

A ARTE DO DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

Fabíola Mello Nobre & Tácito Velloso Nobre

Por que dialogar?

Segundo o Prof. William Isaacs, autor do livro *Dialogue and the art of thinking together* (publicado em 1999), o diálogo põe em ação a nossa inteligência coletiva, fazendo-nos pensar para além dos limites individuais.

Esta definição é extremamente relevante para a atual realidade das empresas. O conhecimento não é mais propriedade exclusiva de uma única pessoa ou de um grupo restrito que, detendo e interpretando as informações, decretavam ordens a serem cumpridas e ponto final. Hoje, as informações estão acessíveis a todos. São a matéria-prima com que todos temos de lidar para, compartilhando pensamentos e visões de mundo, criar produtos e serviços, descobrir soluções criativas, preparar-se para novos desafios.

Uma característica essencial do diálogo bem-sucedido é a sua capacidade de criar entre os dialogantes novos modelos mentais. Uma organização aprende quando aperfeiçoa a prática dialogal e, nessa prática, suscita novas visões do mundo. Este aperfeiçoamento implica que as pessoas precisam conviver com a indagação coletiva, libertando-se de posturas rígidas ou mecânicas, marcadas pela desconfiança, pelo medo, pela arrogância e por outros sentimentos que tornam inúteis e improdutivas muitas conversações.

Sendo o diálogo uma ferramenta com a qual descobrimos os conteúdos da consciência e abrimos espaço para a manifestação de novas realidades, é fundamental encará-lo como uma questão estratégica de suma importância. E que, portanto, merece ser tratada como prioridade.

“Patologias” conversacionais

Muitas conversas dentro da empresa deixam de realizar a característica fundamental de um diálogo — a de ser um *processo de intercâmbio vivo* entre pessoas. São as famosas conversas entre surdos, como na conhecida piada em que dois amigos se encontram:

- Você está indo pescar?
- Não, eu estou indo pescar.
- Ah, bom, pensei que você estivesse indo pescar!

Tais conversas são monólogos em que, presos a suposições, tornamo-nos incapazes de ouvir os outros. É comum que as pessoas, julgando saber exatamente o que a outra vai dizer, comecem a pensar em respostas, como se estivessem interpretando o roteiro de um filme a que todos já assistiram dezenas de vezes. Não há espaço para a improvisação, para a criatividade, para a percepção de facetas inusitadas de questões aparentemente esgotadas e (mal) resolvidas.

É preciso enfatizar que um diálogo autêntico não dissimula as opiniões divergentes nem promove a ilusão de que todos estão de acordo. Muitas reuniões são estéreis e desgastantes porque seus participantes ocultam o que de fato pensam... até que saiam da sala e, nos corredores, exponham suas idéias, façam seus “comentários” (para usar uma palavra benévola), em conversas particulares que, mais tarde, geram mal-entendidos, conflitos e rancores, ou, no mínimo, uma dispersão de forças que bloqueia a consecução dos objetivos da empresa.

Outra “patologia” da conversação mal construída é aquela em que nos colocamos na defensiva perante idéias que consideramos de antemão ameaçadoras. Como se estivéssemos a ponto de ser agredidos, reagimos com palavras hostis, ou utilizamos cortinas de fumaça (frases evasivas, observações ambíguas, argumentos complicados...), fugindo assim de uma reflexão profunda sobre o que realmente está em jogo.

As interações conversacionais em que todas as respostas estão prontas também refletem uma concepção de mundo limitada, fechada ao novo. É necessário, portanto, tomarmos consciência dos hábitos de pensamento arraigados em nossa maneira de conceber o mundo e, ao tomar consciência, dispor-nos a ver a realidade extra-mental sem pensamentos que a restrinjam antecipadamente.

Nestes e em outros exemplos, nota-se que onde predomina o isolamento, por mais que a retórica dominante enalteça o espírito de equipe, esse espírito é um fantasma. A falta de um diálogo generativo, de uma confiança real na inteligência coletiva e solidária, revela que, na verdade, não existe nesta organização a prática de uma missão em comum.

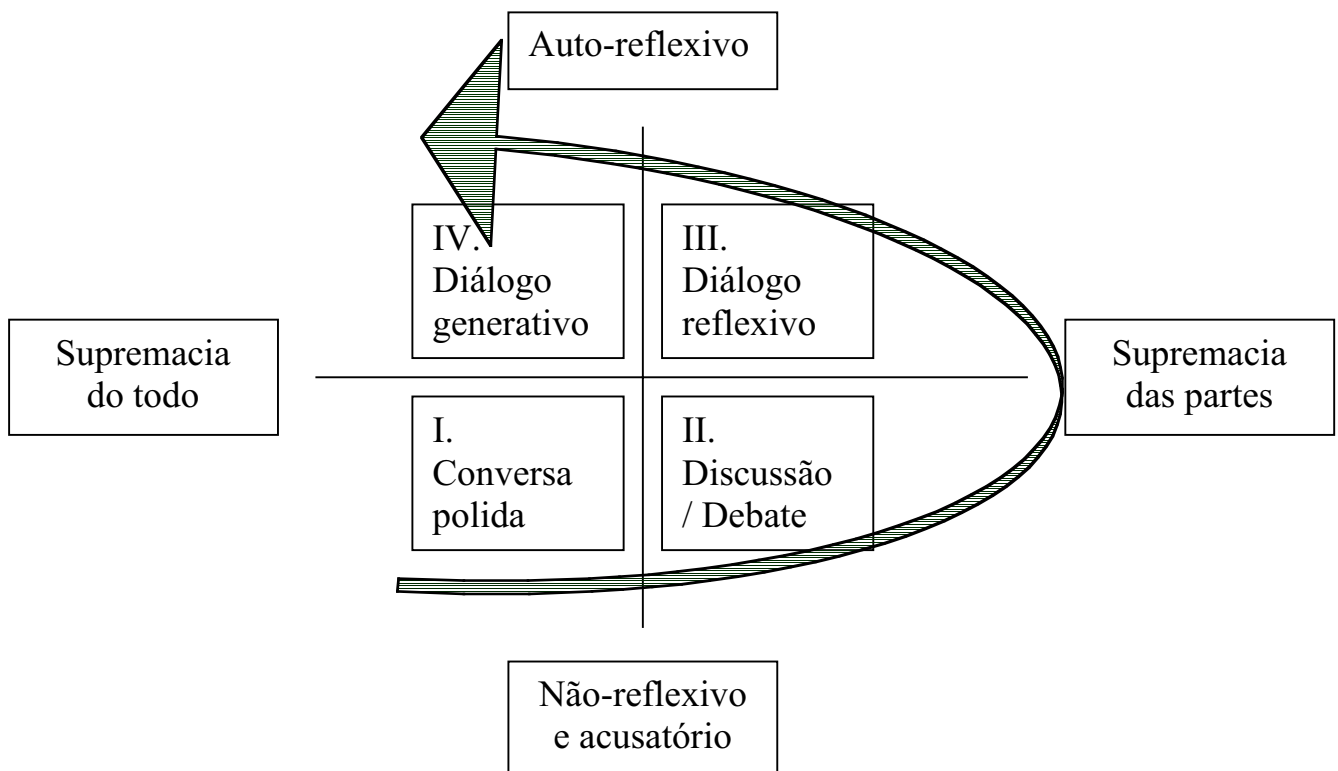
Para evoluir como seres dialogantes, é preciso saber reconhecer os quatro principais tipos de conversação — a conversa polida, o debate, o diálogo reflexivo e o diálogo generativo —, dos quais o último é o que propriamente podemos chamar de “diálogo”, na medida em que leva à plenitude o objetivo que a etimologia da palavra demonstra: fazer com que as idéias significativas (*logos*) fluam (*dia*) e levem a um estágio mais amplo de consciência.

Os quatro tipos de conversação

O quadro a seguir, adaptado de um mapa de autoria de Otto Scharmer, pesquisador do MIT e nosso parceiro na *Generon Consulting*, nos ajudará a ver com mais nitidez em que consistem esses quatro tipos de conversação.

O campo I é o da conversa polida, na qual os participantes não põem em jogo suas individualidades. Mantêm-se no nível lingüístico da interação convencional, dos “bons-dias” e do “foi um prazer conhecê-lo”. Não é um espaço conversacional que dê lugar ao novo. Pensa-se e age-se aqui de uma forma não-reflexiva, reproduzindo o que é comum fazer em tais momentos, de acordo com o ambiente em que se está. Há a preocupação geral de não fugir às regras estabelecidas, às normas tácitas. O desejo é dar supremacia ao todo, seguir os padrões, evitando perder-se do grupo. Ainda não se levam em conta as tensões e diferenças que poderão alimentar um debate e mostrar a verdadeira face de cada um dos personagens presentes.

O debate caracteriza o campo II. As pessoas começam a dizer o que pensam, o que acham, o que consideram certo e errado. É o conflito de opiniões, de maneiras de encarar um problema. As expressões são enfáticas: “isso é inaceitável”, “eu conheço muito bem essa realidade”, “você não sabe o que está dizendo”... O grande desafio deste campo é alcançar o próximo, o quadro do diálogo reflexivo, e fazer com que as opiniões pessoais sejam vistas de maneira menos traumática. O risco, em contrapartida, é recair no campo da conversação polida, perdendo-se a oportunidade de progredir no sentido do diálogo generativo.



Se o campo III é atingido, as pessoas param com a verborrêia e começam a tomar consciência do que estão falando. O espírito de curiosidade sobrepõe-se à ânsia de debater, palavra que tem em sua formação o elemento “bat”, presente em outros verbos cuja enumeração fala por si mesma: bater,

combater, rebater, abater. Se no campo II a tônica é tornar imbatível um argumento, no campo III predominam a reflexão, a indagação, e a surpresa. Os dialogantes permitem-se atravessar momentos de perplexidade, dão-se conta das verdadeiras motivações pessoais que existem por trás de afirmações anteriores. Curiosamente, neste campo do diálogo reflexivo, perde-se o interesse em discutir e convencer os outros debatedores. A supremacia ainda está no campo individual, mas não no sentido de uma luta de auto-afirmação contra o outro, e sim no da afirmação pura e simples da história e do auto-desenvolvimento de cada um.

Contudo, o campo da criatividade é o IV, e a ele é necessário chegar. Espaço conversacional às vezes difícil de ser alcançado, nele surgem novas possibilidades, novos papéis, e uma interação mais consciente com o todo. Prevaecem aqui a inteligência coletiva e a percepção de uma lógica transpessoal.

Nesse nível de diálogo, cada pessoa percebe e reconhece que possui apenas uma peça do quebra-cabeça que compõe o todo da realidade. Essa percepção e esse reconhecimento conduzem à aceitação serena de que precisa ver as “peças” que os outros trazem. Ver essas peças com objetividade significa também discernir onde pode haver encaixes entre elas, na busca da construção conjunta de uma imagem complexa que, para existir, requer de todos a abertura para o novo e o surpreendente.

Somente quando o grupo todo se dispõe a realizar essa busca é que se pode falar em “aprendizagem coletiva”. Tal não acontece, por exemplo, quando as conclusões a que o grupo chega são exatamente as mesmas defendidas por um único indivíduo. Neste caso, não teria havido diálogo, mas simplesmente a disseminação de uma visão individual.

Pessoas que já experimentaram o verdadeiro diálogo generativo descrevem que, neste momento, as barreiras entre as pessoas parecem dissolver-se. Há um forte sentimento de união. Cada um sente-se participante de um todo maior. A passagem do tempo parece desacelerar-se e muitos fazem o célebre comentário: “parece que o tempo voou!”

Idéias e palavras em rotação

No diálogo generativo, as pessoas experimentam de maneira especial o fluxo do *logos*, que normalmente se verifica em surpreendentes sincronicidades verbais: alguém inicia uma frase, estabelece as premissas de um raciocínio, e outro logo a seguir conclui aquela frase com presteza, com segurança, sabendo ambos que estão se referindo à mesma realidade. Todos aqueles que interagem neste diálogo generativo descobrem formas originais e inusitadas de compreensão. Os pontos de vista, antes aparentemente inconciliáveis, tornam-se elementos complementares. Os antagonismos se desvanecem.

Ocorre ainda um outro fenômeno chamativo. As palavras parecem insuficientes para dar conta dos *insights* que começam a suceder-se. E isto é natural, na medida em que os limites pessoais são

ultrapassados e vêm à tona experiências até então não verbalizadas. Percebemos, neste momento, como o sistema lingüístico por vezes obstrui mais do que revela. Cabe-nos, assim, encontrar novas palavras ou dar novo sentido às antigas palavras para indicar novas realidades.

Paradoxalmente, é nesta hora que a linguagem demonstra seu poder. Se a palavra exata surge e ilumina, é, dizia o escritor norte-americano Mark Twain, como se um relâmpago rasgasse o céu, em contraposição com as palavras menos precisas, corriqueiras, pequenos vagalumes na noite escura de uma discussão sem rumo.

As palavras igualmente passam a ter um sentido especial para todos os que participam do diálogo. São significativas para cada um dos dialogantes, e repercutem na ação de cada indivíduo, agora não mais isolado, não mais preocupado em defender com unhas e dentes seu quinhão de poder, ou neutralizado pelas formas convencionais da comunicação e pelo relacionamento não-criativo. Agora, uma frase “redonda”, uma imagem, uma metáfora tornam-se farol, diretriz, sinalização para que a organização assuma os empreendimentos que sua missão exige.

O texto de um livro de literatura infantil, *Nicolau tinha uma idéia...* de Ruth Rocha, descreve com simplicidade a postura que promove o diálogo generativo:

“Era uma vez um lugar onde cada pessoa só tinha uma idéia na cabeça. [...] Um dia, apareceu um homem chamado Nicolau. [...] Logo que Nicolau chegou, foi procurar João. E contou sua idéia a ele. E João ficou com duas idéias na cabeça. João contou a idéia dele para Nicolau. E Nicolau ficou com duas idéias na cabeça. Aí, Nicolau foi contar sua idéia para Maria. E Maria ficou com duas idéias na cabeça. E contou a Nicolau a idéia dela. Nicolau ficou com três idéias na cabeça. Nicolau falou com Pedro, com Manuela e uma porção de gente mais. Nicolau ficou cheio de idéias. E as idéias de Nicolau começaram a se misturar umas com as outras e a formar muitas outras idéias. Então, as pessoas começaram a achar que era muito divertido ter muitas idéias na cabeça. [...] E naquele lugar, agora, todo mundo tem uma porção de idéias.”

A simplicidade da história ajuda a entender a essência do diálogo. E entender essa essência, na prática, consiste em conseguir que, na reunião da semana que vem, você e seus colegas de empresa — já ultrapassada a etapa da conversa polida, já detectada a insuficiência do mero debate e já colhidos os primeiros frutos do diálogo reflexivo — possam fazer a empolgante descoberta de oportunidades de crescimento conjunto com o diálogo generativo.