

Descubra a empresa numa constelação

As constelações organizacionais vieram dos nórdicos e propõem desvendar dinâmicas subjacentes nas empresas. Problemas complexos, como a estrutura organizacional ou a liderança podem ter soluções simples. Saiba como

Texto **Géraldine Correia**

Imagine que conseguia, sem envolver funcionários, visualizar, através da colocação de pessoas num palco, os problemas da sua empresa e que as soluções lhe apareciam também encenadas por pessoas reais. O conceito pode parecer estranho, mas limita-se a aplicar ao mundo empresarial a teoria sistémica e o método das constelações. O objectivo é evidenciar, através da formação de constelações num palco, dinâmicas subjacentes nas organizações que podem dificultar o seu funcionamento. Problemas complexos, como a estrutura organizacional, a liderança ou o reconhecimento apropriado e genuíno dos funcionários podem ter soluções muito simples.

Para perceber o que são as constelações, não há nada como assistir a um *workshop*. Um facilitador, que domina a técnica, convida uma pessoa com um problema a resolver na sua empresa a colocar pessoas, escolhidas entre o público, para representarem diferentes áreas – ou mesmo diferentes problemas – que só ele conhece. O facilitador tem o mínimo de informação possível e os participantes não têm nenhuma. Dizem-lhes apenas: “Tu vais representar a área de vendas, tu a direcção, tu a produção, etc.” Depois, a pessoa que quer ver o seu problema encenado vai colocar as pessoas consoante lhe parece adequado na sua relação com os outros. Por exemplo, o participante *marketing* de costas viradas para o participante produto. A estas pessoas pergunta-se também como se sentem: estão bem naquela posição? Sentem que deviam estar mais afastadas, ou mais perto? E vai-se

FOTO: GIORGIO BORDINO

Cecilio Regojo
é engenheiro e descobriu
este método, por acaso,
há dois anos

ajustando o cenário com os peões. Do diálogo e dos posicionamentos ou movimentos surge geralmente uma solução, que é perceptível para a pessoa que está a dirigir a constelação em função do seu problema. O facilitador apenas sugere passos a seguir. As coisas são feitas de forma simples e directa, reconhecida por todos os que trabalham na organização.

Como técnica de recrutamento

Parece muito abstracto e enigmático, mas exemplos concretos ajudam a perceber melhor as constelações organizacionais. “Utiliza-se muito como técnica de recrutamento. Uma vez, estava no público durante um *workshop* na Alemanha e a constelação em causa era uma nova vaga na empresa. Experimentaram várias posições, com o director financeiro a ocupar o novo cargo de chefia e outros, e parecia que todos se sentiam confortáveis com um dos directores internos no posto. Mas o facilitador decidiu chamar-me, indicando que eu representaria uma pessoa contratada fora. Tive uma sensação muito estranha assim que subi para o palco. Todos os outros participantes que ocupavam cargos definidos olharam para mim com ódio, e ficou claro que ir buscar um novo director fora da empresa seria uma catástrofe”, refere Cecílio Regojo, responsável pela dinamização em Portugal da formação e *workshops* sobre constelações organizacionais.

Cecílio Regojo é engenheiro de formação e trabalhou em várias empresas, em áreas tão variadas quanto a hotelaria, *franchising*, empresas de som profissional, de bases de dados e de jogos de gestão. “Entre nas constelações por acaso, há dois anos. Sou muito céptico e só o facto de ver a di-

nâmica da técnica a funcionar despertou o meu interesse. Particpei numa constelação familiar, a base do conceito depois alargado a empresas, e fiquei curioso com o papel de facilitador. Mais tarde fiz várias viagens e percebi como se aplicava as constelações e como podia juntar a técnica à minha experiência empresarial”, conta o guru. A Alemanha e a Holanda são os países onde mais se explora as constelações. Depois da sua própria formação, Regojo decidiu formar também pessoas neste país para desenvolver o conceito.

“Empresários, gestores e consultores estão-se a tornar cada vez mais curiosos e intrigados com as soluções encontradas através das constelações organizacionais e do pensamento sistémico. Este movimento crescente de entusiasmo e descoberta fez crescer a ideia de organizar *workshops*, no sentido de mostrar as potencialidades desta ferramenta excepcional e ajudar a resolver questões ou casos que, eventualmente, sejam trazidos pelos participantes”, explica o gestor.

A ordem sobre o caos

O ponto de partida é a imagem interna de uma organização, que um consultor colocou no espaço, e permite tirar conclusões a respeito de um sistema, da sua história ou do seu estado. “A verdade é que existe uma teia invisível entre as pessoas de uma mesma empresa, uma linguagem transverbal, falada pelo grupo, de que vamos

tentar perceber a gramática”, diz Regojo. A sensação de quem está num *workshop* é de uma leitura de uma situação, e não do relato pessoal de alguém da empresa sobre os seus problemas. “Aparece sempre o que já se sabe, mas que não se quer ver. E como não há filtros, o impacto é profundo. Separam-se os problemas. Por exemplo, se há uma incompatibilidade pessoal separa-se a questão do aspecto da competência”, acrescenta. A explicação para o fenómeno parece ser de que o ser humano não percebe apenas elementos, factos e estados iso-

lados, mas também padrões e estruturas relacionais, isto é, redes de relações e constelações de sistemas.

Subjacente a toda a teoria está uma série de princípios, como o direito de pertencer, de todos os da organização, o facto de a ordem ter primazia face

A Alemanha e a Holanda são os países em que mais se aplica esta técnica nos ambientes empresariais

ao caos, todos os sistemas tenderem para a ordem, o sistema como um todo ser mais importante do que cada um dos membros, o equilíbrio entre dar e receber, o reconhecimento da liderança, etc. Existem também constelações diferentes (a de problema, a de recrutamento ou tetralema), que o facilitador escolhe em função da situação, mas funcionam como pré-formatos para as sessões – actos cirúrgicos de 30 a 45 minutos. Uma constelação escondida será usada quando ninguém sabe do problema de uma empresa em causa.

“Surgiu, por exemplo, na assistência, uma pessoa sem trabalho que não sabia se deveria procurar emprego ou montar uma →

Como surgiu a chave para decifrar situações reais

A primeira experiência com este método foi realizada por Bert Hellinger numa escola onde era professor. Mais tarde descobriu a sua eficácia em departamentos de empresas

As constelações não são mais do que uma aplicação da teoria sistémica, com o método Bert Hellinger, com base nas constelações familiares.

O movimento iniciou-se há dez anos. Nas constelações familiares uma pessoa escolhe, num grupo,

representantes para os membros da sua família e coloca-os no palco uns em relação aos outros. Assim que as pessoas ocupam o seu lugar começam a sentir-se como as pessoas que representam, sem as conhecerem. Obtém-se, assim, uma imagem real daquilo que se passa na

família. Magia? Não. Existe uma dinâmica a funcionar, com uma série de códigos, que é apenas evidenciada pela utilização da técnica.

As constelações organizacionais são como uma chave para decifrar situações reais de forma simples, dinâmicas presentes num sistema, seja família ou a empresa, sem preconceitos ou filtros a interferirem na encenação de um sistema e da relação entre os seus elementos. Na empresa tornaram-se poderosas ferramentas de diagnóstico.

A primeira experiência de Hellinger foi como professor, aplicando a dinâmica de grupos em escolas. Mais tarde descobriu que, ao escolher representantes para os gestores de departamentos de empresas e colocando-os em relação uns aos outros, se ficava com uma imagem clara dos sentimentos de cada membro da empresa. Cada indivíduo pode sentir um desafio na empresa e ter a sensação de estar no lugar correcto e assumir as responsabilidades relativas à sua posição.

→ empresa. Arranjou-se uma pessoa para representar a solução de trabalho por conta própria, uma para o trabalho por conta de outrem, outra para a junção das duas soluções, outra para nenhuma das soluções anteriores, e, finalmente, uma pessoa fora daquilo e que ninguém sabia o que poderia ser. Com a movimentação das pessoas e as suas impressões sobre como se sentiam na sua posição, chegou-se naturalmente à conclusão de que o trabalho por conta própria era a escolha certa. Durante o processo chegou a surgir algo na última pessoa, extra-situação, e percebeu-se que era um factor familiar. Mas não se quis explorar isso. Continuámos na via da organização, mais racional, embora se pudesse ter caminhado para uma constelação familiar. Decidi que o problema e a sua solução deviam estar numa constelação organizacional”, relata o guru.

Workshops nas empresas

Os *workshops* são o ideal para trabalhar com empresas. A técnica funciona melhor quando ninguém se conhece, porque empregados a assumirem posições de encenação na sua própria empresa podem sentir-se constrangidos. No entanto, consultores aproveitam também a técnica para ver a empresa de vários ângulos. Num consultório, um tabuleiro com peões permite também a um líder ter a imagem da sua empresa e movimentar diferentes soluções –, mas o impacte não é tão forte. As soluções ganham quando as pessoas da empresa assistem à formação, mesmo que não sejam participantes. Vêem e percebem os efeitos de cada solução encenada, por movimentação dos participantes.

Noutro exemplo, o recrutamento beneficia claramente com a constelação. “Peço a um director para enumerar quatro factores importantes no posto a ocupar. Depois vejo a lista de candidatos. Escolho participantes a quem direi que são o A, o B, o C e o D. Mas só eu sei a quem correspondem as letras na lista de candidatos. Depois, noutra parte do palco, escolho um participante para cada competência importante. Um será a experiência, por exemplo, outro a competência, outro a capacidade de chefia, outro a responsabilidade – consoante aquilo que o gestor indicou ser importante. Posiciona-se as pessoas-factores e cada participante que representa um candidato passa no meio deles. Peço a cada ‘competência’ para dar uma nota em relação àquilo que

Primeiro curso em balanço

O primeiro Curso de Formação em Constelações Organizacionais, em Julho passado, organizado por Cecílio Regojo, foi do agrado dos participantes. Os comentários de quem esteve presente permitem definir melhor o tipo de formação oferecida

PONTOS FORTES

- 1 Uma diferente perspectiva comportamental e de diagnóstico das organizações.
- 2 O nível de participação e partilha; entrosamento entre pessoas.
- 3 O facilitador, a sua experiência e capacidade de comunicação; o interesse do tema.
- 4 O formador é racional, o que acaba por dar mais credibilidade ao tema/*workshop*.
- 5 A diversidade de técnicas; a eficácia das abordagens.
- 6 A motivação dos participantes.
- 7 A abordagem inovadora.

PONTOS FRACOS

- 1 Os casos personalizados colocam riscos de deficiente apreciação e entendimento pessoal.
- 2 A documentação existente sobre o tema ainda é escassa.
- 3 A falta de tempo para aprofundar mais os temas e para diversificar mais o trabalho.
- 4 Quem não participou activamente manteve-se céptico.
- 5 A formação deveria ser mais longa.
- 6 O interesse manifestado por explorar mais as constelações familiares, dias de férias extra, empréstimos pessoais.

representa quando a pessoa passa por ele. No final fazemos a pontuação e trocamos comentários, e desvenda-se quem era o A, o B, o C e o D – não são os próprios, recorde-se que a constelação funciona com anónimos, apenas representantes. E é engraçado, como, por exemplo, uma pessoa que representava a ‘experiência’ nada tinha sentido em relação a um candidato. Quando discutimos o assunto descobriu-se que, de facto, esse candidato não tinha experiência nenhuma”, conta Regojo. A definição de uma estratégia é uma das aplicações mais óbvias da técnica, e declina-se em decisões como a preparação

de negociações, integração harmoniosa após fusões, gestão de projectos, empresas familiares, teste de projectos, gestão de conflitos ou simples diagnóstico de funcionamento. Quando um líder posiciona representantes das divisões da sua empresa obtém, imediatamente, uma imagem das relações entre as pessoas. Pode ficar surpreso se há pessoas que não o olham de frente ou estão a olhar para fora, algo em que nunca tinha reparado. Isso significa que as pessoas não estão satisfeitas com o que se passa no seio da empresa, talvez porque o líder não exerce uma autoridade de apoio aos gestores, que ficam então inseguros e procuram possíveis soluções no exterior. O que fazer? Pode pedir-se ao representante do director para confrontar os outros, e os outros sentem-se desconfortáveis. Talvez nem todos estejam na situação certa. Talvez haja pessoas que ocupam cargos indevidos. Pode colocar-se os gestores em ordens diferentes até sentirem que estão no sítio certo.

Novo perfil de liderança

É preciso ver para crer. E as histórias apaixonam o mundo da gestão, sendo que no Norte da Europa a técnica ganha cada vez mais adeptos. No Sul a documentação começa apenas agora a ser traduzida e a formação visa formar mais facilitadores para difundirem as constelações. “Mesmo para as pessoas que nada sentem, revela-se a componente sistémica de uma organização. Estamos a equilibrar pequenos sistemas, o que representa uma tendência natural. Muitas vezes acaba por se transformar obstáculos em recursos, porque nunca se tinha tido uma visão de um certo ângulo”, salienta.

Como ferramenta poderosa para distinguir entre assuntos pessoais e da organização, e como forma elegante de tratar questões empresariais e pessoais relacionadas entre si e de obter conhecimentos profundos em áreas sensíveis dos negócios, as constelações organizacionais permitem construir um novo perfil de liderança. Há quem diga que se trata de usar mais o lado direito do cérebro face ao esquerdo, usando os princípios do “campo de informação” da consciência individual e colectiva dos sistemas. Mas a verdade é que se trata de uma fonte de soluções inovadoras e criativas, como deverá demonstrar o próximo *workshop* português – um *must* para o gestor de vanguarda. ■