

CCA 0297  
TRO6/b

# Valores

que  
não têm

# preço

Programa de Formação de  
Educadores em Valores  
Universais, Ética e Cidadania

Textos para aprofundamento  
e reflexão

**DIÁLOGO: UM MÉTODO  
DE REFLEXÃO CONJUNTA  
E OBSERVAÇÃO  
COMPARTILHADA DA  
EXPERIÊNCIA**

T
C
P

C

**HUMBERTO  
MARIOTTI**

é médico  
psicoterapeuta.  
Coordenador do  
IECPS. Conferencista  
nacional e  
internacional. Na  
Associação Palas  
Athena é co-fundador  
do Grupo de Diálogo  
e coordenador do  
Grupo de Estudos de  
Complexidade e  
Pensamento Sistêmico.  
homariot@uol.com.br

## **DIÁLOGO: UM MÉTODO DE REFLEXÃO CONJUNTA E OBSERVAÇÃO COMPARTILHADA DA EXPERIÊNCIA**

**Apresentação** – O objetivo deste texto é proporcionar noções introdutórias sobre a técnica do diálogo. Parte dele consta do livro *Diálogo: A Competência do Conviver*, do autor, que está em fase final de redação e será publicado pela Editora Palas Athena. O propósito do material aqui apresentado é servir de guia inicial para as pessoas que já estão trabalhando em grupos de diálogo ou pretendam fazê-lo. É possível que os fundamentos do tema sejam inéditos para a maioria dos leitores. Por isso esta apresentação contém algumas repetições – que são intencionais –, cujo objetivo é eminentemente didático. Muito do que se lerá a seguir deriva da experiência do Grupo de Diálogo da Associação Palas Athena.

**Introdução** – O que atualmente vem sendo chamado de diálogo é uma metodologia de conversação que busca os seguintes resultados: a) melhoria da comunicação entre os interlocutores; b) observação compartilhada da experiência; c) produção de percepções e idéias novas. O diálogo amplia a percepção cooperativa do real. Sua marca fundamental é, pois, a fertilização mútua.

A proposta não inclui chegar a sínteses nem tomar decisões; estas são as finalidades da discussão e do debate. Na interação dialógica, o propósito é exercitar novos modos de ver e criar significados em conjunto. Por esse motivo, a denominação “diálogo” é até certo ponto

inadequada. Em nossa cultura, aquilo que conhecemos com esse nome é uma interação verbal – a discussão/debate – em que os participantes defendem posições, argumentam, negociam e, eventualmente, chegam a conclusões ou acordos.

A metodologia dialógica, como acabamos de ver, não busca nada disso. No entanto, o termo “diálogo” já está consagrado pelo uso. É necessário, pois, buscar formas de atenuar as confusões e equívocos derivados dessa inadequação. O ideal seria abandonar a palavra “diálogo” e substituí-la por outra, mas já sabemos que isso não é mais viável. Por essa razão, proponho que sempre que a utilizemos – no sentido em que é considerada neste texto – ela seja complementada pela explicação de que o diálogo é uma atividade cooperativa de reflexão e observação da experiência vivida.

**Definição** – Diante do exposto, proponho a seguinte definição: diálogo (reflexão conjunta e observação cooperativa da experiência) é uma metodologia de conversação que visa melhorar a comunicação entre as pessoas e a produção de idéias novas e significados compartilhados. Ou, posto de outra forma: é uma metodologia que permite que as pessoas pensem juntas e compartilhem os dados que surgem dessa interação sem procurar analisá-los ou julgá-los de imediato.

O método se opõe à fragmentação, ao imediatismo e à super-simplificação – três das características fundamentais do sistema de pensamento (ou modelo mental) que condiciona a nossa cultura. Esse condicionamento é milenar e se acentuou nos últimos três séculos. É como se estivesse gravado a ferro em brasa em nossa mente, de tal modo que na prática acabou se tornando o único meio pelo qual percebemos o mundo, interagimos com ele e tentamos entendê-lo. É por meio desse padrão que a ciência e a tecnologia (e, por extensão, toda a nossa cultura) lidam com os fenômenos naturais e culturais e buscam compreendê-los e explicá-los. Isso significa que todos os nossos pressupostos, todas as nossas “certezas”, todas as nossas teorias a respeito do mundo, são formatadas por esse modo de pensar.

Os pressupostos básicos desse modelo sustentam que: a) a maneira mais adequada de examinar um objeto ou situação é fragmentá-los e estudar as partes em separado, para depois tentar reunir os resultados da investigação numa síntese; b) as causas são sempre imediatamente anteriores aos efeitos ou estão muito próximas deles; c) a seqüência causa-efeito ocorre sempre num mesmo contexto de espaço e tempo; d) o mundo é visto de forma binária, pelo padrão *ou/ou: ou bem ou*

mal; *ou certo ou errado; ou real ou imaginário; ou vencedor ou vencido;* e assim por diante; e) tendência à quantificação e à objetividade; f) dificuldade de lidar com a subjetividade (sentimentos, intuição, emoções) e com a dimensão qualitativa da vida.

Como já foi demonstrado em muitos estudos, a fragmentação e a supersimplificação têm produzido graves consequências. As imensas dificuldades de comunicação entre as pessoas e as instituições que elas criaram (a família, a escola, os governos, as empresas, as culturas, enfim) são alguns exemplos. O mesmo é válido para os fracassos quase que invariáveis dos esforços diplomáticos e das intermináveis conversações de paz que proliferam nos noticiários.

A principal peculiaridade desse nosso condicionamento é desalentadora: a experiência tem mostrado que, quanto mais claro fica que estamos marcando passo, mais insistimos em não mudar nosso modo de pensar; quanto mais óbvio se torna que estamos num infinito processo de repetição dos mesmos erros, mais incapazes nos tornamos de perceber essa obviedade. Albert Einstein definiu essa situação em duas frases bem conhecidas: a) *nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo estado de consciência que o criou;* b) *tudo mudou, menos o nosso modo de pensar.*

**O automatismo concordo-discordo** – Nossa tendência a fragmentar é mais forte que a necessidade de integrar. Não sabemos ouvir. Quando alguém nos fala, em vez de escutar até o fim o que ele tem a dizer logo começamos a comparar o que está sendo dito com nossas idéias e referenciais prévios. Esse processo mental – que chamo de automatismo concordo-discordo – quando levado a extremos é muito limitante. Ouvir até o fim, sem concordar nem discordar, é extremamente difícil para todos nós. Não sabemos como lidar – mesmo de modo temporário – com o pouco conhecido ou o desconhecido.

O automatismo concordo-discordo funciona assim: quando nosso interlocutor começa a falar, de imediato assumimos duas atitudes: a) “já sei o que ele vai dizer e concordo; portanto, não vou perder tempo continuando a ouvi-lo”; b) “já sei o que ele vai dizer e discordo; assim, não tenho por que ouvi-lo até o fim”. Em ambos os casos, o resultado é o mesmo: negamos a quem nos fala a capacidade ou a possibilidade de dizer algo de novo – o que na prática pode corresponder à negação de sua própria existência. Faça você mesmo a prova: tente escutar até o fim, sem concordar nem discordar, o que o seu interlocutor está dizendo. Procure evitar que, logo às primeiras

frases dele, você já esteja pensando no que irá responder. Verá então como é difícil, e constatará que esse automatismo é uma das manifestações mais poderosas do condicionamento de nossa mente pelo modelo mental *ou/ou* – a lógica binária do sim/não.

Eis o principal objetivo do diálogo: lidar com o automatismo concordo-discordo. Tentar atenuar os nossos condicionamentos, buscar alternativas à atitude habitual. Destas observações, pode-se deduzir a principal utilidade do método dialógico: perceber e pensar as mesmas questões de modo diferente, a fim de que daí possam emergir idéias novas. Num segundo momento (ou seja, já por meio da discussão e do debate) estas poderão ser avaliadas, julgadas, o que pode resultar na implementação de ações não-repetitivas, diferentes das rotineiras.

O questionamento básico do diálogo é simples e pode ser assim enunciado: “E se suspendermos – ao menos temporariamente – as nossas ‘certezas’, e conversarmos fora de sua influência para ver o que acontece?” Ou, posto de outra forma: mudar o modo de olhar, modificar a perspectiva, observar a partir de outros ângulos, pensar os mesmos problemas de modo diferente. Conclui-se, então, que o método se aplica a qualquer contexto no qual seja necessário produzir idéias não-rotineiras e aprender em grupo. Ele é útil em todos os âmbitos e oportunidades nos quais se torna necessário mudar o modo habitual de perceber o mundo. A área educacional e o universo das empresas são dois desses domínios. Com efeito, em muitas organizações de vários países do mundo, o método dialógico vem sendo utilizado nesse sentido.

**Origens** – Do ponto de vista etimológico, o termo “diálogo” resulta da fusão das palavras gregas *dia* e *logos*. *Dia* significa “por meio de”. *Logos* foi traduzida para o latim *ratio* (razão), mas tem vários outros significados, como “palavra”, “expressão”, “fala”, “verbo”. Dessa maneira, o diálogo é uma forma de fazer circular sentidos e significados. Num grupo que dialoga, as palavras circulam entre as pessoas, passam através delas sem que sejam necessárias concordâncias, discordâncias, análises ou juízos de valor. As palavras – e o que elas significam – são observadas tal como se apresentam à experiência imediata dos participantes.

Isso quer dizer que na experiência dialógica a palavra liga, permeia, em vez de separar. Aglutina, em vez de fragmentar. Essa noção nos leva a concluir que a interação dialógica não é um instrumento que permite que as pessoas defendam e mantenham suas posições, tal

como acontece na discussão e no debate. A dinâmica do diálogo está voltada para ligações, para a formação de redes. Daí o nome de “redes de conversação”, proposto para as experiências de reflexão conjunta, geração de idéias, educação mútua e produção compartilhada de significados.

**Objetivos do diálogo e dinâmica da conversação** – Segundo o físico David Bohm, estes são os principais objetivos de um grupo que utiliza a interação dialógica: a) melhorar a comunicação entre as pessoas; b) observar o processo do pensamento (ou seja, observar a dinâmica da mente de um modo prático e disciplinado); c) construir microculturas por meio da criação de redes de conversação; d) produção e compartilhamento de significados.

De um modo geral – e para fins didáticos –, a seqüência dos fenômenos que ocorrem numa conversação pode ser exposta da seguinte forma: a) as pessoas falam; b) as diferenças emergem; c) fica claro, então, que é necessário fazer escolhas. Estas podem ser orientadas para dois caminhos: 1) discussão controlada, que, caso as posições se acirrem, transforma-se em debate; 2) diálogo. O diálogo é diferente da discussão/debate que, como vimos, é uma forma de negociação: implica a exclusão das idéias “vencidas”. Ao negociar, os interlocutores trabalham no sentido de ganhar algo, embora nesse esforço possam ter de ceder um pouco daquilo que pretendiam ganhar. Depois de uma discussão/debate há uma conclusão – pelo menos é isso que se deseja. No diálogo não se visa concluir, chegar a um resultado único, nem nada equivalente. Tudo o que se quer é fazer emergir idéias e significados novos e compartilhá-los.

A sinopse abaixo mostra as principais diferenças entre o diálogo e a discussão/debate.

<b>Diálogo</b>	<b>Discussão / Debate</b>
Visa abrir questões	Visa fechar questões
Visa mostrar	Visa convencer
Visa estabelecer relações	Visa demarcar posições
Visa compartilhar idéias	Visa defender idéias
Visa questionar e aprender	Visa persuadir e ensinar
Visa compreender	Visa explicar
Vê a interação partes/todo	Visa as partes em separado
Faz emergir idéias	Descarta as idéias “vencidas”
Busca a pluralidade de idéias	Busca acordos

Cabem aqui algumas observações a respeito deste quadro. Em primeiro lugar, ele não pretende dizer que o diálogo é melhor ou pior que a discussão e o debate. Trata-se de maneiras diferentes – porém complementares – de conversar. E é bom que assim seja, pois há situações na vida em que precisamos dialogar e circunstâncias nas quais precisamos discutir e debater. Tais eventualidades se alternam ao longo de nossa interação com o mundo. Além disso, na prática a separação entre uma coluna e a outra não é tão estanque assim. Numa sessão de diálogo, as pessoas muitas vezes passam da discussão/debate à interação dialógica e vice-versa. É muito importante, pois, evitar o esquematismo, que aqui é utilizado com objetivos didáticos e nada mais.

Dito de outro modo: há instantes em que precisamos utilizar o modelo mental fragmentador (útil para a discussão e para o debate) e momentos em que precisamos utilizar um modelo de pensamento abrangente (útil para o diálogo). No primeiro caso, trata-se das circunstâncias práticas da vida chamada mecânica, em que precisamos lidar com fenômenos objetivamente observáveis, com quantidades e com as partes em separado. No segundo caso, trata-se de situações nas quais é necessário pensar de modo global, lidar com sentimentos, emoções e intuição – ocasiões em que é necessário compreender a transacionalidade entre o todo e as partes.

No diálogo, ao contrário do que acontece na discussão/debate, não existe o pingue-pongue de perguntas e respostas. O ânimo das pessoas que entram numa experiência dialógica não é a atitude costumeira da nossa cultura litigante, na qual nada deve ser deixado sem réplica e as pessoas competem para ficar com a última palavra, isto é, para “ganhar”. Numa sessão de diálogo, aquele que usa a palavra não deve esperar necessariamente uma resposta – que seria como uma reação à sua fala –, mas sim as percepções e idéias que essa palavra faz surgir nos interlocutores.

Dessa forma, não se trata necessariamente de responder ao que foi dito pelo outro, mas sim falar complementando ou acompanhando o que ele disse, produzindo algo que não existia antes em cada interlocutor e que surge como propriedade emergente no fluxo da relação. Alguma coisa é produzida – algo que não existia nos interlocutores em separado a não ser em estado latente. No diálogo, o padrão “eu falo, você responde” é substituído pela alternativa “eu falo, você também fala; falamos juntos”. As idéias novas surgem por meio da cooperação, não pelo confronto.

No diálogo não há enfrentamento ou competição. Existem interações, ligações e competências interpessoais. A expressão gráfica da discussão/debate poderia ser esta:  $\rightarrow \leftarrow$ . Já para o diálogo, ela seria uma circularidade:  $\curvearrowright$ . Num caso, a relação é linear. No outro, é sistêmica. A finalidade do diálogo é observar e participar para aprender pela compreensão. O objetivo da discussão/debate é participar e intervir para aprender pela explicação. Por isso, digo que no diálogo a postura observadora é o princípio, o meio e o fim. Mas é indispensável ter em mente que a observação dialógica é participante: observo, mas ao mesmo tempo me observo observando; faço parte daquilo que observo.

Um padrão de comportamento ideal para a interação dialógica simplesmente não existe. Como veremos adiante, as (poucas) regras do método dialógico são meramente operacionais. Além disso, não podem ser tomadas como normas rígidas, pois isso quebraria a naturalidade do processo. Não nos esqueçamos de que o compromisso básico de quem entra em um grupo de diálogo é suspender a atitude habitual, ou seja, procurar afastar a rigidez dos condicionamentos.

Vimos que numa sessão dialógica às vezes a conversação é entremeada de momentos de discussão e debate e/ou tentativas de interpretação/explicação. Tal circunstância costuma incomodar alguns dos participantes, que se autocensuram (e censuram os companheiros de grupo) por não estarem cumprindo “as regras”. Por outro lado, as pessoas muitas vezes perguntam: “Como saber se estamos dialogando ou não?” Essa indagação, além de não ter maior significado prático, é ela própria um pressuposto: o de que é preciso seguir à risca as normas. Indica que as pessoas acham que quando estão dialogando é imperioso dialogar e nada mais.

Todas essas eventualidades tendem a desvirtuar a proposta dialógica, pois podem levar ao modelo fragmentador: *ou* discussão *ou* diálogo. Nesses casos, a suspensão de pressupostos torna-se em si mesma um pressuposto, o que gera dúvidas, tensão e ansiedade. Na verdade, nada disso é necessário: se o diálogo e a discussão/debate são complementares, é claro que ambas as formas podem perfeitamente surgir durante uma reunião.

A atitude de estar sempre comparando, checando, controlando, julgando – própria do condicionamento básico de nossa cultura –, tende a dificultar ou mesmo impedir o diálogo. Nossos condicionamentos nos levam a utilizar a discussão e o debate quando eles são necessários e eficazes – mas também nas situações em que são desnecessários e ineficazes. O diálogo tornou-se um meio de comunicação relegado ao segundo plano, quando não inteiramente

desprezado. É preciso, pois, reaprender essa arte esquecida. Foi exatamente essa a iniciativa tomada por autores como o pensador Jiddu Krishnamurti, o filósofo Martin Buber, o físico David Bohm e o psicólogo Patrick de Mare, entre outros, que deram início ao movimento dialógico que hoje se espalha pelo mundo.

Contudo, é importante lembrar que, no Ocidente, o introdutor da filosofia em que se baseia a técnica dialógica foi Edmund Husserl (1859-1938). Sua proposta básica era a suspensão de pressupostos, idéias prévias, teorias, e a observação dos fenômenos tal como eles se apresentam à experiência imediata. Essa postura está expressa em sua famosa frase: "Voltar às coisas mesmas". À sua filosofia, Husserl chamou de fenomenologia. À suspensão de pressupostos, ele denominou suspensão da atitude natural (que prefiro chamar de atitude habitual) ou redução fenomenológica. Dessa forma, deve-se reconhecer que, pelo menos em termos ocidentais, Husserl é, talvez, o principal precursor da atitude dialógica, do mesmo modo que em termos de investigação da mente ele é hoje reconhecido como um dos precursores da ciência cognitiva.

**Abertura para idéias novas** – Nossa mentalidade utilitarista e instrumental faz com que esperemos que sempre nos sejam fornecidos produtos e/ou ferramentas para uso imediato. Tal expectativa, obviamente, pode ser também aplicada ao diálogo, que no entanto não é uma ferramenta, pois somos partes dele. Em geral não existe em nossa cultura a preocupação de aprender pelo relacionamento com o mundo e com os outros. Esperamos que tudo venha de fora já pronto, sob a forma de teorias, regras, normas, instruções de uso que nos digam o que pode e o que não pode ser feito. No diálogo, porém, com exceção de algumas atitudes básicas, não há "modos de usar", porque existe a consciência de que as pessoas não são coisas nem instrumentos. O que existe são modos de participar e compreender.

Na postura dialógica não há lugar para a idéia de que as pessoas devam se colocar como comandados à espera de ordens e regras sobre a forma de viver suas experiências. Para muitos, tal posição parece cômoda, simples, rápida e, sobretudo, tem a virtude de dispensá-los do esforço de pensar. Na interação dialógica não há nada disso: ela não se apresenta como um remédio, terapia, muito menos como uma ferramenta para resolução de problemas.

Outro conhecido pressuposto de nossa cultura é a separação sujeito-objeto. Por meio dele, julgamo-nos separados do mundo e

independentes uns dos outros. Já no processo dialógico, quando suspendemos temporariamente as nossas crenças, estamos dando um passo importante para identificar e, nos casos necessários, suspender esse pressuposto-chave: a idéia de que somos separados do mundo em que vivemos, isto é, de que o ser humano é separado da natureza.

Nossa mentalidade instrumental nos levou a um sem-número de falsas esperanças. Talvez a principal delas seja a de que as ferramentas, as técnicas, as terapias, etc., estão à nossa disposição para fazer o "trabalho duro", enquanto descansamos e nos divertimos. Tudo isso potencializa nossas fantasias, mas leva invariavelmente a grandes decepções. É o que acontece todas as vezes que descobrimos que nossa vida depende basicamente de nós mesmos mas que, ao mesmo tempo, isso não nos dispensa de cooperar com os outros e vice-versa. A vida depende daquilo que criamos em comum, mas cada um deve assumir a responsabilidade pelo que construiu. Ou seja: somos ao mesmo tempo autônomos e dependentes. O diálogo é um dos meios pelos quais essa condição se torna clara.

**O silêncio no diálogo** – O indivíduo que opta por longos períodos em silêncio, enquanto participa de um grupo de diálogo, está dialogando? Quando todo o grupo entra em silêncios prolongados, pode-se dizer que está havendo diálogo? A resposta é simples: dialogar é antes de mais nada aprender a ouvir. O outro precisa ser ouvido até o fim daquilo que tem a dizer sem que o interrompamos, seja para concordar, seja para discordar do que ele fala. Enquanto ouvimos, é importante ter consciência do que sentimos. É preciso que estejamos atentos às nossas reações ao que ouvimos. A comunicação é fundamentalmente determinada pela percepção de quem a recebe, e não exclusivamente pelo que é expresso por quem comunica. O silêncio – individual ou coletivo – também faz parte do diálogo. É importante perceber aquilo que a fala (ou o silêncio) do outro produz em nós: impaciência? Inquietação? Desconfortos em determinadas partes do corpo? Alterações no ritmo cardíaco e na respiração? Aborrecimento? Ansiedade? O que mais?

Não que o conteúdo do que nos dizem não tenha importância. O que quero destacar é que a comunicação provoca em nós um impacto global, e não apenas intelectual. Por isso, é preciso que estejamos atentos à totalidade de nossa estrutura enquanto ouvimos: ouvir até o fim sem concordar nem discordar. Compartilhar o silêncio, se for o caso. Observar, deixar-nos permear pelo que ouvimos. Não tentar

logo de saída analisar, explicar, classificar, ou por qualquer outro meio racionalizar. Praticar a auto-observação (não a auto-análise ou a auto-explicação) enquanto escutamos. Essa é uma postura que por si só implica um grau importante de suspensão de pressupostos. É o que o filósofo Martin Heidegger chamava de relação aberta com o mundo.

Foi dito que as posturas básicas do diálogo são relativamente poucas. Já sabemos que sua essência corresponde à atitude fenomenológica proposta por Husserl, que pode ser resumida nos seguintes itens: a) prestar atenção aos fenômenos quando e como eles se mostram; b) descrevê-los sem tentar explicá-los; c) respeitar as diferenças; d) não se deixar influenciar por pressupostos e crenças; e) pôr todos os fenômenos em pé de igualdade; f) não delimitar prematuramente o campo de observação; g) ver-se como participante, não como observador.

**A suspensão de pressupostos** – Os pressupostos são nossas crenças arraigadas, nossas teorias sobre como o mundo deve ser, nossas “certezas” inabaláveis. Aqui se incluem também, obviamente, nossos preconceitos. Apesar de serem úteis em casos específicos, em muitas circunstâncias os pressupostos “engessam” a nossa mente de tal maneira que acabam estreitando e obscurecendo nossa visão de mundo. Correspondem aos clássicos “já sei do que se trata”, “isso não é novidade” e assim por diante. Eis um conhecido pré-julgamento, que prejudicou (e ainda prejudica) a aprendizagem de incontáveis alunos: “A matemática é complicada e incompreensível”. Tal “certeza” tem fechado o horizonte mental de muitas pessoas para o aprendizado dessa disciplina.

Por meio dos pressupostos, ficamos convencidos de que já “sabemos” tudo sobre uma determinada pessoa, situação ou assunto. Convencemo-nos de que não há mais nada a aprender. Sempre que nos deparamos com uma idéia ou situação nova, nossa tendência é compará-la de imediato com nossos referenciais, isto é, tentar enquadrá-las neles, reduzi-las a eles. Assim, é fácil deduzir que quanto mais nos agarramos às crenças mais nossa percepção e compreensão se estreitam e se tornam obscuras. A fixação em determinadas idéias constitui o principal motivo de nossa resistência ao novo e à mudança. Fecham portas e obstruem caminhos. Se pudermos suspendê-las, ainda que temporariamente, um mundo novo se abrirá diante de nossa percepção e perspectivas inéditas se tornarão possíveis.

Entretanto, resta saber: a) é possível, na prática, fazer essa suspensão?; b) em caso afirmativo, como fazê-la? A resposta à primeira

questão é positiva, mas é preciso esclarecer o que realmente significa suspender crenças. Essa noção, por sua vez, nos dará elementos para responder à segunda questão. O filósofo francês Michel de Montaigne (1553-1592) já falava sobre isso, quando se referia à “suspensão do juízo”, e observava que suspender não quer dizer eliminar definitivamente: significa apenas não julgar por algum tempo até que se tenha uma percepção melhor da pessoa, conceito ou situação. Ou seja: deixar para fazer os julgamentos um pouco mais tarde, quando for o caso. Enfim, manter a mente aberta à experiência.

**Referenciais importantes** – Os seguintes pontos são cruciais para o diálogo como instrumento de busca de idéias novas e, portanto, de conhecimento e aprendizagem. Por isso, precisam ser lembrados:

- O principal obstáculo ao diálogo é o fato de que as pessoas quase sempre definem o seu comportamento a partir de referenciais firmemente consolidados, que acabam se constituindo no principal bloqueio à percepção e ao aprendizado. É o que podemos chamar de atitude habitual.
- Essa atitude é a principal manifestação do modelo mental fragmentador que formata a nossa cultura. Suas características básicas são: a) visão de mundo voltada predominantemente para fora, isto é, a busca constante da objetividade, como se o conhecimento pudesse ser exclusivamente objetivo; b) o conseqüente desprestígio da subjetividade e da qualidade, que são vistas como maneiras “inferiores” de conhecer; c) pensar quase que exclusivamente em termos de causalidade imediata.
- O aprendizado eficaz depende do modo como aprendemos a questionar nossas idéias prévias. Como resultado, poderemos chegar à abertura mental necessária à diminuição da resistência mudança.

A atitude habitual pode facilmente transformar-se numa posição defensiva. É ela que faz com que a maioria de nós assuma uma posição resistente, sempre que colocados diante de idéias novas. Para diminuir essa resistência, como já vimos, é preciso aprender a suspender tal postura. A suspensão nos leva a uma visão de mundo mais abrangente. Esta, por sua vez, mostra que o conhecimento não é apenas objetivo nem somente subjetivo: é o resultado da transacionalidade entre o observador e o observado. Por isso, lidar com ele implica que as pessoas aprendam a lidar também com sua subjetividade, isto é, com o modo como vêem o mundo e como essa visão gera comportamentos.

Se aprendermos a suspender a atitude habitual, serão removidas, pelo menos em parte, as defesas que entravam esse aprendizado. Ao agir defensivamente, imaginamos que estamos nos protegendo, quando na verdade estamos perdendo eficácia perceptiva e estreitando nossa compreensão. A principal característica da atitude defensiva é a recusa à auto-observação e ao autoquestionamento, com a conseqüente criação do hábito de atribuir as causas de nossos problemas a fatores externos.

Nessa situação, sempre que confrontados com o fato de estarmos na defensiva, nos tornaremos ainda mais defensivos. Entraremos num beco sem saída. Se as pessoas não tomarem consciência de como muitas vezes raciocinam defensivamente – e de que é necessário suspender a atitude habitual para evitar isso –, qualquer tentativa de mudança de mentalidade dificilmente será bem sucedida. Por isso, a suspensão da atitude habitual não é um sinal de fraqueza ou de falta de persistência, como muitas vezes se pensa, mas sim uma demonstração de abertura e senso de realidade. Ela pode ser (e muitas vezes é) difícil, mas seus resultados valem a pena.

Talvez as noções mais importantes sobre a suspensão dos pressupostos sejam estas: a) a suspensão é temporária; b) limita-se ao tempo de duração do diálogo e ao assunto em pauta. Para David Bohm, ela começa com a observação. Na metáfora desse autor, durante o diálogo os pressupostos devem ficar suspensos à nossa frente, como se estivessem pendurados num fio invisível, como roupas num varal. Isso quer dizer que antes de proceder à sua suspensão é preciso identificá-los e expô-los, não apenas a

nós próprios mas também aos nossos interlocutores.

É como colocá-los no centro do círculo que dialoga, apresentá-los e tentar compreendê-los (não analisá-los, questioná-los nem explicá-los). A esse respeito, a conhecida frase de Espinosa é ilustrativa: “Não rir, não lamentar, não odiar, mas sim compreender”. Ao proceder dessa maneira, permitimos a nós mesmos e aos nossos interlocutores examinar as crenças a partir de novas (e diversificadas) perspectivas, olhá-las de outras maneiras. É importante que esse procedimento seja bem compreendido, porque ele constitui a própria essência do diálogo. É exatamente por isso que tanto insisto nele.

A reflexão coletiva é extremamente importante, porque há muito se sabe que os outros conhecem bem melhor que nós os nossos pressupostos. Ao localizá-los e expô-los, estamos implicitamente reconhecendo esse fato e dando permissão para que as pessoas nos

dêem retorno a respeito de nossas “verdades”. Ao proceder assim, pedimos-lhes que nos ajudem a superar algumas de nossas limitações.

Dialogar, portanto, é pôr-se à prova, o que reconhecidamente não é fácil. Os resultados, porém, são compensadores. A posição dialógica é uma troca de impressões, um compartilhamento de idéias ou significados que vão surgindo à medida que as pessoas conversam. É comum que elas produzam frases assim: “O que você acabou de dizer me faz lembrar que...”, ou semelhantes, e a partir daí se desenrole toda uma dinâmica de criatividade.

Interações dessa espécie configuram todo um movimento de produção de propriedades emergentes. Produzem sinergias. Pode-se dizer que elas põem em prática o princípio básico do pensamento sistêmico, que diz que num sistema o mais importante não são as partes isoladas, mas sim o modo como elas se entrelaçam e fazem surgir propriedades novas (propriedades emergentes), que não existiam ou só existiam em estado latente nas pessoas isoladas. As propriedades emergentes surgem em resposta ao convite implícito em todo diálogo: cada participante convida os demais a ajudá-lo a dar-se conta do que não consegue perceber sozinho, pois suas “certezas” o impedem de fazê-lo. Posições diferentes das nossas não devem provocar em nós a rejeição nem o ímpeto de contestação. Pelo contrário, precisamos nos aproximar delas, conhecê-las, observar as modificações que elas produzem em nossa estrutura.

Há dois modos básicos de lidar com a diversidade. O primeiro consiste em tentar superá-la, ou, se isso não for possível, afastá-la. É o modo representacionista, que afirma que o mundo é pré-dado em relação à nossa experiência e que portanto todos devemos percebê-lo da mesma maneira. Criam-se assim visões padronizadas, bitoladas, massificadas – que no limite têm sido chamadas de “macdonaldização da sociedade”. O outro modo é o construtivista, que sustenta que o mundo em que vivemos é o mundo que construímos ao longo de nossas interações com ele. Para tanto, é preciso aprender a conviver com a diversidade. Sob esse ponto de vista, a interação dialógica é um exemplo de construtivismo levado à prática, pois a emergência de significados e seu compartilhamento geram novos modos de comportamento: são a matéria-prima da construção das microculturas grupais.

**O diálogo é apenas mais um modismo?** – Eis uma pergunta que as pessoas fazem com frequência, em especial no âmbito das empresas, no qual os chamados “modismos gerenciais” estão sempre presentes

e proliferaram com extrema rapidez. Por essa razão, justificam-se alguns breves esclarecimentos. Proponho alguns critérios, que talvez nos capacitem a saber com um razoável grau de aproximação quando estamos diante de um modismo. Ei-los: a) promessa de aprendizado rápido; b) promessa de resultados imediatos ou a curto prazo; c) visão predominantemente quantitativa; d) promessa de ganhos financeiros substanciais e rápidos; e) promessa de tornar as pessoas “mais competitivas”, por meio da aquisição de certas “habilidades” e “poderes”; f) a pouca ou nenhuma importância dada às relações interpessoais; g) a pouca ou nenhuma importância dada às emoções e sentimentos.

É claro que o leitor também pode aumentar a lista acima, recorrendo à sua própria experiência, e talvez recordando as decepções que já teve com um ou mais desses métodos “miraculosos”. De todo modo, ela se propõe a ser um auxílio àqueles que precisam lidar com os modismos. Se aplicarmos esses critérios ao diálogo, os resultados serão: a) o método não é fácil de aprender; b) não há resultados imediatos; c) a visão é eminentemente qualitativa; d) não há promessa de ganhos financeiros rápidos; e) o objetivo não é aumentar a “competitividade” das pessoas nem lhes dar poderes “mágicos”; f) as relações interpessoais são o ponto central; g) atribui-se grande importância às emoções e sentimentos, sem no entanto negar a racionalidade e a praticidade.

Mais uma vez, é necessário lembrar que o diálogo não se propõe a ser algo “bom” e “correto”, cujo objetivo é ocupar o lugar de práticas “más” e “incorretas”. Pelo contrário, sua finalidade é justamente evitar esse e outros tipos de polarização e maniqueísmo. Tudo isso visto, o leitor está convidado a tirar suas próprias conclusões.

**O diálogo é mais um conjunto de “receitas prontas”?** – Há quem imagine que a abordagem dialógica não tem metodologia, que seja algo totalmente intuitivo. Trata-se de um equívoco. Há muito de intuitivo em sua prática, claro, mas existem outros aspectos a serem observados.

Ao falar sobre a evolução das espécies, o cientista chileno Francisco Varela se referiu a dois tipos de jogo. No primeiro (que ele sustenta que é o que ocorre no mundo natural), uma vez cumpridos certos requisitos básicos, o resto corre por conta da interação dos sistemas vivos com o meio. O segundo tipo pode ser definido pela diretiva: “Eis o que deve ser feito; tudo mais é proibido”. O primeiro jogo é libertário, o segundo é determinístico, regulamentado.

O diálogo é um jogo do primeiro tipo: prevê algumas normas iniciais, mas daí em diante tudo depende dos participantes. Não se

deve, pois, confundir normas operacionais com receitas. Do mesmo modo que o exagero do uso de métodos e técnicas acaba se transformando em um pressuposto (e portanto num estorvo), a ausência de metodologia pode levar ao mesmo resultado. Assim, o que se segue deve ser visto como um conjunto de sugestões a serem aplicadas e desenvolvidas de modo ativo: a) ouvir para aprender algo de novo e não para conferir com crenças prévias; b) respeitar as diferenças e a diversidade; c) refletir sem julgar; d) ter sempre em mente que o objetivo é criar e aprender, e não “ter razão” e sair vencedor.

As pessoas que não compreendem o que é suspensão de idéias preconcebidas, ou que necessitam de explicações, regras, normas e diretrizes detalhadas (manuais de instrução) para suspendê-las, dificilmente conseguirão dialogar. O ponto crucial, como já sabemos, é identificar tais crenças e observá-las. Esse é o início do processo de sua suspensão, que é uma atitude consciente e pragmática. Não há mágicas nem aspectos miraculosos em sua realização. Também não se trata de suspender *todos* os pressupostos a respeito de *tudo* e *para sempre*. Tal coisa seria impossível e, mesmo que fosse possível, seria desnecessária para a prática do método dialógico. Trata-se – nunca é demais insistir – de suspender momentaneamente, durante a duração do diálogo, as idéias prévias sobre o assunto que está sendo tratado.

Por fim, enumero mais algumas considerações que têm sido úteis em nossa experiência com grupos:

1. A mente faz parte do cérebro; o cérebro faz parte do corpo; o corpo faz parte do mundo; logo, a mente não é separada do mundo.
2. A realidade de um indivíduo é a visão de mundo que sua estrutura lhe permite perceber num dado momento. Tal estrutura muda continuamente, de modo que essa compreensão, que num dado instante parece fora de dúvida e definitiva, pode não o ser mais tarde.
3. Enquanto permanecer apenas individual, qualquer compreensão de mundo será precária. Por isso, é preciso ampliá-la.
4. Com quanto mais pessoas conversarmos sobre nossas percepções e compreensões, melhor. Quanto maior a diversidade de pontos de vista dessas pessoas, melhor ainda.
5. Se uma conversa produzir em nós uma tendência a achar que não estamos ouvindo nada de novo, é bem provável que estejamos na defensiva.
6. É importante dar especial atenção aos pontos de vista dos quais mais discordamos e aos comportamentos que mais nos irritam. Mas isso não quer dizer que estejamos obrigados a aceitar tudo

ou a concordar com tudo: significa que o contato com a diversidade é fundamental para a aprendizagem e para a abertura de nossa mente.

7. Do mesmo modo, é importante dar a mesma atenção (no sentido de avaliar constantemente) aos pontos de vista com os quais mais concordamos, isto é, às crenças que nos deixam mais confortáveis, mais acomodados.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOHM, David. *Unfolding Meaning: a Weekend of Dialogue with David Bohm*. Mickleton, Gloucestershire: Foundation House Publications, 1985.
- \_\_\_\_\_. *Thought as a System*. Londres: Routledge, 1997.
- \_\_\_\_\_. *A Totalidade e a Ordem Implicada: Uma Nova Percepção da Realidade*. São Paulo: Cultrix, 1998.
- \_\_\_\_\_. *On Dialogue*. Londres: Routledge, 1998.
- BUBER, Martin. *I and Thou*. Nova York: Charles Scribner's Sons, 1958.
- \_\_\_\_\_. *Do Diálogo e do Dialógico*. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- ELLINOR, Linda, GERARD, Glenna. *Dialogue: Rediscover the Transforming Power of Conversation*. Nova York: John Wiley & Sons, 1998.
- HUSSERL, Edmund. *Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology*. Londres: George Allen & Unwin, 1931.
- ISAACS, William. *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Nova York: Doubleday Currency, 1999.
- MARIOTTI, Humberto. *As Paixões do Ego: Complexidade, Política e Solidariedade*. São Paulo: Palas Athena, 2000.
- \_\_\_\_\_. *O Automatismo Concorde-discordo e as Armadilhas do Reduccionismo*. Instituto de Estudos de Complexidade e Pensamento Sistêmico ([www.geocities.com/complexidade](http://www.geocities.com/complexidade)), 2000.
- VARELA, Francisco. *Entrevista*. Publicada em *Psychologie Heute* e reproduzida em *Hyperpage*: ([www.kweb.it/hyperpage/varela/html](http://www.kweb.it/hyperpage/varela/html)), s.d.
- YANKELOVICH, Daniel. *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation*. Nova York: Simon & Schuster, 1999.

O autor agradece a colaboração de Cristina Zauhy (co-fundadora e uma das facilitadoras do Grupo de Diálogo da Associação Palas Athena), que atuou na pesquisa e elaboração deste artigo. E-mail: [zauhy@uol.com.br](mailto:zauhy@uol.com.br)