

Comunicando

□ Constelações Organizacionais um toque de magia?

As constelações organizacionais “vieram” dos países nórdicos há cerca de dez anos e propõem desvendar dinâmicas subjacentes nas empresas. Problemas complexos, como a estrutura organizacional, a liderança ou o reconhecimento apropriado e genuíno dos funcionários podem ter soluções simples. Empresários, gestores e consultores estão cada vez mais curiosos e intrigados com as soluções encontradas através deste “toque de magia”, e assiste-se a um movimento crescente de entusiasmo e descoberta, no sentido de mostrar as potencialidades desta ferramenta.

Imagine que conseguia, sem envolver funcionários, visualizar, através da colocação de pessoas num palco, os problemas da sua empresa ou departamento 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.

Ao Encontro das Constelações

Vamos assistir a um *workshop*. Um facilitador, que domina a técnica, convida uma pessoa com um problema para 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 interessada na encenação do seu problema 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 deveriam estar mais afastadas, ou mais perto? E vai-se 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 sugere apenas passos a seguir. Tudo isto é feito de uma forma simples e directa, reconhecida por todos os que trabalham na empresa.

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. Assim, aparece

sempre o que já se sabe, mas que não se quer ver. E, como não há filtros, o impacto é profundo. Ou seja, separam-se os problemas. Por exemplo, se há uma incompatibilidade pessoal, separa-se essa questão do aspecto da competência.

A explicação para o fenómeno pode ser encontrada ao nível da percepção humana: o ser humano não percebe apenas elementos, factos e estados isolados, 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 todos de pertencerem à organização, o facto de a ordem ter primazia face ao caos, de todos os sistemas tenderem para a ordem, o sistema, como um todo, ser mais importante do que cada um dos membros, o equilíbrio entre o dar e receber, o reconhecimento da liderança, etc.

Noutro exemplo, o processo de recrutamento beneficia claramente com a constelação. O facilitador pede a um director para enumerar quatro factores importantes no lugar a ocupar. Depois, vê a lista de candidatos e escolhe participantes a quem dirá que são o A, o B, o C e o D. E só ele sabe a quem correspondem as letras na lista de candidatos. Noutra parte do palco, escolhe 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 foi considerado relevante pelo gestor. Posicionam-se as pessoas-factores e cada participante que representa um candidato passa no meio deles. Entretanto, é pedido a cada “competência” para dar uma nota relativamente àquilo que representa quando a pessoa passa por ele. No final, procede-se à pontuação, trocam-se comentários e desvendam-se as diversas representações, o A, o B, o C e o D, que são anónimos, não os pró-



prios candidatos. E é engraçado como, por exemplo, uma pessoa que representava a “experiência” nada tinha sentido em relação a um candidato. Quando o assunto foi discutido, descobriu-se que esse candidato, de facto, não tinha experiência nenhuma.

Um Novo Perfil de Liderança

A definição de uma estratégia é uma das aplicações mais óbvias da técnica, e projecta-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, de imediato, 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 aquilo 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.

As constelações organizacionais permitem construir um novo perfil de liderança, constituindo uma ferramenta poderosa para distinguir entre assuntos pessoais e da organização e sendo uma forma elegante de tratar questões empresariais e pessoais relacionadas entre si e de obter conhecimentos profundos em áreas sensíveis dos negócios. Há quem diga que se trata de usar mais o lado direito do cérebro face ao esquerdo, utilizando 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!

Adaptado de um artigo de
Géraldine Correia, in *Exame*, 2005.

Conte-nos um Caso

Isto é mesmo consigo, colega leitor(a), porque gostaríamos da sua colaboração/participação numa pequena aventura que já teve “resposta”, mas que só terá continuidade se nos enviar as suas “histórias”...

Esperamos por si em h.fontes@ifb.pt...

Mãos no Ar!...

Um...assalto?!?!

Uma pedra, trilhada pelo pneu de um qualquer camião, saltou da estrada e provocou uma fissura no vidro da agência. Tratava-se de um vidro de grandes dimensões, talvez quatro metros de largura e dois de altura, virado para a rua.

No dia seguinte, solicitou-se os serviços de um vidraceiro, que veio com a sua equipa, três ou quatro homens, proceder à substituição do vidro.

Retiraram o vidro partido e começaram a colocar o novo. Até aqui nada de especial, nada de surpreendente.

No decorrer da operação, os funcionários da vidraceira, no interior da agência, tiveram de segurar o vidro com os braços levantados, mais exactamente de braços no ar, empurrando-o para a moldura, enquanto outros aplicavam o betume necessário à sua fixação.

De repente, entram na agência, sem pré-aviso, três polícias de metralhadora em punho e em posição de combate!

Olhámos para eles, os funcionários do banco e os da vidraceira, com surpresa e apreensão, pois não percebemos logo o que se estava a passar!

Chamaram-me para falar com a polícia que, depois de se certificar que estava tudo bem, me explicou que tinham sido alertados para a possibilidade de estar a desenrolar-se um assalto à agência. Alguém que passava na rua terá visto algumas pessoas, dentro da agência, de braços no ar e chamou a polícia!

Não fiquei muito agradado com a actuação da polícia, uma vez que esta deveria ter contactado em primeiro lugar a agência, tanto mais que poderíamos estar perante uma situação que envolvesse reféns e a entrada da polícia, daquela forma, poderia ter colocado em perigo a vida de funcionários e clientes!

Felizmente não houve mais nenhum problema e a polícia saiu das nossas instalações sob os sorrisos dos funcionários da vidraceira e dos colaboradores do banco!

Foi, apesar de tudo, um grande susto! ■

MC