

# Diálogo e Transformação Organizacional

Glenna Gerard & Linda Teurfs

(Tradução: Júlio Tôres – [juliotorres@juliotorres.ws](mailto:juliotorres@juliotorres.ws))

*“Suponha que nós fôssemos capazes de compartilhar significados livremente sem o desejo compulsivo de impor nossa própria visão ou nos adequarmos às visões dos outros e sem distorção nem auto-ilusão. Isto não constituiria uma revolução na cultura e eventualmente na sociedade?”*

– David Bohm, *Changing Consciousness*, 1992.

As ciências do século 20 nos trouxeram uma visão profundamente nova de como o universo funciona. Partes isoladas têm definição e significado somente em virtude dos relacionamentos entre elas. Não causa surpresa então que nós encontremos Diálogo e Construção de Comunidade na vanguarda dos esforços de mudança organizacional. Ambos tratam de criar culturas a partir do entendimento dos relacionamentos – relacionamentos entre pessoas, estruturas, processos, pensamentos e resultados.

Para que a mudança organizacional seja duradoura, tem que acontecer uma mudança mental ou mudança na consciência. Como estamos falando de mudança cultural, isto tem que acontecer no âmbito individual e no âmbito do grupo. Sem tal mudança, nenhum esforço de reestruturação produzirá o tipo de transformação duradoura que buscamos.

Popularizado recentemente pelo trabalho do falecido David Bohm, o Diálogo é um processo de comunicação grupal dirigido para entender a natureza e o poder do pensamento coletivo e como isto dá forma à cultura de um grupo. Quando nós aprendemos que um dos propósitos preliminares do Diálogo é atingir uma transformação na consciência coletiva, nós reconhecemos seu potencial na área de mudança organizacional. Ao longo dos últimos anos o Diálogo tem sido usado numa variedade de ambientes. Nós estamos vendo que ele pode servir como uma ponte ou o “como” para Construção de Comunidade e Transformação Organizacional. Diálogo pode ajudar as organizações a criar climas que conduzam a uma maior colaboração, fluidez e sustentabilidade. Sua prática pode promover a ambiência e habilidade necessárias para criar uma mudança cultural em direção a âmbitos mais abrangentes de confiança, comunicação aberta, moral elevada, concordância e comprometimento com objetivos compartilhados.

## HISTÓRIA DO DIÁLOGO

A palavra “Diálogo” origina-se das raízes gregas “dia” e “logos” e significa “por meio do significado”. É uma forma de comunicação para descobrir o significado compartilhado movendo-se entre e por meio de um grupo de pessoas. “Significado compartilhado” forma a base da cultura. O Diálogo envolve a consciência emergente do pensamento, sentimentos e conclusões formuladas que dão suporte à cultura de um grupo ou à forma de estar com cada um.

Apesar de novo nas práticas organizacionais dos dias modernos, o Diálogo tem sido utilizado há muito tempo. Pode ser encontrado nos trabalhos dos gregos antigos (por exemplo, *O Diálogo de Platão*) e como forma de comunicação usada pelos nativos americanos e outros povos indígenas. Aspectos do Diálogo podem ser encontrados em práticas espirituais e de negócios dos “quacres” (membros de seita protestante fundada na Inglaterra no século XVII e muito difundida nos Estados Unidos), e em modelos de terapia como o de Carl Rogers, como parte de certas práticas de meditação orientais e nos trabalhos filosóficos de Martin Buber.

O que existe no Diálogo que dá tal esperança e evoca o aumento do interesse hoje? Um companheiro participante de um Diálogo disse certa vez, “Diálogo é como criar um espaço sagrado por meio da conversação”. Pensar sobre que valores muitas culturas mantêm como sagrados – tais como respeito, confiança, amor, família, vida e a busca da felicidade – conduz à energia e ao

potencial do Diálogo. Diálogo é como criar um ambiente que constrói confiança, encoraja a comunicação com respeito, honra e valoriza a diversidade como essencial e leva a uma expansão de consciência que promove a criação de significado compartilhado (cultura) que dá suporte ao bem-estar individual e coletivo.

Uma maneira proveitosa de descrever Diálogo é contrastando-o com discussão, uma forma muito mais familiar de conversação. As raízes etimológicas de discussão são as mesmas de percussão (batida) e concussão (choque), significando "uma quebra em partes" ou "fraturar". A intenção da discussão é usualmente lançar o ponto de vista de alguém, convencer ou persuadir. Como pontos de vista podem divergir amplamente, discussão leva freqüentemente à discórdia e à polarização em grupos. Opiniões tendem a ser guardadas rigidamente e defendidas.

Por outro lado, Diálogo nos convida a "suspender" nosso apego a um ponto de vista particular (opinião) para que graus mais profundos de escuta, síntese e significado possam evoluir dentro de um grupo. O resultado é uma atmosfera inteiramente diferente. Em vez de cada um ficar querendo saber quem está certo ou quem está errado, o grupo é envolvido em tentar ver um significado mais profundo por trás das várias opiniões expressas. Diferenças individuais são reconhecidas e respeitadas. O que emerge é uma perspectiva mais ampla, expandida para todos – o que David Bohm chamava uma "camaradagem impessoal".

Diálogo informa e constrói concordância sem a necessidade de buscar um resultado específico.

## TEORIA DO DIÁLOGO

*“O pensamento criou muitas coisas boas. É um instrumento muito poderoso, mas se nós não notarmos como ele funciona, ele pode também causar um grande dano.”*

-- David Bohm, *Changing Consciousness*, 1992

Bohm propôs que nós vivemos em um universo holográfico. Cada parte do universo tanto contém como está contido no todo. Se uma parte é afetada por alguma coisa (alguma mudança), esta afeta o todo e vice versa. Então, nós vivemos num mundo relacional onde o individual impacta o coletivo e o coletivo impacta o individual. A dificuldade é que nosso pensamento nos leva a nos comportarmos como se o oposto fosse verdade: que nós vivemos num mundo fragmentado onde partes individuais são separadas uma da outra. O nosso processo de pensar funciona de forma contrária à nossa habilidade de perceber as interconexões e o todo.

Um exemplo organizacional pode ajudar a ilustrar isso. Alguns membros de um time interdepartamental fizeram suposições sobre suas informações de entrada para um plano de negócios. Como eles não viam suas informações de entrada como tendo impacto real, eles não se esforçaram para torná-las precisas. A chefe do departamento, pelo contrário, levou muito a sério as informações e ia usá-las como fundamentação para uma importante proposta que ela ia fazer para a diretoria. A discrepância entre ela e os membros do time foi descoberta em uma sessão de Diálogo na tarde do dia anterior ao da apresentação. Tivesse a chefe do departamento feito a apresentação como havia sido colocada, ela teria amarrado o departamento a parâmetros que não os de seu melhor interesse. O grupo ficou chocado ao ver os resultados que seu pensamento incoerente poderia produzir se não tivesse sido notado.

Bohm apresenta Diálogo como uma maneira de descobrir e corrigir incoerência. Fundindo nossas perspectivas individuais em um ambiente de não-julgamento, uma visão mais ampla da realidade torna-se possível. Nós podemos começar a perceber as ligações necessárias entre nossas ações e os resultados que obtemos. Por meio do Diálogo nós podemos participar do pensamento coletivo. Nós não temos mais que agir a partir de entendimentos limitados.

# A "TECNOLOGIA" DO DIÁLOGO

A "tecnologia" do Diálogo para o ambiente organizacional consiste de quatro principais habilidades componentes que chamamos "blocos de construção" e de um conjunto de diretrizes. Primeiramente vamos descrever estas habilidades e diretrizes e depois descrever como elas funcionam para melhorar o funcionamento do dia-a-dia de um grupo e conduzir a uma transformação de sua cultura.

## Blocos de Construção

Os blocos de construção envolvem conhecer uma nova forma de estar juntos e de interagir. Eles envolvem habilidades que se sobrepõem e se entrelaçam de várias maneiras. Frequentemente para uma se desenvolver, as outras necessitam ser praticadas.

**Suspensão de Julgamento.** Como nossa forma normal de pensar divide as coisas e cria o que parece ser a "verdade final", é difícil para nós estarmos abertos para novas e alternativas visões da realidade. Nosso ego se identifica com o "como" nós pensamos que as coisas são. Nós nos apanhamos defendendo nossas posições contra as posições dos outros. Nós nos privamos do aprendizado e danificamos nossos relacionamentos pessoais. Nós podemos entrar numa guerra acirrada sobre quem está certo e quem está errado.

Quando nós aprendemos a "suspender julgamento" nós estamos capazes de ver os pontos de vistas dos outros. Nós estamos capazes de sustentar suavemente nossas posições como se, de alguma forma, nossas posições ficassem suspensas na nossa frente para uma consideração à distância. Não quer dizer que nós eliminamos nossos julgamentos e opiniões – isto seria impossível mesmo que nós tentássemos. No Diálogo nós nos tornamos mais abertos a outras formas de ver a mesma coisa. Depois, nós podemos descobrir se nossa perspectiva original ainda é aceitável ou precisa ser expandida ou alterada.

Suspender o julgamento desta maneira é a chave para construir um clima de confiança e segurança. Como os outros aprendem que eles não serão "julgados" por ter suas opiniões, eles se sentem livres para se expressar por inteiro. A atmosfera torna-se crescentemente aberta e verdadeira.

**Identificação de Suposições.** Nossas opiniões e julgamentos são usualmente baseadas em suposições, inferências, e generalizações. Quando nós não olhamos para o sistema de crença que fundamenta nossos julgamentos, todos nós tomamos decisões importantes que levam a resultados desapontadores. Incapazes de compreender porque nós não obtemos os resultados que desejamos, nós podemos tentar ajustar nossas ações (baseados no mesmo conjunto de suposições não examinadas) e ainda não obter os resultados que desejamos.

É somente quando nós estamos desejosos de nos desfazermos das suposições, que nós podemos ver o que pode estar gerando confusão para nós: algum pensamento incompleto ou "incoerente".

Aprendendo a identificar nossas suposições, nós estamos mais aptos a descobrir as diferenças entre nós e os outros. Nós podemos construir uma base comum e um consenso, chegando à origem dos principais mal-entendidos e diferenças. A identificação de suposições é extremamente útil no entendimento e no trabalho com a diversidade e conflito em grupos.

**Escuta.** A escuta é crítica para nossa habilidade de dialogar. Das habilidades de comunicação mais frequentemente desenvolvidas nas escolas: leitura, escrita, fala, e escuta; a escuta é a menos exigida. Por esta razão, é vista superficialmente e considerada como concordância (quem cala, consente). Nesta área de habilidade focamos em de que forma a maneira "como nós ouvimos" causa impacto em "como nós aprendemos" e quão efetivos nós somos em construir relacionamentos de qualidade. Indo mais além das técnicas da atividade de escuta, focamos no desenvolvimento da nossa capacidade de estar presentes e abertos ao significado que chega tanto ao âmbito individual como coletivo. Bohm compara a mente a uma roda girando rápido. É somente quando diminuimos a

rotação que nós percebemos as falas individuais. Nós focamos a atenção na redução do nosso ritmo para poder ouvir e perceber sempre níveis mais sutis (isto anda de mãos dadas com a *investigação e a reflexão*).

***Investigação e Reflexão.*** É por meio do processo de investigação e reflexão que nós examinamos profundamente o assunto que nos interessa e criamos atalhos na nossa habilidade de resolver problemas.

*“Nossos problemas não podem ser resolvidos no mesmo nível no qual eles foram criados.”*

-- Einstein

Aprendendo como fazer perguntas que levam a novos graus de entendimento, nós aceleramos nossa aprendizagem coletiva. Nós ganhamos maior consciência dos nossos próprios processos de pensamentos, dos processos dos outros e dos assuntos que nos separam e nos unem. Aprendendo como trabalhar com o silêncio e como baixar a rotação da conversação, nós nos tornamos mais aptos a identificar padrões de reação e a gerar novas idéias. É este aspecto do Diálogo que pode levar ao que Bohm chama um “estado mais sutil da mente” – levando à percepção de uma região comum e a uma sensibilidade aos significados sutis ao nosso redor.

## **Diretrizes**

Cada vez que um grupo se encontra para dialogar seus componentes se comprometem com um conjunto de diretrizes. Estas podem ser pensadas como normas. Na medida que elas são praticadas ao longo do tempo, elas se tornam integradas a um entendimento tácito. Na medida que o grupo amadurece, elas podem não mais ser necessariamente explicitadas (exceto como lembranças).

Uma boa maneira de introduzir as diretrizes é primeiramente promover uma demonstração. Isto provavelmente por causa da maneira natural como aprendemos a nos comunicar – por meio da modelagem que recebemos como crianças. Uma pequena apresentação em vídeo é bem efetiva. Isto dá ao grupo uma “sensação” de Diálogo antes de eles o adotarem. Após a demonstração pode-se perguntar ao grupo "O que faz esta forma de conversação diferente de outras?". Gerando as diretrizes por si mesmo, o grupo pode se apoderar delas.

Diretrizes essenciais para Diálogo incluem:

- Ouvir e falar sem julgamento;
- Reconhecer cada interlocutor;
- Respeitar as diferenças;
- Suspender cargos e status;
- Fazer balanceamento entre investigação e defesa;
- Evitar conversas cruzadas;
- Focar na aprendizagem;
- Buscar o próximo grau de entendimento;
- Liberar a necessidade de resultados específicos;
- Falar quando "tocado".

# **COMO O DIÁLOGO CRIA COMUNIDADE E TRANSFORMA A CULTURA ORGANIZACIONAL**

Pela prática do Diálogo, a comunidade é criada e a cultura organizacional é transformada de três maneiras: comportamentalmente, experimentalmente, e atitudinalmente.

## **Transformação Comportamental**

Avançando na prática do Diálogo, os participantes aprendem como estar com cada um dos outros de maneira distinta. Eles praticam habilidades e diretrizes que encorajam novas normas. Quanto mais freqüentemente essas habilidades e diretrizes são praticadas, mais a comunicação dialógica é usada além das sessões práticas – conduzindo ao real estado de comunidade.

## **Transformação Experimental**

O Diálogo instala as condições de comunidade. Embora grupos principiantes em Diálogo não constituam uma comunidade de fato quando eles começam, a atmosfera induzida pelo Diálogo tem a "sensação experimental" de comunidade. Os indivíduos começam então a entrar num âmbito de conhecimento tácito tal como se sente uma cultura baseada em princípios de comunidade. Eles incorporam isto intuitivamente.

## **Transformação Atitudinal**

Na medida que os membros do grupo experimentam os efeitos do Diálogo, uma profunda mudança acontece no âmbito de crença e atitude. Isto acontece como um subproduto da incorporação de novos modos de comportamento e do aprendizado da "sensação" de como é viver em comunidade. Atitudes de individualismo rígido dão lugar a atitudes de colaboração e parceria. Crenças se reforçam em volta do "valor do grupo como um todo".

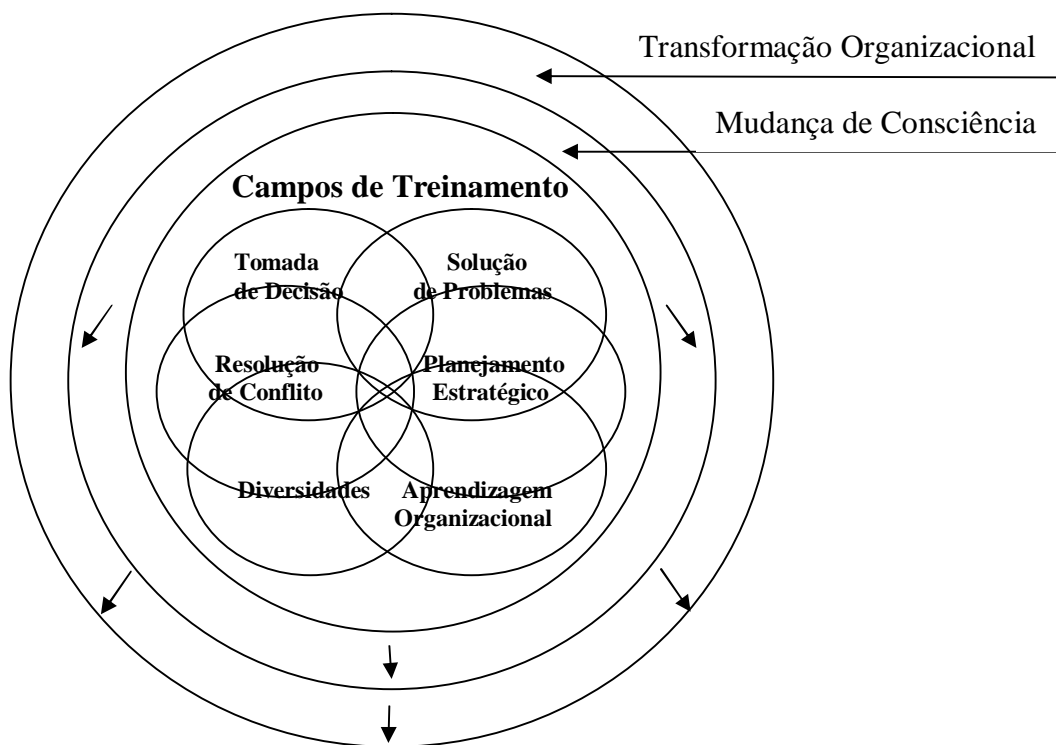
# **UM CAMPO DE TREINAMENTO**

Nós podemos pensar o Diálogo como se fosse um campo de treinamento (um termo cunhado por Peter Senge) para construir comunidade. Uma vez que o grupo tenha tido a introdução aos blocos de Diálogo e às diretrizes, está pronto para começar. Quanto mais freqüente o grupo se reúne para dialogar, mais rápido ele aprende a criar e a se sustentar em comunidade.

Cada grupo terá várias maneiras e tempos para se encontrar para reuniões. O que é mais essencial neste estágio inicial é que uma rotina regular seja estabelecida de acordo com a operação normal do grupo.

É também importante que o líder do grupo e/ou da organização esteja ciente de e dê apoio ao potencial transformacional inerente ao processo. Um líder que não aceite sair da posição, do posto e do poder durante as sessões frustrará e minará a construção da comunidade. Por fim, o líder deverá ser capaz de apoiar a visão de "liderança compartilhada" tanto durante como fora das sessões, se quiser que a comunidade seja criada e tenha sustentabilidade.

Enquanto o processo de Diálogo está sendo praticado durante estes períodos rotineiros, o conteúdo pode refletir os assuntos mais importantes do grupo. Em grupos recém-formados, por exemplo, o conteúdo deve ser a missão ou propósito do grupo. Em um grupo já estabelecido, o conteúdo pode refletir os problemas que mais pressionam o grupo. Permitindo esta variação de conteúdo, o Diálogo pode melhorar o funcionamento do grupo em várias áreas vitais como: tomada de decisão, solução de problema, resolução de conflito, planejamento estratégico, diversidades e aprendizagem organizacional. Estes podem também ser considerados campos de treinamento que ajudam a integrar o processo de Diálogo nas operações do dia-a-dia.



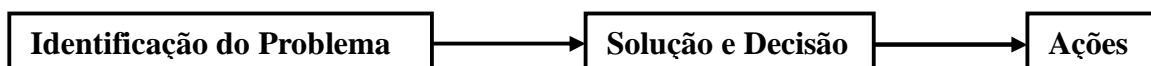
É fundamental que o conteúdo seja relevante para as necessidades reais do grupo. Se o grupo não enxerga como o Diálogo promove suas operações do dia-a-dia, ele pode não estar capaz de sustentar o tipo de entusiasmo e interesse necessários para que a prática ocorra.

Ao longo do tempo, o grupo aprenderá a se mover entre Diálogo e reuniões baseadas em discussão – usando as vantagens particulares de cada um. Tipicamente, um grupo irá separar tempo para Diálogo, seguido de discussão (para fins de tomada de decisão).

Com a prática, ocorre uma mudança de consciência. Os membros do grupo desenvolvem novas atitudes sobre como estar e interagir juntos. Isto inclui um maior respeito pelas diferenças individuais, uma elevada sensibilidade e cuidado pelo grupo como um todo e pelos membros individuais, e maior prioridade para a confiança e comunicação aberta. Eventualmente, estas novas atitudes levam à transformação na cultura da organização inteira. Os membros do grupo agem com um espírito de comunidade tanto dentro das sessões de Diálogo como fora delas.

## SOLUÇÃO DE PROBLEMA

Vejamos como o Diálogo pode ser integrado dentro de um ciclo de solução típica de problema. Na Figura abaixo nós mostramos os estágios básicos de solução de problemas que os grupos percorrem: são identificados os problemas, são geradas e escolhidas soluções, e são executadas ações.



Primeiramente, um problema é identificado dentro ou fora de um contexto de reunião. Depois, se o problema é bastante importante, geralmente é convocada uma reunião para gerar soluções e tomar uma decisão. Uma vez definida a decisão final, são executadas ações para implementá-la. Embora isto pareça ser o enfoque aparentemente correto para a solução de problema, pode ser carregado de dificuldades. Alguns exemplos comuns são:

- O problema demora a ser identificado e torna-se uma crise,
- O problema não é bem entendido por todos; cada um resolve um problema diferente;
- Não é usado tempo necessário para gerar uma solução completa ou duradoura;
- Existe uma falta de comprometimento e de adequação à ação – os implementadores não participaram da solução e podem não entendê-la totalmente;
- É gerado pouco conhecimento sobre o que causou o problema na primeira vez, e o problema reaparece.

Se nós assumirmos que o Diálogo está sendo praticado rotineiramente num grupo, algumas dessas dificuldades diminuem. A seguir, nós esclarecemos exatamente como isto acontece em cada estágio. Embora nós comecemos com a identificação do problema e terminemos com a ação, não implica que Diálogo sempre funcione dessa forma linear. Em qualquer sessão, por exemplo, alguns assuntos ou problemas em vários estágios podem vir à tona. Nós descrevemos o processo passo-a-passo para mostrar a forma geral como o Diálogo melhora a solução de problema.

**Identificação do Problema.** Primeiramente, quando o Diálogo acontece em intervalos regulares, assuntos que emergem podem ser entendidos rapidamente por todos os membros. Isto se torna um tipo de dispositivo de prevenção para o grupo. Durante o estágio de identificação do problema, o Diálogo pode também ajudar o grupo a ordenar que assuntos ou problemas que mais pressionam o grupo como um todo. Tempo precioso de reunião pode ser economizado na medida que o grupo aprende a priorizar junto.

**Geração da Solução e Tomada de Decisão.** Depois, na medida que o grupo se move para o estágio de geração de solução e tomada de decisão, o Diálogo pode ajudar a esclarecer a natureza exata ou a definição do problema (assim o mesmo problema está sendo resolvido por todos), contribuir para um conjunto mais completo de soluções antes de as decisões serem tomadas, e leva à percepção das implicações de soluções específicas.

**Ação.** Finalmente, na medida que a ação é executada, os membros estão mais aptos a ficar totalmente em concordância e comprometidos. Eles todos terão tomado parte na identificação, ordenamento, esclarecimento, geração e reflexão das soluções. Na medida que os resultados se tornam disponíveis, o Diálogo pode também servir como laço de realimentação, alertando os membros a se ajustarem entre resultados e ações. Dessa maneira a educação organizacional evita que os problemas reapareçam.

Na medida que os grupos progredem na sua habilidade de usar o Diálogo, eles se moverão para graus mais altos, mais efetivos de capacidade de solução de problema. Eles começarão a desenvolver maior sofisticação na sua habilidade de identificar e priorizar assuntos emergentes, e na sua habilidade de refletir sobre e antecipar as condições futuras que se expandirão continuamente. Tais grupos aprendem e operam numa espiral para cima, realmente crescente de efetividade de time.

## DIÁLOGO E OS ESTÁGIOS DA COMUNIDADE

Nós já falamos sobre as formas de como o Diálogo encoraja a comunidade e a **transformação** da organização. Vejamos mais especificamente o que acontece nos grupos que praticam Diálogo na medida que eles se movem pelos vários estágios do desenvolvimento do grupo. Nós usaremos o modelo de estágios de comunidade de M. Scott Peck.

### Pseudocomunidade

O Diálogo instala as condições iniciais de comunidade. Dessa forma ele ajuda a criar a segurança necessária para um alto grau de franqueza e abertura já desde o início. Isto pode ajudar a dar aos membros um ponto de referência para comunidade. Enquanto os membros podem ainda negar terem

maiores diferenças (uma marca de pseudocomunidade), com o Diálogo eles podem ser capazes ir mais fundo em assuntos sensíveis.

## **Caos**

O Diálogo ajuda a fazer o estágio de caos inevitável parecer não tão "fora de controle" e temeroso. Na medida que as diferenças começam a ser fortemente sentidas e reveladas, os julgamentos são suspensos, as suposições são identificadas, todas as opiniões são expressas e ouvidas. Na medida que os membros do grupo continuam a dialogar sobre seu caminho ao longo deste estágio, alguma coisa sempre muda: uma nova alternativa pode surgir; atitudes em direção às diferenças do grupo que se percebem irreconciliáveis começam a se dissipar; o caos se torna uma fonte de criatividade em vez de alguma coisa a ser evitada.

## **Esvaziamento**

O esvaziamento está presente já desde o início de novos grupos de Diálogo e está continuamente se aprofundando durante cada Diálogo subsequente. Membros individuais concordam de início suspender posicionamentos rígidos. Se não concordarem, pode não haver nenhum Diálogo.

O esvaziamento pode também ser cicatrização. Grupos sempre acham doloroso mudar para uma nova forma de operar. Para a mudança acontecer, as pessoas têm que ter sentimento daquilo de que elas estão abrindo mão. O Diálogo ajuda por permitir emoções serem compartilhadas pelo sofrimento de deixar uma forma antiga morrer. Isto acelera a habilidade dos membros do grupo para progredir e assegura que emoções difíceis são expressas na hora certa e não permite que elas apodreçam.

## **Comunidade**

Ao longo do progresso da prática do Diálogo, os grupos aprendem a renovar suas opiniões e propósitos por estarem juntos e a cuidadosamente corrigir assuntos e problemas emergentes. Por ser uma prática progressiva, o Diálogo é uma forma ideal de manter um status fluido e crescente de comunidade.

# **DIÁLOGO, COMUNIDADE E CIÊNCIA ORGANIZACIONAL NA VIRADA DO SÉCULO.**

Nós começamos nosso trabalho com Diálogo na esperança de que isto nos permitisse trabalhar no nível mais profundo, mais transformativo com nossos clientes; ajudando grupos e organizações a pensar e se comunicar diferentemente, nós poderíamos ajudá-los a criar mudanças duradouras dentro das suas culturas. Nós não nos decepcionamos.

David Bohm sustentava que se nós pudéssemos ter consciência do nosso processo de pensamento nós poderíamos ser capazes de criar um tipo diferente de cultura, a partir de uma visão holográfica do universo. Tal cultura seria uma ponte ligando as necessidades individuais e coletivas levando a graus crescentemente mais profundos de comunidade e de adaptação ao ambiente. Dois importantes desafios para nós têm sido: 1) como facilitar as habilidades das pessoas para participar de Diálogo e 2) como ajudá-las a continuar a praticar e experimentar todas as formas possíveis de como o Diálogo pode melhorar o grupo.

Introduzindo grupos nos blocos de construção e diretrizes e encorajando-os a continuar na sua prática do Diálogo, nós estamos começando a observar melhor funcionamento nas práticas do dia-a-dia. Nós estamos também observando mudanças acontecendo na cultura desses grupos. Existem

sinais de que o Diálogo tem um efeito em onda dentro das organizações nas quais ele é introduzido. Em outras palavras, ele se torna contagiante.

Nós concluímos com dois exemplos de casos. Estes foram tomados do nosso trabalho de pesquisa com dois diferentes grupos:

O primeiro exemplo envolve um time transfuncional de dezessete gerentes de uma repartição pública de tamanho razoável. Um seminário de treinamento de oito horas foi seguido por quatro sessões acompanhadas por um facilitador – ao longo de um período de três meses. Os membros do time praticaram o Diálogo, por conta própria, por um período adicional de seis meses. Ao longo de nove meses eles experimentaram três notáveis mudanças:

- Eles se tornaram conscientes do profundo impacto que suas suposições tiveram nos resultados que eles obtiveram;
- Eles foram capazes de capturar assuntos e problemas interpessoais emergentes antes que eles explodissem como “crises” pessoais;
- Eles sentiram um senso de comunidade dentro do grupo que eles caracterizaram como aumento de respeito, de confiança e de cuidado.

O segundo exemplo envolve um grupo de recursos humanos em uma grande, bem sucedida e progressista empresa. Eles foram introduzidos ao Diálogo como parte de uma imersão e reunião de planejamento de três dias. O processo foi primeiramente usado para identificar suposições pertinentes ao planejamento, e depois para ter um melhor entendimento dos desafios e prioridades coletivas do grupo. Quando eles retornaram para as suas atividades do dia-a-dia, eles continuaram a usar as **diretrizes** e **blocos de construção** nas suas reuniões e nas suas comunicações pessoais. Como resultado, eles reportam que estão capazes de trabalhar eficientemente no seu atual ambiente de mudanças organizacionais quase diárias. Na medida em que o ritmo aumenta nas mudanças estruturais, eles são capazes de interagir colaborativamente e são capazes de permanecer focados nos seus objetivos.

Para David Bohm, o propósito do Diálogo foi conscientemente criar culturas mais em concordância com um universo relacional, holográfico. Enquanto Bohm, juntamente com outros novos cientistas teóricos, nos têm fornecido novos modelos, o trabalho tradicional de transformação organizacional permanece. Nós acreditamos que pela prática do Diálogo, o medo do desconhecido pode se tornar menos paralizante. O Diálogo pode nos fornecer um caminho mais claro para fazermos as mudanças organizacionais tal como desejamos.

David Bohm diz que “nós tomamos o caminho do significado,” e não tentamos marcar pontos ou vencer.

Os padrões emergem espontaneamente dentro de um Diálogo que envolve muitas pessoas.

O Diálogo é o meio pelo qual a totalidade se expressa. Isto torna o Diálogo um jogo da inteligência cósmica.

### A Ordem Cósmica

Uma Ordem Cósmica (a Totalidade) está selecionando e colecionando coisas e projetando-as para ver se elas se adequam em qualquer lugar. Quando alguma coisa se adequa, nós temos um novo significado. O novo significado emerge ao pensar e falar sobre as coisas que borbulham durante o diálogo. A Totalidade, então, atua como uma fonte; ela constantemente surge com alguma coisa para nos mostrar. Isto significa que nós somos uma parte essencial da Ordem Cósmica. Durante o Diálogo nós estamos em contato direto com a Totalidade, que (para nós) é desconhecida.

Um Diálogo é uma dança com o desconhecido. Isto significa que o Diálogo é parte de um processo cósmico que é potencialmente criativo, mas imprevisível. Então, não é surpresa que possamos obter resultados imprevisíveis. O que se mostra caótico e sem significado para nós, é de fato a operação de uma ordem de inteligência muito superior. Como resultado disso o “caos” pode fazer surgir visões e entendimentos criativos (mas possivelmente subversivos), mas somente quando nós não esperamos qualquer coisa.

As frustrações, desapontamentos, agressões e tensões fazem parte do jogo. Isto nos diz que nós estávamos esperando outra coisa e estávamos, então, interferindo com a inteligência. De qualquer forma, também a tensão resultando do conflito com a inteligência significa alguma coisa. Nós não podemos escapar do princípio de controle do universo; ele está sempre se expressando, criativamente ou destrutivamente.

\*\*\*\*\*

## Citações de David Bohm

“O processo de Diálogo é um fluxo livre de significado entre todos os participantes. No início, as pessoas expressam posições fixas, que eles tendem a defender, mas depois se torna claro que manter o sentimento de amizade no grupo é muito mais importante do que sustentar qualquer posição. Tal amizade tem uma qualidade pessoal no sentido de que seu estabelecimento não depende de um relacionamento fechado entre os participantes. Começa então a acontecer um novo tipo de pensamento que é baseado no desenvolvimento de um significado comum que é constantemente transformado no processo do Diálogo. As pessoas não mais estão primeiramente em oposição, nem se pode dizer que estão interagindo, particularmente eles estão participando nessa comunhão de interesses de significado comum que é capaz de desenvolvimento e mudança constante. Neste desenvolvimento o grupo não tem nenhum propósito pré-estabelecido, apesar de a cada momento um propósito que é livre para mudar pode se revelar. O grupo então começa a se engajar num novo relacionamento dinâmico no qual nenhum interlocutor é excluído, e no qual nenhum conteúdo particular é excluído. Então, longe de termos somente começado a explorar as possibilidades do Diálogo no sentido aqui indicado, mas indo além, abriríamos as possibilidades de transformar não somente o relacionamento entre as pessoas, mas até mais, a completa natureza da consciência na qual estes relacionamentos surgem”.

“Se o homem pensa no Todo como constituído de fragmentos independentes, então é assim que sua mente tentará operar, mas se ele pode englobar todas as coisas coerente e harmonicamente num Todo completo que é indivisível, contínuo, e sem uma fronteira então sua mente tenderá a se mover de forma similar, e daí fluirá uma ação ordenada dentro do Todo”.