



Consultoria Sistémica

O método das Constelações Organizacionais

A metodologia do futuro? Fantasia ou realidade? Acreditamos no que entendemos ou acreditamos no que vemos que funciona? Estamos noutra dimensão ou já nos esquecemos do que sempre soubemos? Novos problemas exigem novas metodologias.

Ao longo dos anos, e em função do desenvolvimento acelerado das novas tecnologias e de novas linhas de pensamento, tem-se vindo a desenvolver uma série de metodologias para a análise e resolução de problemas nas empresas e organizações. A maior parte delas são baseadas em modelos complexos e sofisticados, tendo por base raciocínios lógicos e racionais, decorrentes do espírito científico desta era.

Desde o século XX que esta “verdade” tem emergido, parecendo ser a única e

verdadeira “verdade”, pois temos a ideia de que sempre pensámos assim e temos a certeza de que esta é a “verdade”.

Este pensamento exclusivamente racional tem muito pouco tempo, se compararmos com as 7.500 gerações que existiram antes da nossa. Os antigos não pensavam assim, eram integradores de várias formas de pensamento, analisando os problemas no seu todo com base nas várias ciências e filosofias existentes.

A pouco e pouco, começou a verifi-

car-se a ineficácia de algumas metodologias que julgávamos excepcionais, pois olham para partes do problema e não conseguem abranger todo o contexto.

Com o pensamento sistémico, inicia-se uma maneira diferente de analisar estas dinâmicas, procurando-se olhar para o sistema como um todo, para a interação entre os elementos do sistema e entre estes e o sistema, não só procurando uma causa/efeito directos, mas também analisando como é que

A forma original da técnica da “constelação” de um sistema consiste em que o cliente escolha “estranhos” para representar os seus funcionários, os departamentos da empresa, os clientes, os fornecedores, os produtos e até a sua família.

o efeito pode afectar a causa ou como podemos equilibrar todo o sistema.

O Sistema

Olhando para um sistema e para os seus elementos como um todo, tudo mudará: “um sistema é um conjunto de elementos inter-conectados entre si, numa contínua relação de mudança”. Ora, todos os sistemas em que o Homem é um dos elementos terão estas características (família, amigos, grupos, clubes, associações, empresas, organizações, governo, etc.).

Muitas vezes, procura-se analisar os problemas recorrendo a uma grande quantidade de informação “descritiva”, utilizando-se sofisticados modelos de grande complexidade. A maior parte das vezes, esquecemo-nos da informação “não descritiva”, que “sabemos” mas que não conseguimos explicar ou descrever, pois está intuitivamente armazenada no nosso corpo, espírito, pensamento e sobre diversas formas que não conhecemos exactamente.

Novas metodologias

Começam a emergir novas formas de pensamento e novas formas de olhar para os mesmos problemas. A meto-

dologia das Constelações Organizacionais talvez seja uma das primeiras que nos leva a olhar para o sistema como um todo e nos ensina a utilizar os sentidos e as emoções para conseguirmos chegar a soluções duma forma rápida e eficaz.

Estamos a falar de intuição ou outras formas de acesso à informação que entendemos, porque é “evidente”, embora, neste momento, não saibamos explicar o “como”. Procuramos, assim, formas simples e intuitivas de entender os problemas, “falando” uma linguagem simples, talvez a “linguagem das crianças”, que ao longo dos anos fomos esquecendo.

Novas linguagens

Com o método das Constelações aprendemos uma nova forma de linguagem (Mathias Varga von Kibéd chamou-lhe de “linguagem transverbal”) que nos ajuda a olhar para a mesma realidade doutra maneira, dando-nos novas visões e diferentes dimensões do mesmo problema.

Com este método trabalha-se duma forma extremamente simples e sintética, com poucos elementos, mas com toda a informação que o cliente pos-

sui, seja duma forma racional, cognitiva, intuitiva ou emocional.

Com a utilização desta metodologia não se considera que existam temas, problemas ou soluções estandardizadas: cada caso é um caso, cada cliente é um cliente e cada solução é uma solução para esse caso e para esse cliente, nessa circunstância e nessa ocasião.

Funcionamento das Constelações Organizacionais

A forma original da técnica da “constelação” de um sistema consiste em que o cliente escolha “estranhos” para representar os seus funcionários, os departamentos da empresa, os clientes, os fornecedores, os produtos e até a sua família. 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. Os representantes movem-se até que sintam que estão num “sítio certo” e se consiga trazer tranquilidade e equilíbrio a todo o sistema.

O efeito prático desta metodologia é que o cliente fica com uma imagem da sua situação actual, da eventual solu-

ção e dos caminhos que tem de percorrer. Tudo é feito duma maneira intuitiva e fluida, o que faz com que a solução seja totalmente integrada pelo cliente e de mais fácil aplicação.

Os temas sistémicos

Todos nós pertencemos a muitos sistemas. É normal experimentar tensões que são causadas quando as necessidades de um sistema são incompatíveis com as necessidades de outro. Como pertencemos a vários e diferentes sistemas, mal-entendidos e conflitos entre as várias culturas podem facilmente surgir. Em muitos casos, esses conflitos são relativamente pequenos e são resolvidos instintivamente dentro do sistema (uma espécie de um processo contínuo de auto-regulação ou auto-nivelamento); mas, noutras ocasiões, isso não acontece e, então, é necessário intervir.

Para que servem?

Seria normal pensar que, como os seres humanos são seres sistémicos, todos saberiam automaticamente como comportar-se nos sistemas e interagir com o que nos rodeia. Mas será que o fazemos? Consideremos as seguintes situações:

- Todos pertencemos a muitos sistemas diferentes, pelo que há a possibilidade de conflito entre os sistemas; mas como é que posso verificar que isso acontece?
- Quando os Princípios Sistémicos são negligenciados, a organização reage duma forma inconsciente e poderosa; mas como é que sabemos qual dos princípios foi negligenciado e como o poderemos corrigir?
- As pessoas também trazem os seus sistemas familiares para o trabalho; mas como é que se conseguem descobrir determinados assuntos, originários no sistema familiar, que afectam o sistema da organização?

Estas perguntas podem ser impossíveis de responder, a menos que se saiba



onde e como olhar. Além disso, é necessário encontrar um método que mostre o que está a acontecer. Toda a informação sobre as questões sistémicas está guardada ao nível do inconsciente colectivo da organização. Com o método das Constelações Organizacionais é possível trazer esta informação e encontrar soluções ou pistas duma forma rápida e eficaz.

Os sistemas organizacionais são muito complexos, pois estão em contacto com muitos subsistemas, inclusivamente com o sistema familiar do indivíduo e de todos os seus colegas de trabalho.

Utilização prática nas Empresas

A utilização prática das Constelações Organizacionais nas Empresas é muito variada. Uma das formas utilizadas é através de *workshops* abertos, a que assistem empresários, gestores, executivos, directores, funcionários, etc. de várias empresas. Alguns trazem as suas questões ou temas para que sejam tratados duma forma aberta, utilizando representantes que não se conhecem entre si.

Esta forma é muito potente e eficaz. O cliente converte-se em observador e, através das reacções dos representantes e do diálogo com o Facilitador, pode ver onde está o problema ou que

decisão deve tomar para melhorar a situação da empresa.

É certo que muitas pessoas não gostam de tratar temas reservados ou confidenciais em ambientes desconhecidos. Nestes casos, utilizam-se as Constelações "cegas" ou "escondidas", isto é, a informação que se fornece ao Facilitador e aos representantes é mínima ou quase nula. Outra alternativa é fornecer a informação unicamente ao Facilitador e em que os representantes e assistentes não estejam ao corrente da problemática. Assim, consegue-se proteger a confidencialidade.

No entanto, cada vez há mais solicitações no sentido de trabalhar duma forma totalmente individualizada e personalizada. Neste caso, utilizam-se as Constelações Organizacionais dentro da própria empresa, usando-se várias fórmulas em função da problemática da mesma: pode-se fazer um trabalho individualizado com o Director, um trabalho com os empregados e também um trabalho em que participem os funcionários e um grupo externo, como representantes alheios à empresa.

Coaching Sistémico

Esta é outra vertente da aplicação desta metodologia, para quando a confidencialidade ou a necessidade o exige.

Toda a informação sobre as questões sistémicas está guardada ao nível do inconsciente colectivo da organização. Com o método das Constelações Organizacionais é possível trazer esta informação e encontrar soluções ou pistas duma forma rápida e eficaz.

Este trabalho, ao nível individual (cliente – consultor), pode realizar-se recorrendo a diversas formas de utilização, nomeadamente com Figuras de Plástico especialmente desenhadas para as Constelações, com outros objectos que se encontram no escritório do cliente, com cartolinas (âncoras), etc. O consultor conduz o cliente num processo, para que se vá resolvendo e esclarecendo o tema proposto na Constelação. O coaching sistémico é muito utilizado para analisar alternativas antes de uma reunião em que é necessário tomar importantes decisões para a organização ou para preparar negociações.

Team-building

Esta metodologia também pode ser utilizada como “*team-building*”, em que se obtêm excelentes resultados: as relações entre todos (empregados e

gestores) melhoram, cria-se um verdadeiro espírito de equipa, etc. Fazem-se muitos exercícios sistémicos para todo o grupo, embora também se possam fazer algumas constelações. Neste caso, recomenda-se que se façam constelações sobre temas externos (clientes, fornecedores, concorrência, novos mercados, novas áreas de negócio, etc.) e também para supervisão (muito eficaz para as empresas de consultoria, grupo de vendedores, assessores, etc.).

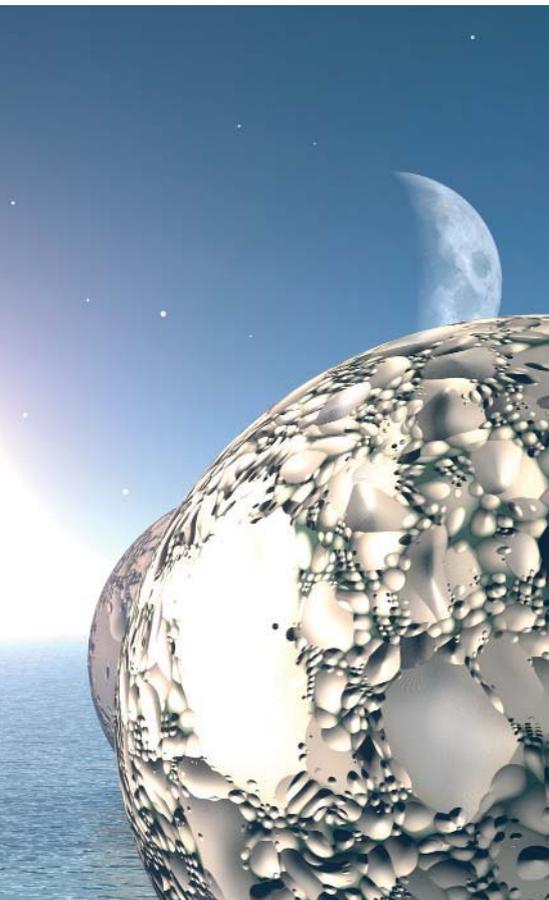
Gestão de conflitos

No caso em que possam existir problemas de relacionamento interno ou de especial sensibilidade entre os empregados, recomenda-se a utilização de outro formato: trabalha-se com os funcionários e, além disso, também participam pessoas totalmente alheias à empresa, com um acordo de confi-

dencialidade em relação a tudo o que aconteça internamente (costumam ser alunos que estão a fazer a sua formação, ou mesmo qualquer outra pessoa que nunca tenha tido nenhum contacto, nem conhecimento, com as Constelações Organizacionais).

Lançamento de Marcas e produtos

Existem já estudos estatísticos dos resultados da aplicação desta metodologia ao lançamento de marcas e produtos no mercado, abertura de novas filiais, etc. O que se faz é a simulação da realidade utilizando toda a informação que o cliente possui (a vários níveis), mesmo que ele não tenha consciência de tudo o que sabe. A visualização das soluções ou dos diversos cenários testados leva a resultados impressionantes numa forma aparentemente simples.



parar negociações; integração após fusão ou aquisição de empresas; gestão de projectos; empresas familiares; testar projectos; criação de nova empresa; diagnóstico; gestão de conflitos; como ferramenta de supervisão para consultores; decisões; mudança profissional; encontrar o equilíbrio entre a vida privada e profissional; etc.

O que é uma Constelação

Através duma Constelação, monta-se o sistema da empresa ou organização para que se consiga trazer à luz toda a informação sobre as questões sistémicas. Utilizando esta informação, aconselha-se o cliente sobre eventuais soluções que possam restaurar o equilíbrio e a harmonia do sistema. Este método é rápido e processa-se em várias fases, desde o diagnóstico à resolução. Não é necessário fornecer informação pormenorizada sobre a empresa, pelo que a confidencialidade fica garantida.

Quem pode utilizar esta metodologia

A utilização desta metodologia aplica-se aos gestores e outros responsáveis, com vista à descoberta e resolução de problemas na organização. Isto poderá ser feito para toda a empresa, para uma questão específica, e mesmo como coaching, antes de uma reunião importante onde se prevêem mudanças relevantes. A maior parte do trabalho sistémico é feita para os directores e responsáveis das organizações ou departamentos, onde a descoberta das Dinâmicas Escondidas dos sistemas é fundamental para o sucesso da empresa ou organização. Também se utiliza muito para os indivíduos reconhecerem a sua posição na empresa, dinâmicas para uma eventual mudança, etc.

Soluções milagrosas

É importante referir que não há soluções milagrosas. Trata-se de um mé-

todo muito eficaz e rápido, mas o cliente deve sempre escolher livremente a metodologia que faz mais sentido para ele. Não se poderá dizer que esta metodologia substitui outras, mas sim que é complementar de outras formas de consultoria, apoio, diagnóstico e análise de soluções e alternativas.

A solução está sempre no cliente e será sempre o cliente que sabe e decide qual é a metodologia que melhor se aplica à sua questão, ao seu problema, à sua empresa ou ao seu contexto. Esta metodologia só poderá ajudar, nunca solucionar ou resolver.

Resumo

Trata-se de uma metodologia que, através da sua vivência, a sua compreensão torna-se imediata. A grande mais-valia desta metodologia é a integração dos dois lados do cérebro (esquerdo e direito), o que leva a que o cliente interiorize e integre duma forma rápida as soluções encontradas. É uma metodologia que teve a sua origem na Alemanha há cerca de 20 anos, embora a sua componente organizacional tenha começado só há 10. Os primeiros anos foram concentrados na Alemanha e nos países de língua alemã. Mais recentemente, começou a alargar-se a todo o mundo. O país em que está mais desenvolvida é a Holanda, onde as empresas a utilizam frequentemente, bem como o Governo, Organismos Públicos e as Forças Armadas. Em Portugal, está a dar os primeiros passos, tendo-se obtido resultados surpreendentes, com soluções simples e rápidas. As potencialidades desta ferramenta são enormes e pensamos que irá alterar o modo de pensar das empresas, dos seus gestores e colaboradores, tornando mais "natural" a vida nas empresas e organizações. ■

Recrutamento de pessoal

Nestes casos, a eficácia é muito grande, pois consegue-se analisar não só o candidato e as suas características para preencher a função, mas também de que maneira se interliga e interrelaciona com o sistema onde irá trabalhar e com todos os seus elementos. Muitas vezes o melhor candidato não é obrigatoriamente o que melhor se adapta à estrutura existente e, conseqüentemente, as suas capacidades não serão totalmente aproveitadas.

Outras aplicações

Claro que isto são alguns exemplos de aplicações práticas, mas esta metodologia pode ser utilizada em quase todas as áreas de negócios, para uma grande variedade de temas, questões ou problemas: definição de uma estratégia; pre-

Trata-se de uma metodologia que, através da sua vivência, a sua compreensão torna-se imediata. A grande mais-valia desta metodologia é a integração dos dois lados do cérebro (esquerdo e direito), o que leva a que o cliente interiorize e integre duma forma rápida as soluções encontradas.