



“Conjunto de elementos que formam um todo coerente, ligados por algo em comum; reunião de fenómenos diversos que exercem conjuntamente determinada influência” (do Dicionário). Já imaginou fazer o diagnóstico de problemas familiares ou empresariais através do método das Constelações? Soa-lhe estranho? Cecílio Regojo reconhece que só acredita que funciona, quem experimentar.

POR LUÍSA REGO
Fotos: João Paulo Dias

“Casos e problemas aparentemente complexos”, de índole pessoal-familiar ou profissional-empresarial, “podem ter soluções simples, quando se utiliza a terapia sistémica” (método Bert Hellinger) e o método das constelações organizacionais. Com esta justificação, Cecílio Regojo convida por e-mail ou em página na Internet, eventuais interessados (e desconfiados do método), a verificarem ao vivo, a eficácia da metodologia das Constelações Organizacionais. O seu próximo *workshop* é sábado, 2 de Julho, em Carcavelos (www.talentmanager.pt)

Nos *workshops* que já realizou, este engenheiro, antigo empresário de negócios vários e hoje consultor especializado em Constelações Organizacionais, trabalha na procura de soluções para questões como “fico na empresa ou saio, trabalho por conta própria ou por conta de outrem, porque é que não consigo vender o meu produto, como encontrar o meu lugar na empresa, em que produtos financeiros devo investir, etc.” As respostas, segundo esta metodologia, são dadas pelo inconsciente, ao nível da intuição.

Mas o que são final as “constelações”?

Trata-se de uma ferramenta de diagnóstico terapêutico para problemas familiares ou organizacionais. O nome tem o seu quê de esotérico, o que pode deixá-lo, caro leitor, “de pé atrás”. Cecílio Regojo diz que a única forma de ultrapassar esta desconfiança é experimentando. Por isso, os *workshops* com que introduziu a temática das “constelações organizacionais” em Portugal, no início deste ano, não justificam que faça publicidade - ele acredita que as virtualidades desta ferramenta são testemunhadas por quem faz a experiência.

“Nas constelações, ante um problema, o que fazemos é dissecá-lo por partes, (usando representantes)”, explica Cecílio Regojo.

Mas será este método uma espécie de terapia que ajuda mais a identificar problemas, do que a reorganizar as soluções?

CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

um método que aponta caminhos

“Nalguns casos, sim. A nível das constelações organizacionais posso ver a situação como está e posso ir para várias soluções, ver como funcionam e testa-las.”

O trabalho do facilitador - papel desempenhado por Cecílio Regojo nos seus *workshops* - tem de ser um trabalho de humildade. Mas também “pode ser extraordinariamente manipulativo”, reconhece. Outro requisito fundamental é não ter opinião: “o facilitador deve conduzir apenas a constelação, porque os resultados aparecem por si.” O facilitador não pode conhecer, de antemão, o problema que vai ser colocado, para não fazer juízos ou avaliações apriorísticas. Por outro lado, o método das constelações tem a grande vantagem de ser rápido a apresentar resultados. “Realizar uma constelação demora entre meia hora a uma hora, portanto pouco tempo.”

Nos *workshops* tudo se desenrola numa sala onde estão o facilitador e os participantes. Um deles “senta-se ao pé do constelador/facilitador e conta o seu problema, de uma forma sintética. O constelador não deixa o cliente falar muito, para que ele não vá enrolando... Nesta pequena conversa pretende-se conhecer o essencial do problema. A partir daí, entre as pessoas presentes, o cliente escolhe “estranhos” para representar os seus membros da família (isto, nas constelações familiares). O cliente coloca estes “representantes” num lugar que sinta que é adequado e duma forma intuitiva. Depois esses “representantes” dizem o que sentem, que movimentos gostariam de fazer e se sentem que alguém falta. Nesse caso, coloca-se a pessoa que falta e movem-se os representantes até que eles se sintam que estão num “sítio certo. Tudo se desenrola de forma intuitiva, não sendo preciso que as pessoas escolhidas sejam parecidas com as que representam. Acontece que as pessoas começam a sentir coisas que não são exactamente delas - não há uma explicação, é um processo em que se expressa o inconciente. Mas ninguém ali se está a sentir médium. Há um biólogo inglês que define isto como os corpos morfogenéticos... Há outros autores que falam em termos de ressonância...”

Cecílio Regojo reconhece que ele próprio, quando se iniciou nesta ferramenta era “extremamente desconfiado, pois, como engenheiro, só acredito naquilo que vejo. Neste momento, já acredito... naquilo que funciona. E é o que acontece.”

Pergunto-lhe se as pessoas, em sala - os tais representantes - não se comportam de determinada forma apenas porque receberam *inputs* que induzem a determinado comportamento? Responde que não, porque só sabem o que foi dito pela pessoa que colocou o problema.

Esta é uma ferramenta que praticamente só tem bibliografia em alemão, e que se tem desenvolvido sobretudo na Europa Central. “Na Alemanha,” diz “há cerca de dois a três mil consteladores - em empresas usa-se mais o termo consultores ou facilitadores”. Estes têm de ter uma capacidade de síntese muito grande para “tentar sacar apenas a informação suficiente, de quem apresenta um problema e, depois, com a constelação a decorrer, preocupar-se apenas com os pequenos sinais - porque as pistas de soluções acontecem sem a gente perceber”.

Casos

Um caso bem resolvido, de acordo com o método sistémico, é o do Director Geral de Impostos, Paulo Macedo. Cecílio Regojo recorda que Paulo Macedo foi muito contestado quando entrou na DGI e hoje os próprios sindicatos gostam dele. “Chegou lá com humildade, afirmou-se como autoridade mas quis dar a oportunidade às pessoas e reconhecer o bom trabalho feito pelos que lá estavam, embora continuasse a ser ele a mandar. Porque todos os sistemas gostam de ordem. Quando há um sistema em que o líder não manda, as coisas não funcionam.” Em contraponto, aquilo que foi feito pelo CDS-PP ao rejeitar a foto de um dos líderes históricos, “não faz sentido - independentemente de se ele foi um líder bom ou mau”... Em resumo, em termos sistémicos, nenhuma ruptura faz sentido.

Nas constelações organizacionais, tal como nas constelações familiares, há três princípios: o direito de pertencer ao sistema, o equilíbrio de dar e receber, e a hierarquia ou ordem do sistema (ver pág.17).

Mas há também diferenças: os sistemas organizacionais ou empresariais, porque integram muitos subistemas, são muito mais complexos e permitem fazer-se muitas mais experiências e cenários, do que os sistemas familiares, nos quais há uma tendência para os *happy end*. O direito de pertencer também não é igual ao que se passa nas famílias: na empresa só se pertence ao sistema quando se entra e até que se sai, decisões que são do próprio ou da organização. Além disso, considera-se que o sistema está sempre primeiro que algum dos elementos. “Não há o conceito de bom ou mau, mas se está ou não consentâneo com o sistema.”

O dar e receber é mais fácil de perceber nas empresas, mas quanto ao princípio da hierarquia é tudo mais complexo: nas empresas há a hierarquia orgânica, a hierarquia da antiguidade, a hierarquia da competência, “e teoricamente tudo se mistura” (ver caixa de Casos).

Cecílio Regojo exemplifica com um caso de recrutamento. Obtém-se da pessoa a informação essencial para fazer o diagnóstico da situação. Faz-se depois uma constelação em que se coloca o dono da empresa, o chefe directo e a pessoa que tem o problema de recrutamento. Cada um diz o que acha-sente. “O que se procura ali não são soluções mas caminhos de solução, extraordinariamente rápidos a saber a razão das coisas, porque estamos a falar ao nível do inconsciente ou da intuição. Pessoas que não se conhecem de lado nenhum revelam ter uma imagem perfeita do funcionamento daquele sistema. E isto tem uma grande força... Como é feito ao nível do inconsciente, nos dias seguintes vão aparecendo novos insights, porque tudo foi feito ao nível da imagem.”

Outro caso interessante é o da constelação tetralema, com que faz face a um dilema; por exemplo: ficar ou sair da empresa. Diz: “as soluções estão sempre dentro de nós. Numa constelação tetralema, o cliente escolhe um representante para uma solução A, outro para a outra solução B, depois um outro representante para a solução A+B, outro representante para a solução nem A nem B. »

Perfil

CECILIO REGOJO, 56 anos, espanhol (só) de nacionalidade, é engenheiro mecânico formado no IST em 1971 e “facilitador” de Constelações Organizacionais. Iniciou-se profissionalmente como assistente no Técnico, até que se envolveu com uma empresa pequena, da área informática (Time Sharing). Depois esteve ligado ao projecto dos Jogos de Gestão, organizados pelo Expresso, com uma empresa de que deixou de ser sócio há sete anos.

Diz que sempre foi uma “pessoa multifacetada, considerando-se um especialista de generalidades: sei fazer um bocadinho de tudo”.

De facto, é extenso o inventário de negócios em que participou. Participou, por exemplo, numa empresa de instalação de som profissional, responsável por boa parte do som exterior da Expo, do Pavilhão Multiusos, da própria FIL, do Casino Estoril, do Metro de Lisboa.

Ligada a essa empresa foram nascendo outras... Cecílio Regojo esteve também ligado ao Loucuras, uma discoteca da moda nos anos 80, teve depois um bar em Santos, teve também um franchising, esteve ligado a uma empresa de informação de apoio editorial, e chegou a gerir um hotel da família na Baixa de Lisboa. Por isso, reafirma, sente-se um “generalista, que gosta imenso de pôr as empresas a andar, que sempre teve uma boa relação com os sócios e globalmente as coisas correram bem. Confessa que esteve “duas vezes abaixo de zero; na altura ficamos a dever imenso dinheiro aos bancos e ao Estado, mas tudo se resolveu e foi uma experiência muito interessante... E é essencialmente graças a isso que eu agora tenho um bom nome na banca; é muito importante uma pessoa dar a cara”. Pertence à família que fundou, ao tempo o seu avô e irmãos, as camisas Regojo mas hoje não integra esse grupo empresarial familiar. Seguindo um conselho paterno, evitou merter-se em negócios da família.

“Posso-lhe dizer que com o meu maior amigo, que conheço desde os dez anos, fiz várias empresas e negócios nos últimos 30 anos e, mesmo não tendo hoje sociedade nenhuma, continuamos grande amigos.”

Na viragem dos quarentas para os cinquentas, num percurso puramente pessoal, concluiu (sem razão aparente) estar farto da vida que levava. “Geria várias empresas ao mesmo tempo, todas de ramos diferentes, andava sempre a saltitar de um lado para o outro...” A pouco e pouco, foi-se desfazendo das empresas, sempre de acordo com os sócios da altura.

Foi o culminar de uma estratégia de mudança que definira, ainda sem saber o que iria fazer a seguir. “Mas como sou engenheiro e sou Touro - portanto, seguro de mim - pensei que tinha de arranjar maneira de manter-me financeiramente para poder fazer as minhas divagações.” Decidiu então alugar uma casa grande no Estoril, na qual vivia, e que lhe garantia boa renda, mudando-se para outra mais pequena e recatada, mas igualmente simpática”. Garantida a sobrevivência, começou um percurso de pesquisa pessoal que o levou pela procura de percursos alternativos, tendo passado pela astrologia, pela massagem bio-dinâmica, entre outros *workshops* que achava interessantes.” Apesar disso, qualquer das novas experiências faziam-no sentir a deitar fora boa parte da experiência de vida e de trabalho que tivera. Até que contactou com as constelações familiares, sabendo depois que o método havia sido já aplicado às organizações e empresas. Depois, viajou para a Holanda, onde durante cinco dias, com 120 pessoas, de 40 países diferentes, fez a sua primeira formação. Depois disso continuou a enriquecer a sua formação. Em termos públicos começou a fazer formação em Constelações Organizacionais, em Portugal, depois de ter constatado que tinha as características para ser um bom facilitador: maturidade, experiência de vida, cultura geral, família equilibrada, um certo percurso de autoconhecimento...

Confessa que como ser racional - engenheiro de formação - não confiava muito na intuição, mas o primeiro *workshop* que fez sozinho correu excepcionalmente bem. Depois tem ainda o projecto de trazer para Portugal, no próximo ano lectivo, uma formação para facilitadores, que dará com colegas europeus, e onde já garantiram inscrição pessoas de Israel, EUA, Peru, Venezuela, Espanha, Europa Central... O curso envolve vários *workshops* de vários dias, começa em Novembro e vai até ao Verão.

Confessa que a preocupação não é ganhar dinheiro mas dar a conhecer “uma ferramenta extremamente útil”.



» Aparentemente a solução A+B não faz sentido, tal como a “nem A nem B”. Mas no desenvolvimento da constelação foi indicada, pelo representante da pessoa que tinha o dilema, precisamente a solução A+B. Surpresa? Significava, como se verificou, ficar na empresa e sair a médio prazo”. Em síntese, as soluções não são encontradas na constelação, elas já existem, trata-se apenas de destapa-las.

Mas não só com pessoas é possível fazer constelações. Regojo garante que é possível fazer constelação sobre, por exemplo,... “produtos financeiros” para ver que tipo de produto será mais importante para um dado público.

Uma das regras fundamentais para fazer uma constelação para um cliente é que isso só é possível “quando ele faz parte do problema e parte da solução. Se alguém me diz que a empresa está com problemas financeiros e quer ver como isso pode ser resolvido, temos de saber se essa pessoa tem poderes para resolver o assunto; se nada disso depende dela, porque não dispõe da informação ou de poder para decidir, então, o problema é de outros. Não estamos no campo da magia!”

Em abordagens em consultório, explica Cecílio Regojo, é possível fazer-se uma constelação só com objectos que representem os dados do problema. Mas como os objectos não interagem, o processo é muito mais difícil. “Muitas vezes o que acontece é que a própria pessoa, ao

Estranho às ferramentas tradicionais da gestão,

o método das constelações já foi exper-

imentado em grandes firmas internacionais.

pôr a mão num ou noutro objecto, sente coisas diferentes. Há inclusive um *set*, que permite trabalhar as constelações sem pessoas-representantes, muito semelhante ao um conjunto de figuras de xadrez, em que as mulheres são peças redondas e os homens são peças quadradas”.

Além disso, também é possível fazer constelações cegas. “Alguém tem um problema e não quer dizer qual é: então, monta-se uma constelação com um representante para a pessoa, outra para o problema, outra para representar os recursos e outra para representar os obstáculos. Começa a desenvolver-se... Acabou por resolver-se percebendo-se que os obstáculos, afinal, eram recursos para essa pessoa. Para o grupo, a informação não foi muita mas para a pessoa em causa foi extraordinariamente importante...”

Estranho às metodologias tradicionais da gestão, este das constelações terá sido já experimentado, segundo este facilitador, em empresas como a IBM, Mercedes ou BMW, entre outras organizações. Regojo reconhece

que neste método o problema principal é o da “credibilidade porque, a falarmos, não podemos sentir o método. Tem de ir devagar através destas demonstrações, até porque as empresas estão ávidas de novos métodos para resolver problemas. Esta metodologia não é milagrosa, mas é mais uma, e pode acelerar os processos. Mas não há milagres!”, sublinha novamente. “É uma metodologia que é difícil explicar. Nem mesmo se pode fazer publicidade, a qual nada diria sobre o método.”

Um experiente consultor que participou num *workshop* com a curiosidade dos estreantes, testemunha: “Quanto mais ricas as experiências das pessoas que participam (na constelação), quanto maior a senioridade, melhor. Quem tem o problema fica com uma série de pistas e recebe uma série de *inputs* e acaba por ver coisas que não tinha pensado.”

A racionalidade que a sociedade hoje alimenta, rejeitando aquilo que são sinais da intuição ou mecanismos do inconsciente, justificam todo o cepticismo com que os leitores possam encarar este método tão dificilmente traduzível em palavras. “Antigamente éramos muito mais permissivos, misturávamos as filosofias com as matemáticas, etc.. Depois passamos a ser como São Tomé (ver para crer). Todos temos acesso a uma série de informação forte que é totalmente desperdiçada porque não a entendemos ou não acedemos a ela, o que se consegue através desta metodologia, com efeitos práticos importantes.”

Constelações familiares e organizacionais

Bert Hellinger, nasceu em 1925, estudou filosofia, teologia e pedagogia. A sua formação levou-o a ingressar numa ordem religiosa católica, tendo sido missionário. No início dos anos 70 dedicou-se à psicoterapia e durante esse trabalho explorou o método sistémico das constelações, com o qual se conseguem descobrir estruturas e padrões nas dinâmicas familiares de um indivíduo. Também se analisa como os membros da família (e seus antepassados) estão presentes nessas dinâmicas, influenciando profundamente os sentimentos e até mesmo a saúde do indivíduo. Olhando para o sistema família, através de uma visão sistémica, é possível perceber a “teia invisível” na qual um indivíduo se encontra “enredado”: é o primeiro passo para a resolução do problema.

Cecílio Regojo diz que “Hellinger considera que a família tem alma, ou é uma consciência inconsciente que vive com determinadas regras invisíveis de funcionamento, das quais, às vezes, não nos apercebemos. Isto significa que algumas coisas que aconteceram com antepassados são apanhadas por pessoas da nossa geração - situações de excluídos, filhos fora do casamento, etc, gerando um desequilíbrio. Então, através das constelações familiares, estabiliza-se o sistema”.

Segundo Hellinger, existe uma *consciência inconsciente* que liga os membros de um sistema e impõe dentro dele as seguintes ordens ou leis (dinâmica oculta dos relacionamentos):

- Necessidade/direito de pertencer (nado morto, excluído, deficiente, mau, etc.) - a perda será sempre compensada, muitas vezes numa geração posterior.
- Necessidade/direito de preservar o equilíbrio de dar e receber (vantagens às custas de outrem serão compensadas, muitas vezes numa geração posterior).
- Necessidade/direito de ordem (membros anteriores têm precedência sobre os posteriores).

Há menos de dez anos, como explica Cecílio Regojo, fizeram-se as primeiras experiências de aplicação desta técnica de abordagem sistémica, às organizações e empresas. As aplicações das Constelações Organizacionais são variadas:

- * Processo de decisão
- * Gestão de conflitos
- * O seu lugar na empresa
- * Supervisão
- * Clarificar objectivos
- * Desenvolver uma estratégia
- * Verificar a coerência da estrutura de uma organização
- * Preparar negociações
- * Integração após uma fusão ou compra
- * Empresas familiares
- * Testar projectos/mudanças empresariais
- * Diagnóstico do funcionamento de uma empresa ou organização, etc..