

## Cometer erros: cegueira e a expansão da visão

Humberto Maturana Romesin e Pille Bunnell

em: Learning Organizations, vol. 1 No.3, 2001 *publicado em uma tradução alemã*

Um quebra-cabeça da existência humana é que parecemos estar constantemente aprendendo, mas continuamos a cometer erros. Achamos que estamos progredindo na expansão do nosso conhecimento, na descoberta de mais e mais, mas continuamos achando que não sabemos o suficiente, que não vimos algo que era importante. Achamos que somos competentes, mas descobrimos que cometemos erros. Se o mundo existe para vermos, por que parecemos estar cegos para o que existe; por que cometemos erros? Será que não somos cuidadosos o suficiente? Devemos ficar chateados quando cometemos um erro e devemos esperar eliminar todos os erros? O que devemos fazer com relação aos erros em nossos empreendimentos? Como devemos reagir quando cometemos um erro ou quando descobrimos que um de nossos colegas de trabalho cometeu um erro?

### Quando é um erro?

Vamos começar considerando em quais circunstâncias usamos a palavra "erro". Se você observar as circunstâncias em que diz "cometi um erro", poderá ver o que está acontecendo ao usar a palavra "erro". Essas circunstâncias se tornarão óbvias quando você considerar **a diferença entre um erro e uma mentira.** Essas duas palavras referem-se a dois momentos diferentes em que ocorre o que afirmam. **Uma mentira ocorre no momento de mentir, mas um erro não ocorre no momento em que afirmamos que o erro ocorreu - ocorre depois.** Você pode dizer que ontem você cometeu um erro, ou há pouco tempo você cometeu um erro. No entanto, quando você estava fazendo tudo o que agora alega ser um erro, você acreditava que era válido, agia com plena confiança de que era válido. Se você não tivesse certeza na hora, não despreveria o que fez como um erro, mas diria que fez a escolha errada (ou que seu erro foi escolher a alternativa errada, mas você fez essa escolha acreditando que era a melhor coisa a fazer).

*Um erro ocorre depois, quando você compara o que fez antes com alguma outra situação que vê agora. Se você aceita o que agora vê como válido, o que você fez antes, com base no que viu então, é um erro.*

Isso é semelhante a quando usamos a palavra "ilusão". Uma ilusão não acontece no momento em que você afirma que ocorreu, ela acontece depois. Uma ilusão é uma experiência que você vive como válida no momento em que a vive, e depois, em relação a alguma outra experiência, você o desvaloriza e diz: "Não, não foi esse o caso." Portanto, na experiência você não sabe se está vivendo uma ilusão ou uma percepção. Na experiência você não sabe se está se enganando ou não.

Quando você conta uma mentira, você o faz sabendo que o que está dizendo não é válido no momento. Que conhecemos essa diferença entre um erro e uma mentira é óbvio também em nossa dinâmica relacional. Sentimo-nos totalmente diferentes sobre um acontecimento quando pensamos que foi "um erro honesto" do que quando pensamos que alguém intencionalmente fez a coisa errada ou trapaceou; é seu motivo aparente que determina como nos sentimos a respeito deles, dado o que fizeram. Quando você se desculpa por ter cometido um erro, está pedindo ao outro que aceite que você é honesto, que fez o que fez pensando que era válido.

Portanto, não cometemos erros conscientemente, não sabemos que estamos cometendo um erro quando o cometemos. Há algo que não vemos no momento, e vemos mais tarde. Na hora do erro, somos cegos para o que vemos depois, o que nos leva a afirmar que o que fizemos foi um erro.

A cegueira é um comentário de alguém que vê algo que você não vê. Quando você está cego, você fica cego, simplesmente não vê o que não vê: essa é a natureza de ser cego. Quando você é cego, você não é cego em sua própria experiência, você vê ou sente tudo o que vê e não tem como saber que há outra coisa que você não vê - a menos que outra pessoa diga que você é cego. Quando isso acontecer, você pode ouvir a afirmação e dizer "Oh! O que é isso que eu não estou vendo?" ou você pode ficar irritado, sentir-se inadequado ou negar o que o outro lhe diz. Se você começar a ver, pode dizer "Eu era cego, mas agora vejo" - na verdade, costumamos dizer "Entendo!" quando alguém nos mostra algo que não tínhamos conhecimento antes.

Isso nos leva de volta às nossas perguntas sobre se devemos esperar eliminar todos os erros ou ficar chateados quando cometemos erros. Podemos agora perguntar como é que não vemos tudo o que existe para ser visto - como é que somos cegos? Não examinaremos a fisiologia da visão, mas sim a maneira como um sistema vivo, qualquer sistema vivo, incluindo nós, humanos, opera em relação com o que o cerca.

### **Não podemos ver nosso ambiente**

Os sistemas vivos existem como unidades autônomas que realizam sua vida por meio da interação com parte de seu ambiente de uma maneira que fornece o

fluxo necessário de energia e materiais. Isso é verdade para uma bactéria, uma rosa, um urso ou um ser humano. Cada sistema vivo encontra alguma parte do meio em que vive de uma maneira que lhe permite "ganhar a vida". Aquela parte do meio que um sistema vivo de fato encontra em sua vida é o seu nicho. O nicho é aquela parte do meio onde um sistema vivo encontra quaisquer dimensões que está encontrando. O que não encontra, não pode estar ciente.

Um observador que olha para o sistema vivo vê algo ao seu redor, que ele descreve como o ambiente. No entanto, o observador não pode ver o nicho do sistema vivo, o observador só pode deduzir o que constitui o nicho de um sistema vivo por meio de seu comportamento. Vamos explicar isso por uma analogia simples. Imagine uma pessoa, por exemplo, uma mulher em pé no chão. A parte específica do chão em que ela está parada é análoga ao seu nicho. Você, como um observador, pode notar coisas ao seu redor que ela não percebe, que é o ambiente dela. O interessante é que você não pode realmente ver aquela parte do chão em que ela está parada, você não vê o nicho dela. Você nunca pode realmente ver o nicho de um sistema vivo, você sempre o deduz observando o que ele faz e o que você vê ao seu redor.

Um sistema vivo só pode ver o que encontra. Nós, humanos, só podemos ver o que encontramos, não podemos ver além de nosso nicho. A pessoa que observa o ambiente ao redor do sistema vivo também só vê o que encontra, o que o observador distingue como o ambiente do sistema vivo faz parte do nicho do observador. Quando dizemos que vemos o ambiente de outro ser, na verdade encontramos esse ambiente de alguma forma.

Assim, quando alguém lhe diz que você é cego, que você não vê alguma coisa particular que está ali, o que essa pessoa está lhe dizendo é "Eu vejo aqui, no seu ambiente, algo que você não vê". Essa pessoa tem um nicho diferente do seu - não necessariamente maior, mas diferente. Nessa interação, você pode chegar a ver algo. Quando isso acontece, aquilo que você vê agora deixa de fazer parte do seu ambiente e passa a fazer parte do seu nicho. Tudo o que vivenciamos faz parte do nosso nicho, e tudo o que não faz parte do nosso nicho não podemos ver.

figura 1 Um sistema vivo embutido em um meio encontra uma parte desse meio de uma forma ou de outra em sua vida. Esse é o nicho. A parte do meio que o sistema vivo não encontra e, portanto, desconhece, é o meio ambiente. Um observador pode ver alguns aspectos do ambiente e imaginar sua extensão. Um observador só pode ver o nicho na medida em que o sistema vivo o revela por meio de seu comportamento.

Algo aconteceu ao nosso nicho quando dizemos "Eu era cego, mas agora vejo" ou "Eu cometi um erro". Quando dizemos isso, nosso nicho mudou. Um nicho não é fixo, é fluido, ele muda conforme o sistema vivo e seu ambiente interagem, mudando um ao outro. Um nicho humano se transforma da mesma maneira que o de qualquer sistema vivo, e também se transforma à medida que nossa compreensão e nossa visão mudam. Nós sabemos disso, faz parte do nosso dia a dia. Dizemos a nossos filhos que vão estudar para que possam ver coisas diferentes. **Estudar significa ir para um lugar onde o seu nicho comece a mudar.** Estudar não significa necessariamente que seu nicho se expanda. Se você estuda algo que expande seus reflexos, seu nicho se expande, mas se você estuda algo que reduz o reflexo, seu nicho diminui.

### **Gerando um nicho social**

À medida que participamos de uma interação com outra pessoa, o que acontece é que nossos nichos começam a mudar de forma congruente. Quando você está conversando com alguém que afirma que você é cego, e você não nega, seu nicho muda porque inclui algo desencadeado pelo que o outro está lhe dizendo. No entanto, o que você vê não é necessariamente a mesma coisa que a pessoa que o chamou de cego vê. Nunca podemos ver o que o outro vê, os nichos estão sempre ligados a cada indivíduo. Mas conforme você fala, o nicho do outro muda também, e muda de forma congruente com o seu, porque uma conversa é uma interação entre duas pessoas. À medida que o outro explica a você o que pensa que é sua cegueira, ele começa a ver coisas que têm a ver com as coisas que você vê. E então surge algo novo, a saber, o nicho dessas duas pessoas juntas, um nicho social. Isso pode ser passageiro, ou pode ser duradouro - depende. O interessante desse nicho é que ele é um espaço de conhecimento. E o conhecimento é sempre um espaço de fazer, porque avaliamos o conhecimento a partir da ação do outro. Portanto, o nicho social é um espaço de ação.

Quando falamos sobre sistemas sociais, geralmente falamos como se todas as relações humanas fossem intrinsecamente sociais e os sistemas sociais incluíssem todos os tipos de relações, incluindo trabalho, escola, castas, exércitos etc. No entanto, nem todas as relações humanas são sociais. Só as relações que se realizam na aceitação da legitimidade do outro na convivência consigo mesmo, ou seja, na emoção do amor, constituem os sistemas sociais. Ou, dito de outra forma, se existe amor, o que aparece nas relações interpessoais é um sistema

social; sem amor não há sistema social. Emoções diferentes constituem domínios diferentes de comportamento relacional, nem todos sociais. Não é a mesma coisa se relacionar em uma emoção ou outra.

Temos agora, e tivemos em nosso passado, várias culturas em que algumas pessoas têm poder sobre as outras; ou em algumas dimensões de sua existência, ou na maioria, como no comando militar ou na escravidão. Falamos sobre o poder como algo que se possui, mas o poder é um domínio relacional particular em uma emoção particular, e a emoção que constitui o poder é a obediência. Concedemos poder obedecendo. **As relações de poder são uma forma de relacionamento em que a obediência é o fundamento.** Os sistemas hierárquicos acontecem sob relações de poder, ou seja, na obediência, e na obediência não há colaboração. **A colaboração só é possível quando a relação se baseia na emoção do amor,** que é a aceitação da legitimidade do outro na convivência com você.

### **Trabalho como um espaço social**

Uma relação de trabalho pode ser um contexto para uma relação social, ou não. Uma relação de trabalho é aquela em que a pessoa se compromete a cumprir uma tarefa em troca de alguma retribuição. Imagine este cenário: você vai a uma entrevista de emprego onde conversa em uma dinâmica social, porque vocês estão se tratando como pessoas. No final da entrevista, você é contratado e faz um contrato, que é uma declaração formal ou informal dos compromissos entre você e seu novo empregador. Um dos compromissos é chegar ao trabalho às 8h30 da manhã. Um dia você chega às 9h30 e o patrão te adverte, e você lhe explica que seu filho sofreu um acidente e você teve que levá-lo ao médico. Seu empregador pode insistir que você fez um acordo e reduzir seu salário - caso em que seu filho se torna uma mera impertinência. Ou uma semana o empregador não paga seu salário, explicando que a empresa acaba de ser roubada, e não há dinheiro no momento. Você poderia reclamar que eles se comprometeram a pagar a você todas as semanas e tratar a situação do roubo como irrelevante. Se esse tipo de situação surge no trabalho, então a relação de trabalho não é uma relação social.

É possível reter o espaço de trabalho como espaço social. Podemos, por exemplo, assinar um acordo que define o espaço de trabalho por um ano, e doravante esse espaço de trabalho pode ser vivido como uma dinâmica social. Os compromissos continuam a ser cumpridos; eles constituem o pano de fundo, mas não são a essência. Em tal situação, uma relação de trabalho aparecerá apenas se alguém não cumprir a intenção do compromisso. O resto do tempo, o que pode ser o tempo todo, o trabalho pode ser vivida como uma dimensão social.

Muitas das inovações para empresas eficazes estão alicerçadas na transformação de um espaço de trabalho em uma dinâmica social em um ambiente de confiança. Infelizmente, isso nem sempre é compreendido, e as pessoas tratam as ações que tiveram sucesso em primeiro lugar como se fossem uma fórmula, sem reter o espaço social e a emoção do amor que foi necessária para que a inovação de gestão bem-sucedida surgisse em primeiro lugar, e que constituiu a dinâmica para o sucesso da abordagem de gestão, seja qual for o procedimento. Embora nenhum procedimento de gestão garanta o sucesso; qualquer procedimento de gestão adequado como portador de uma relação social pode ter êxito, desde que se dê na dinâmica emocional adequada.

É a emoção que determina o caráter de uma ação ou relação. É a emoção que determina o que pode ser dito, o que pode ser ouvido e o que pode ser visto. Portanto, é a emoção que determina o nicho e o que acontece com o nicho quando se fala em cegueira. Na agressão, é difícil expandir nosso nicho humano. Se alguém está tentando convencê-lo, você pode eventualmente concordar com o argumento dela e pode até dizer "OK, você está certo". mas essa aceitação tem a ver com a dinâmica de sua própria reflexão interna, não com ser convencido pelo outro.

O interessante é que assim que atuamos em um espaço social para que as pessoas sejam vistas como legítimas, aparecem pessoas! E quando eles iniciam uma conversa sobre o que estão fazendo, de repente surge algo em que todos estão envolvidos como pessoas, com todos os elementos de conhecimento, flexibilidade, imaginação, habilidade e cuidado presentes, participando dessa tarefa que surgiu juntos. Para conseguir isso, a pessoa com autoridade tem que ver os outros, ouvir o que eles dizem como válido. Se você é um funcionário, deve ter a tranquilidade e a confiança para trazer qualquer anomalia ou imprevisto que você perceber para outras pessoas, para que uma conversa possa surgir e algo possa ser feito. Mas se você está com medo, ou é rejeitado, então você não revelará o que você vê, e isso permanecerá oculto até que a consequência de tudo o que você viu tenha sido experimentada; e então pode ser tarde demais para fazer qualquer coisa.

### **Planos sempre falham**

Há mais uma palavra que as pessoas costumam usar além de meio ambiente e nicho, a saber, o meio em que vivemos, ou qualquer outro sistema vivo. A maneira que preferimos distinguir entre meio e ambiente é que o meio é tudo fora do sistema vivo, o nicho é aquela parte do meio com a qual o sistema vivo interage e o meio ambiente é aquela parte do meio que um observador distingue como existindo em torno de qualquer sistema vivo.

Voltemos à nossa analogia da pessoa com a parte do chão em que ela está representando seu nicho. Como observador, você vê um espaço amplo, um andar inteiro, ao redor de onde está o vivente e diz que esse é o ambiente dela. Mas você pode facilmente imaginar algo fora da sala, ou do prédio, ou da cidade, até mesmo coisas que você nunca viu. Esse é o meio. O meio é o recipiente geral em que se encontra um ser vivo, que imaginamos existir além daquela parte de seu ambiente que vemos.

Você notará que sempre existe um domínio inteiro que está intrinsecamente fora do seu nicho, fora da sua existência, mas elementos dele podem aparecer repentinamente em sua existência. Elementos inesperados aparecem no nicho humano porque o meio tem uma dinâmica própria. Por exemplo, quando algo acontece na dinâmica da biosfera que não conhecemos, ou não vemos, algo novo pode surgir em nosso nicho. De repente, nos encontramos diante de uma situação totalmente inesperada, e nosso nicho se expande de acordo com a forma como reagimos a essa nova coisa.

Sempre há circunstâncias que surgem na dinâmica independente de nosso meio intrinsecamente invisível, e isso não podemos controlar. Isso é algo que todos vocês sabem por experiência pessoal: ou seja, os planos sempre falham. Sim, eles trabalham um pouco, mas depois começam a falhar porque há uma dinâmica tremenda de coisas que acontecem no ambiente e, de repente, aparecem no nicho. Algo inesperado é sempre algo que não poderia ser imaginado, pois só se pode refletir e fazer planos no seu nicho. Embora o nicho humano seja muito rico e extenso, não é, não pode ser, toda a biosfera ou cosmos. Inevitavelmente, algo inesperado surge e podemos tratá-lo como um fracasso que merece punição, ou como uma oportunidade para uma expansão de nosso nicho.

Para permanecer aberto à visão, à expansão de nosso nicho, em um mundo em constante mudança, é necessário aceitar que tudo o que planejamos acabará falhando. Todos os nossos planos falharão, precisamente porque estamos inseridos em um domínio que é muito, muito maior do que o domínio em que temos nosso entendimento. Portanto, devemos estar abertos para o fracasso como uma oportunidade. Quando falhamos, temos a oportunidade de pensar novamente! Afinal, a falha é apenas uma falha no que diz respeito aos nossos desejos – o sistema estava operando adequadamente de acordo com suas coerências, quer estivéssemos ou não cientes disso. O próprio sistema não “falhou”. Se agirmos sabendo que nunca teremos uma resposta perfeita em termos absolutos, poderemos proceder de uma forma que evoque as relações sociais e não destrua nosso meio ambiente.

Sabemos disso mesmo que não entendamos por que é assim. Em geral, não seguimos nossos planos de maneira submissa; em vez disso, permanecemos flexíveis, mudando os elementos à medida que avançamos, à medida que mais

coisas relevantes se tornam aparentes e as circunstâncias mudam. Podemos até alterar totalmente nossos planos e começar algum outro empreendimento. O que é interessante nisso é considerar o que conservamos, o que desejamos conservar, enquanto deixamos outras coisas mudarem.

### **Co-inspiração como expansão**

Podemos recorrer uns aos outros no desejo de reduzir nossa cegueira, ou no desejo de ajudar o outro a ver o que nós vemos. As pessoas estabelecem parcerias intencionais entre si para fazer isso e relatam que o que parece funcionar melhor é perguntar ao outro o que eles notam, em vez de dizer ao outro tudo o que ele ou ela parecem não perceber. Essa diferença, como a diferença na maioria das interações, depende das emoções. Se você está ansioso demais para que o outro veja algo que você vê, é muito difícil para essa pessoa ver. Porque com sua ânsia, você está empurrando em vez de abrir um espaço. Você não está convidando à liberdade de reflexão, está criando uma gaiola ao tentar projetar as circunstâncias de forma que essa pessoa pense como você quer que ela pense. Para poder contar a alguém algo que você acha que ele não vê, você deve convidá-lo a fazer amizade.

Quando as pessoas não estão satisfeitas com a forma como as coisas estão, procuram mudanças. Algumas doutrinas nos dizem que sempre podemos mudar apenas a nós mesmos, outras falam sobre criar circunstâncias que evocarão mudanças no outro. Todas as mudanças evolutivas aconteceram como um fluxo coerente de mudanças entre o sistema vivo e seu nicho. Nós, seres humanos, somos uma grande parte dos nichos uns dos outros, portanto a maioria das mudanças, se não tentarmos forçá-las ou distorcê-las, ocorrem como um fluxo coerente. Se tivermos a emoção adequada, não só é possível mudar juntos congruentemente, mas simplesmente acontece e nos sentimos bem nisso.

Se abriremos um espaço de conversa para durar tanto quanto pode durar, mais cedo ou mais tarde as dimensões do amor surgirão pelo próprio fato de que a outra pessoa surgirá como um outro legítimo em coexistência com você. Isso tem a ver com nossa biologia, somos animais amorosos.

Se insistirmos na independência total - bem, permaneceremos isolados e sofreremos as consequências. Se quisermos mudar fazendo com que o outro faça o que queremos que ele faça, então há pressão e aparecem as dimensões da demanda e da negação do outro. Porém, se abriremos um espaço de conversa, abrimos um espaço de co-inspiração. Assim que você deixa o outro *estar* perto de você, o outro começa a vê-lo também como pessoa e pode ouvi-lo. Imagine que você é um funcionário e o gerente vem falar com você. Conforme você fala, você descobre que ele ou ela está falando com você - não com uma ideia, não com uma exigência ou expectativa. E então você começa a ver essa pessoa, e



conforme vocês se veem, seus nichos mudam juntos, e a co-inspiração é possível. A co-inspiração não é garantia de um determinado resultado, pode até resultar na separação dos participantes.

### **O direito de cometer erros**

Agora podemos responder às perguntas com as quais começamos. Cometemos erros porque o mundo não está lá para vermos - o que chamamos de "o mundo" é apenas o nosso nicho e muda de acordo com a forma como vivemos. Vemos de acordo com a forma como vivemos. A cegueira é algo com que sempre vivemos e sempre viveremos. Somos cegos porque tudo o que podemos ver é nosso nicho, não podemos ver o que o cerca, não podemos ver nosso ambiente ou nosso meio, embora possamos imaginar que eles existem como uma extensão do que vemos.

Ser cego não é ruim em si, faz parte de estar vivo. Mas estar ciente da cegueira faz parte do ser humano - nós, humanos, podemos expandir o domínio de nossa visão de acordo com o que se torna relevante para nós. Quando alguém diz que você é cego, está dizendo que existem características do seu ambiente que ele vê que estão naquele momento fora do seu nicho. Isso não é algo para ficar chateado, é uma oportunidade para uma conversa na qual você começa a ver algo que então se torna parte do seu nicho, e pode de fato se tornar parte do seu nicho social juntos.

O pano de fundo no qual todas as atividades humanas estão inseridas não tem presença nas atividades humanas, a menos que o consideremos como estando lá. Nosso meio, em última análise, a biosfera, só existe se quisermos vê-lo. Nós, humanos, diferimos de outros sistemas vivos porque nosso comportamento é modulado pela compreensão, e a compreensão é possível quando vivemos na linguagem. A compreensão ocorre quando olhamos para uma situação particular no contexto em que ela tem significado e, então, agimos de acordo com esse duplo olhar. Isso se aplica às nossas relações uns com os outros e, em última análise, às nossas relações com todo o nosso meio, o nosso mundo.

A única possibilidade de uma empresa, ou qualquer outra organização ou instituição humana permanecer em congruência com seu ambiente, ou seja, permitir que seu nicho evolua à medida que o mundo evolui, é estar aberto. Para que isso aconteça, as falhas e erros devem ser vistos como uma oportunidade de reflexão. Isso significa que a empresa deve estar aberta para aceitar os erros como legítimos e para falar sobre eles. Esta não é uma recomendação filosófica ou moral, é uma descrição de como nossa biologia opera. No final das contas, nosso recurso fundamental é ser o tipo de animal que somos. Como todo ser vivo, vivemos em um nicho fluido, mas também somos o tipo de animal que pode

conversar e ter um nicho social, e que pode refletir sobre o que fazemos e agir conforme gostamos ou não.

Achamos que cometer erros deve ser tratado como um direito humano fundamental, a ser adicionado à Declaração dos Direitos Humanos das Nações Unidas. Se não aceitamos a legitimidade dos erros, sistematicamente e progressivamente nos cegamos. O que quer que tenha acontecido, já aconteceu quando percebemos que foi um erro. Os erros devem ser motivo de parabéns, pois eles sempre ocorrem apenas quando ocorre uma expansão da visão.

Este artigo é o quinto de uma série baseada em várias apresentações e conversas com Humberto Maturana. Os dois primeiros artigos desta série foram publicados no Volume I números 1 e 2 (1999) da revista Society for Organizational Learning, Reflections. O restante da série está sendo publicado neste periódico.

I eu Transformação pela Conservação.  
II O amor expande a inteligência.  
III Um mundo surge na conversa  
4 Reflexão, Responsabilidade e Liberdade