formular uma pergunta que considero decisiva: **quem estou me tornando nas relações que estabeleço?**

Não somos apenas aquilo que dizemos sobre nós, somos também as experiências que acolhemos, os compromissos que assumimos e as possibilidades que ajudamos a produzir, embora nossa identidade jamais pertença integralmente ao julgamento alheio. A singularidade não desaparece na relação, encontra nela condições de manifestação e de transformação.

Chego, assim, ao núcleo de minha hipótese: **a realidade humana não se apresenta como um conjunto de significados prontos, mas como um processo contínuo de interpretação, negociação e criação relacional, no qual diferentes observadores participam sem jamais esgotar aquilo que observam.**

As redes conversacionais podem aprisionar, quando reproduzem estigmas e certezas impermeáveis, ou libertar, quando permitem reconhecimento, reflexão e novas possibilidades de ação. Sua qualidade não depende de unanimidade, depende da capacidade de sustentar diferenças sem converter a alteridade em ameaça, de produzir compromissos sem apagar a individualidade e de reconhecer limites sem abandonar a responsabilidade.

Por isso, não considero suficiente perguntar o que é a realidade, precisamos também perguntar que realidade estamos ajudando a produzir, por meio das conversações que repetimos, dos juízos que naturalizamos e dos silêncios que preservamos.

A filosofia pode revelar os limites de nossas certezas, entretanto, é na convivência que essa descoberta se torna exigência concreta, quando aprendemos a substituir a sentença pela pergunta, a desqualificação pela escuta, o controle indiscriminado pela responsabilidade compartilhada. Não há transformação relacional verdadeira sem mudança de comportamento, porque as palavras somente adquirem força criadora quando se vinculam a práticas capazes de sustentar aquilo que anunciam.

Talvez possamos, finalmente, reformular a provocação inicial, as coisas não se esgotam no modo como as percebemos, mas a realidade humana que construímos com elas depende profundamente de nossas percepções e das relações nas quais essas percepções são compartilhadas. Essa formulação preserva a existência de um mundo que nos antecede e resiste às nossas vontades, ao mesmo tempo que reconhece nossa responsabilidade pela dimensão de sentido que fazemos emergir, e permite compreender a Inteligência Relacional não apenas como competência para melhorar vínculos, mas como uma possibilidade de transformação do próprio modo de existir.



Não somos espectadores de um mundo concluído, somos participantes de um processo aberto, e cada conversa autêntica pode ampliar aquilo que somos capazes de perceber, de realizar e de nos tornar.

A realidade não é apenas aquilo que encontramos, é também aquilo que fazemos acontecer entre nós, e, enquanto houver reconhecimento, confiança e disposição para consensualizar sem destruir a diferença, haverá possibilidade de construir novos mundos humanos, mais responsáveis, mais lúcidos e mais habitáveis. Existir é participar, participar é afetar e ser afetado, e aprender a conversar é reconhecer que não possuímos isoladamente a totalidade do real, porque aquilo que ainda não conseguimos compreender pode estar precisamente na experiência de alguém que nunca aprendemos a escutar.

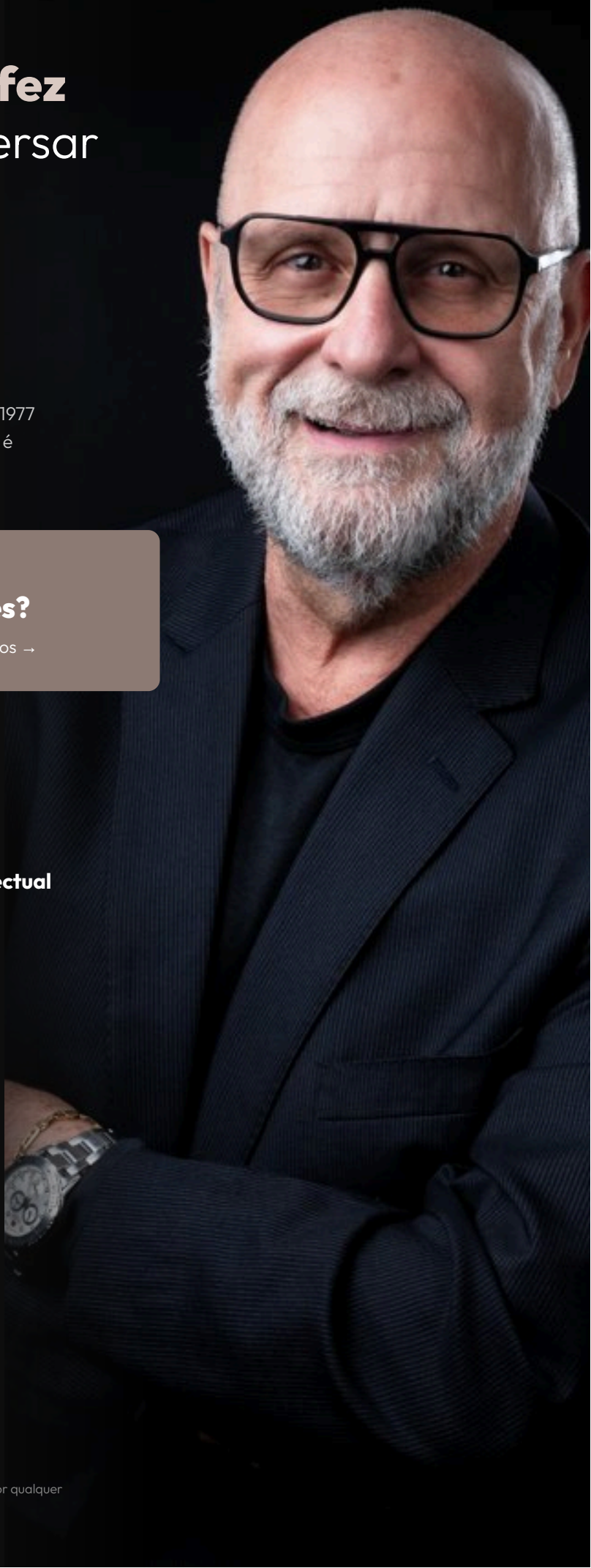
Pense nisso e reflita em paz.

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 33
A Vertigem do Absoluto

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