

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL  
AUMENTAR A ACEITAÇÃO:  
CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS –  
UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO DE  
ORGANIZAÇÕES**

DIPL.-KFM. MICHAEL BLUMENSTEIN; DIPL.-ING. HORST F. GRUBER  
GRAZ, JULHO DE 2004

**BLUMENSTEIN**  
**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL**  
LEONHARDSTRASSE 91/I  
A-8010 GRAZ  
TELEFONE 00 43/3 16/32 52 92  
FAX 00 43/3 16/32 52 93  
E-MAIL MICHAEL.BLUMENSTEIN@BLUMENSTEIN.ORG  
INTERNET [WWW.BLUMENSTEIN.ORG](http://WWW.BLUMENSTEIN.ORG)

TRADUÇÃO DE SUSANNA BERHORN DE PINHO

Previsão

- A constelação organizacional é certamente uma das inovações mais eficientes e desafiadoras no ambiente de consultoria nos últimos anos. A particularidade é que esse método permite uma nova “visão interior” da própria Organização, de seus problemas e seus potenciais ocultos, gerando assim novas soluções para o(s) cliente(s).
  
- Constelações organizacionais assemelham-se muito aos nossos pensamentos e sentimentos em relação a relacionamentos. Com muita frequência sentimos nossos relacionamentos de forma espacial, isso fica evidente quando se ouve as expressões “nós somos muito próximos“, “ele se colocou de escanteio”, “ele está atrás de mim”, etc. No trabalho com constelações, essa forma de perceber o mundo é externalizada.

**AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS  
UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

- Uma das principais vantagens está na redução da complexidade. O que é complexo torna-se mais visível; por meio das “imagens” da constelação organizacional os sistemas empresariais tornam-se visíveis e podem ser vivenciados.
  
- Constelações organizacionais são caracterizadas pela sua alta eficiência e efetividade. Com a concentração no essencial elas logo geram resultados e, portanto, são econômicas. Representam um novo método inovador no desenvolvimento organizacional e contribuem significativamente para a melhoria do gerenciamento e da cultura na empresa.

## **Índice:**

1. Introdução
2. Teoria da Constelação de Sistemas Sociais
  - 2.1 Construção da Realidade em Sistemas Sociais
  - 2.2 Introdução ao Método da Constelação Sistêmica
    - 2.2.1 O que é uma Constelação Sistêmica
    - 2.2.2 O âmbito para Constelações
    - 2.2.3 O Processo da Constelação
  - 2.3 Desenvolvimento e Origens do Trabalho de Constelação
3. Questões concretas e Exemplos para Constelações Organizacionais
  - 3.1 Perguntas e Questões
  - 3.2 Exemplo de um caso
    - 3.2.1 Hipóteses
    - 3.2.2 Imagem inicial
    - 3.2.3 Processo da Constelação
    - 3.2.4 Imagem de Solução
4. Aspectos específicos da Constelação Organizacional
  - 4.1 Campos de Aplicação
  - 4.2 Participantes, *Settings* e Constelações de Papéis
  - 4.3 Requisitos para os Consultores/ Consultoras (Consteladores)
  - 4.4 Requisitos para os Representantes
  - 4.5 Realização, Duração e Custos do Contrato
5. Utilidade, Potenciais e Riscos do Método
  - 5.1 Utilidade para o Usuário
  - 5.2 Potenciais
  - 5.3 Riscos
6. Resumo
7. Bibliografia

## **OS AUTORES E A INTRODUÇÃO**

O Bacharel em Comércio Michael Blumenstein, residente em Graz, Áustria e em Stuttgart, Alemanha, é consultor empresarial e organizacional há 30 anos. É formado em análise transacional, em teoria sistêmica e consultoria organizacional sistêmica. Ele realiza em cooperação com outros consultores um programa no âmbito do qual as constelações sistêmicas para organizações e contextos de trabalho possam ser aprendidas e integradas em processos de desenvolvimento organizacional e de trabalho.

O Eng<sup>o</sup> Horst F. Gruber, residente em Hart, nas proximidades de Graz, Áustria, é docente na Universidade de Graz e na Universidade Técnica de Viena, assim como consultor empresarial e psicoterapeuta em um consultório independente. Antes disso atuou mais de 35 anos como controler na economia privada. Há mais de 10 anos ele trabalha com constelações sistêmicas, em sua maior parte para famílias e organizações.

### **1. Introdução**

Para que empresas possam ser conduzidas e organizadas de forma mais eficiente, foram desenvolvidos e apresentados constantemente novos métodos de gestão. Informações fundamentais novas não foram apresentadas nos últimos anos. Se analisarmos os instrumentos oferecidos atualmente, parece que no plano meramente profissional, além dos instrumentos ainda bastante aplicados como Balanced Score Card e E-Commerce agora são utilizadas cada vez mais técnicas de gestão como New Economy ou Beyond Budgeting, e na interface entre orientação profissional e pessoal são utilizados o gerenciamento de capital humano ou

## **AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Intellectual Capital Management, Intangible Assets, Value Creation e muitos outros.

Seguindo o assunto em pauta “Aumentar a aceitação”, queremos apresentar em diversos artigos especialmente os instrumentos e métodos que priorizam os aspectos psico-sociais no processo de conhecimento, decisão e ação, gerando assim uma melhora na prática de condução e controle. Aqui tivemos novos desenvolvimentos no plano da comunicação empresarial, os quais inserem amplos grupos de colaboradores e colaboradoras nos processos de desenvolvimento empresarial (por exemplo Open Space), assim como os princípios de diálogos, as novas formas de comunicação em grupos de trabalho, motivando desta forma os participantes a colocar os seus potenciais à disposição do grupo de trabalho e a gerar uma maior aceitação e sustentabilidade nos resultados de trabalho.

No capítulo 5 apresentamos um método completamente novo na prática empresarial, que corresponde integralmente às exigências acima.

Esse método é até o momento pouco conhecido no âmbito empresarial e poderá trazer uma nova dimensão no desenvolvimento organizacional e no processo de tomada de decisões. Queremos lhes apresentar aqui uma das mais eficazes inovações no contexto de consultorias. A constelação sistêmica para organizações e contextos de trabalho (constelação organizacional) é um método que oferece em um período muito curto alternativas de soluções – muitas vezes surpreendentes – para questões atuais, problemas e conflitos em organizações. Esse método permite uma nova “visão interna” sobre a respectiva situação, gerando assim alternativas de soluções mais sustentáveis. Com a apresentação da constelação organizacional como método que está somente no início e sua introdução

## **AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

na prática empresarial, deverá iniciar uma contribuição para a ampliação da administração da empresa, voltada para o leitor ou empresário interessado em novos desenvolvimentos.

Para a introdução no assunto pedimos que participe de um experimento ou de uma percepção exata das duas frases:

“Imagine por favor como você agiria ao trabalhar com uma equipe em uma questão que diz respeito ao futuro” e “Imagine como um cenário para a sua empresa é desenvolvido e como é gerada uma imagem do futuro.”

Com essas duas frases já entramos no meio do tema: constelações sistêmicas ou organizacionais. Analisando mais detalhadamente essas duas frases vocês perceberão que nelas há palavras, que se referem a uma imagem espacial. Comece com a frase "Imagine ...". Aqui solicitamos que em sua imaginação você encene um espaço e que coloque algo nesse espaço. Supondo que temos uma visão intacta, ou que algum dia a tivemos, sempre encenamos as nossas imaginações em três dimensões.

Mas vamos voltar novamente às nossas frases: "... como você procederia" é quase que uma solicitação para se movimentar naquele espaço. O prefixo "pro" nós encontramos antes de muitas palavras, caracterizando também uma descrição espacial. Nossa língua desenvolve-se no âmbito de uma percepção espacial e é uma imagem dessa percepção.

Quando ouvimos o termo “cenário” imaginamos também algo como uma peça a ser encenada, com personagens que representam pessoas, mas encontramos também conceitos (abstratos), como, por exemplo, sucesso, qualidade, cultura empresarial etc. Se imaginarmos esses conceitos com

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

nosso corpo e dentro dele, assim como em um palco, certamente teríamos uma percepção emocional. Podemos observar a nós mesmos naquele palco, com os diversos "papéis". E quando somos solicitados a observar, por exemplo, os riscos, experimentamos sentimentos de medo e receios.

Se vocês agora estão curiosos e interessados, verifiquem se há mais outros conceitos “espaciais” no texto acima e vocês encontrarão muitos. Nessa introdução para vocês já pode ter sido possivelmente criado um espaço no qual há diversos elementos que provavelmente possuam um “corpo” e que carregam cargas emocionais.

Mas o que isso afinal tem a ver com o método das constelações sistêmicas ou organizacionais?

Esse método traz as imagens que já desenvolvemos em nosso “interior” sobre determinadas situações ao espaço real por meio de uma “corporificação” com auxílio de pessoas (representantes), figuras ou símbolos. Nesse processo queremos criar para as pessoas que possuem o problema ou uma questão importante novas variantes de imagens “espaciais” interiores que lhes permite agir na situação concreta de acordo com as suas expectativas.

Nesse artigo queremos mostrar como isso funciona exatamente, para quais questões esse método é adequado e que utilidade ele poderá ter. Além disso, gostaríamos ainda de prestar algum auxílio sobre como esse método poderá ser aplicado e o que deverá ser observado.

Antes de mais nada gostaríamos de mencionar uma questão importante: O método da constelação sistêmica é um método novo, especialmente no

**AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS  
UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

contexto de organizações e contextos profissionais. Até o momento ainda não temos um preparo completamente científico do método, mas temos alguns artigos científicos sobre a concepção. As informações aqui prestadas são, portanto, fundamentadas não somente em nossas experiências de vários anos.

Mesmo que na literatura empresarial ou na literatura da área de controladoria muitas vezes não exista a forma feminina (por exemplo a presidenta?!) e mesmo que não seja usual utilizar a forma feminina (por exemplo a controler), queremos mesmo assim tentar utilizar nesse artigo uma grande quantidade de formas femininas, ainda que estas às vezes pareçam estranhas e incomuns. Nesses casos utilizaremos a forma “...o/a”, por exemplo “consultor/a”. Quando se trata concretamente de uma mulher ou de um homem, utilizaremos por exemplo o cliente ou a colaboradora.



## **2. Teoria sobre a Constelação de Sistemas Sociais**

No capítulo 2 queremos apresentar os princípios teóricos básicos do trabalho de constelação, aqui partiremos de sistemas sociais como referência e ainda não realizaremos especificação do método. Por isso falamos por enquanto de forma generalizada de constelações sistêmicas ou de trabalho de constelações.

### **2.1 Construções da Realidade em Sistemas Sociais**

Partimos da teoria de que uma pessoa apresenta e organiza o mundo dentro de si em diversos cenários. Essa criação interna do mundo já ocorre na infância e é sensivelmente influenciada pelo sistema social mais importante no qual somos criados. Via de regra trata-se da família. Nesse processo são geradas construções conclusivas em si próprias e necessárias para (sobre) viver o dia-a-dia, as quais respondem as dúvidas cruciais nesse sistema social. Essas construções de sistema também são denominadas de construções da realidade, sendo que o conceito de realidade aqui aplicado nos termos do capítulo 2 da série não seria uma realidade “objetiva”, mas “subjetiva do sistema”. É sempre a realidade daqueles que geram a construção da realidade.

A existência das respectivas construções de realidade é bastante útil, com estas podemos reagir rapidamente às diferentes exigências pessoais, mas também profissionais. Se tivéssemos que montar sempre uma nova construção, não poderíamos reagir em tempo hábil, o que poderia nos trazer desvantagens. Sentimos essa problemática cada vez que vivemos situações novas para nós. Nesses casos começamos primeiro a assumir fragmentos de

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

construções de realidade que nos parecem semelhantes e testamos como estas funcionam e que experiências temos com estas. Com base nas experiências que tivemos adaptamos cada vez mais as nossas construções, estamos sempre racionalizando, para podermos decidir e agir de forma mais eficiente e rápida.

Nossas construções da realidade podem geralmente ser criadas segundo dois princípios distintos de plano superior.

Um dos objetivos poderia ser uma alta segurança e reações mais rápidas possíveis. Isso proporciona construções e atitudes mais rígidas, que tentarão com mais vigor adaptar as situações percebidas e em seu entendimento reais (que a partir de agora chamaremos de situações reais) à construção, reagindo a partir desta. Se essa situação real for muito condizente com a construção da realidade, é possível reagirmos rapidamente. Se ela for pouco condizente temos que investir muito na concretização real da situação, para que essa se torne compatível com a construção da realidade. Como isso muitas vezes é difícil, a vantagem da reação rápida e segura é perdida. Muitas vezes sentimos essas pessoas como rígidas e pouco flexíveis.

Um outro princípio de construção pode ser o desenvolvimento de construções de realidade flexíveis que permitem uma adaptação rápida à situação real ou a uma reação adequada para a pessoa. Essas pessoas são consideradas mais flexíveis. Mas elas também precisam, às vezes, de mais tempo para adaptar as suas construções à situação real e encontrar uma boa solução. Para que possamos agir adequadamente também em situações emergenciais, é bom que tenhamos uma boa mistura de construções rígidas e flexíveis.

É importante frisar que também agimos com base em nossas construções da realidade, contribuindo para a criação e estabilização de nossos sistemas reais. Confirmamos com essa ação cada vez mais nossas construções da realidade, protegendo-as. Se o modelo de aprendizado no sistema em que fomos criados foi bastante rígido, desenvolveremos também mais facilmente construções de sistemas rígidas em nosso interior. E tentaremos adaptar os sistemas reais às nossas construções de realidade. Se nossos contextos de aprendizado forem mais pluralizados e flexíveis, teremos a tendência de construções de realidade mais flexíveis.

## **2.2 Introdução ao Método de Constelação Sistêmica**

### **2.2.1 O que é uma Constelação Sistêmica**

Todas as constelações sistêmicas ocupam-se com a representação de estruturas de relacionamento do sistema, para a compreensão, mudança ou ainda confirmação do qual a constelação é realizada. Uma condição prévia importante para uma constelação de sistema é todavia uma questão urgente e um problema no qual ela se baseia, cuja solução é importante para o/a constelante e de cuja solução ele/ela participa.

A base para uma constelação é a construção da realidade ou do sistema que o/a constelante construiu em torno da questão. Esse sistema consiste de elementos (pessoas, funções, princípios, sintomas, ...) com os quais poderão ser geradas respostas para a questão.

Para os elementos são selecionadas pessoas como representantes ou símbolos, com os quais é gerada uma representação espacial do sistema.

No processo de constelação são geradas respostas à questão ou dicas para encontrar a resposta com ajuda dos/ das representantes por meio da representação espacial. No caso de mudanças dessa apresentação com a recolocação, é importante perguntar aos representantes que mudanças ocorreram em suas sensações físicas e seus sentimentos. O parâmetro para as recolocações é que os/as representantes sintam-se melhores em seu novo lugar do que em seu lugar antigo.

### **2.2.2 O Âmbito das Constelações**

O âmbito para constelações é determinado por

- ❑ uma ou mais pessoas com uma questão
- ❑ um grupo de pessoas – os/ as representantes – que deverão ter o menor vínculo possível com o sistema dos/das constelantes
- ❑ os membros observadores da organização dos/das constelantes e do condutor da constelação (constelador)

Todas as pessoas sentam em um círculo em torno de um espaço livre, que oferece área suficiente para uma constelação. Nesse espaço livre os/ as representantes são colocados pelo/a constelante de acordo com a sua imagem interna, ou seja, em uma posição que corresponde ao seu relacionamento na construção de realidade do/da constelador/a. Os representantes então sentem em seus lugares as cargas emocionais, como também as diferenças em relação aos demais locais. A experiência mostra, e isso é confirmado pelas afirmações dos/das constelantes ou de outros membros dos sistemas constelados, que eles observam os fenômenos percebidos também no sistema. Foi constatado em experiências que as percepções de diferentes representantes no mesmo lugar no sistema (com mais de 100 pessoas de teste) equiparam-se em mais de 85%. Isso também

corresponde a pesquisas que afirmam, que as pessoas em constelações de sistemas iguais têm sentimentos iguais ou semelhantes e também se comportam de forma igual ou semelhante.

Podemos denominar essa capacidade específica humana de percepção representante.

### **2.2.3 O Processo da Constelação**

A seguinte construção pode ser um exemplo para uma constelação sistêmica e assim também para constelações organizacionais:

1. Esclarecimento da questão focalizando uma pergunta ou um objetivo
2. Descrição do sistema que pode servir para responder a questão (estrutura da construção da realidade do/da constelante)
3. Seleção dos elementos do sistema (pessoas, funções, abstratos, não mencionado)
4. Seleção dos/ das representantes
5. Colocação dos/ das representantes na área
6. Pergunta sobre as percepções dos/ das representantes
7. Recolocação, trabalho de processo, solução
8. Inclusão do/da cliente em troca do/da representante para verificar a imagem de solução gerada
9. Caso se aplique, verificação de variantes de solução

Assim, o processo de constelação começa com uma entrevista de esclarecimento do/da constelador/ consteladora com a(s) pessoa(s) que traz(em) a questão (clientes). O objetivo desta entrevista é elaborar uma pergunta para a constelação. No mais, a conversa é importante para esclarecer para as pessoas que trazem o caso, que eles precisam se

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

reponsabilizar pela realização de uma solução visando obter os efeitos desejados sem esperar que os outros mudem, para que o problema seja resolvido. Eles também deverão se orientar internamente para o futuro.

Em um próximo passo é discutido com a pessoa que traz a questão qual será o sistema e quais os elementos do sistema, que a pessoa construiu em torno da questão. Esses elementos poderão ser: determinadas pessoas no sistema como um/uma chefe, gerente de projeto, ou funções (grupos de pessoas) como, por exemplo, uma diretoria, o conselho empresarial, a equipe, os/as colegas com uma determinada atitude em relação a uma situação, os/ as colaboradores/as. Mas existe também a possibilidade de selecionar elementos abstratos como, por exemplo, objetivos, obstáculos, estratégias, alternativas de decisões, produtos, marcas e muito mais. E finalmente também é possível constelar elementos desconhecidos como bloqueios esperados, “aquilo que falta” etc., para essa etapa utilizamos o *flipchart* para visualizarmos o sistema para nós mesmos e para todos os participantes. Esses sistemas tornam-se bastante complexos em contextos organizacionais.

Agora as pessoas que trazem o caso, os/as clientes são solicitados a escolher os representantes para os determinados elementos do sistema. Uma ou duas pessoas que apresentam o caso, colocam em um próximo passo cada representante em um lugar no espaço. Para isso, eles seguram os representantes com as duas mãos nos ombros e colocam estes – de preferência sem “pensar muito” de acordo com a sua imagem interna – em um determinado local, colocam eles no espaço. Quando colocamos essa constelação, logo percebemos que as imagens planejadas anteriormente desaparecem, uma vez que com as figuras dos representantes já colocadas e

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

com o espaço, o próprio corpo encontra o lugar certo para os elementos do sistema quase que automaticamente.

Com a colocação de todos os elementos do sistema a pessoa que traz o caso gera uma imagem de sua construção da realidade e os/ as representantes recebem a oportunidade de entrar e sentir esse sistema. Assim eles colocam-se com as suas próprias percepções no sistema e começam a viver nele, prosseguindo a o processo da constelação.

Exercício (desenvolvido por Matthias Varga von Kibéd):

Com o seguinte exercício é possível testar, como essa sensibilização funciona rapidamente. Procure dois representantes. Peça que estes prestem atenção em suas reações físicas durante o exercício e que não falem. Pense então em duas pessoas conhecidas, que possuem uma relação – você também pode ser uma das pessoas. Quando você estiver vendo essas duas pessoas nitidamente diante de si, denomine uma pessoa de "A" e outra de "B". Aponte para os/as representantes e diga: "Você é A", e para a outra "Você é B". Aguarde um momento para que eles possam perceber suas reações físicas e seus sentimentos. Depois repita esse exercício com mais duas pessoas, que você imaginar e diga novamente que eles são "A" e "B", denominando os representantes novamente de "A" e "B" respectivamente.

Aguarde novamente para que os/ as representantes possam se sensibilizar. Depois converse se os/ as representantes sentiram alguma diferença, e qual foi e quais foram as suas percepções. Os/as participantes desse exercício costumam reconhecer diferenças marcantes que também são relevantes em relação a pessoas concretas. Com a atribuição concreta os/ as representantes são colocados no sistema da construção da realidade e a

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

melodia desse sistema é - metaforicamente falando – tocada no piano interno. E eles podem sentir isso.

Mas agora segue a próxima etapa do trabalho de constelação que acabamos de descrever como recolocação, trabalho de processo, imagem de solução. O constelador/ a consteladora agora tenta encontrar um bom lugar naquele sistema com ajuda dos representantes e especialmente para o/a representante da pessoa que traz o caso. Os/ as representantes sentem nessas mudanças, se a nova posição ou direcionamento é melhor, pior, diferente ou neutra (sem mudanças) ou se há outras percepções novas importantes. Assim a imagem de solução é encontrada em um processo de busca de várias etapas.

Às vezes as recolocações não são suficientes para melhorar a situação para os/as representantes no sistema. O constelador/ a consteladora poderá agora gerar uma nova realização da relação com frases “ritualizadas” que os/ as representantes deverão falar. Essas frases podem ser por exemplo: "Você é o chefe e eu sou seu colaborador", quando uma liderança não é aceita. Muitas vezes as frases sugeridas não podem ser faladas naturalmente no contexto, nesses casos o/a representante mesmo forma a sua frase. Algumas vezes nessas situações surge outro plano de temas que deverá ser tratado para encontrar uma solução para a questão original.

Os/ as representantes podem normalmente dizer com clareza quando uma imagem de solução é encontrada. Também as pessoas que estão fora percebem isso. Aqui podemos constatar os potenciais de desenvolvimento existentes nos respectivos elementos do sistema.



## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Agora o constelador/ a consteladora pode realizar uma troca e colocar a pessoa que trouxe a questão dentro da imagem de solução. Isso pode gerar mais uma vez um processo, uma vez que a pessoa que coloca o caso está inserida no sistema com toda a sua personalidade, o que pode gerar novas percepções dos/ das representantes. Muitas vezes ainda se precisa de tempo e um “reajuste” para que a pessoa que trouxe a questão possa sentir a solução desenvolvida como sua própria solução.

Depois que o constelador/ a consteladora tenha encontrado uma boa solução também com o "original", ou seja, com a pessoa que traz a solução, a constelação pode ser terminada.

Visto que os/ as representantes muitas vezes entram profundamente no sistema, eles deverão se desligar conscientemente de seu papel. Isso pode ser facilitado com movimentos, beber um copo d’água, falar o próprio nome etc. Esse processo é chamado de “abandonar os papéis.”

A pessoa que trouxe o caso agora deverá receber um tempo para processar o que viu. Ela de repente viu a sua construção da realidade no espaço e em movimento. Como o problema muitas vezes ocorreu por algo ter sido omitido ou misturado e agora foi visualizado ou desemaranhado, ocorre agora um processo de transferência de volta para as próprias construções de realidade. Muitas vezes fazemos a experiência de que a integração na própria realidade já é suficiente para que as pessoas que trazem o caso desenvolvam novas opções de comportamento e que realizem e testem uma nova opção de comportamento. Sugerimos em todos os casos acompanhar e auxiliar o posterior processo de transferência ou integração com um *coach* ou um consultor/ uma consultora.

Em todo o processo de constelação deve-se evitar preferencialmente qualquer avaliação ou interpretação, ou seja, primeiramente não se dá nenhuma dica, o que a respectiva imagem significa para a "realidade". Com a constelação também não é gerada uma nova "realidade" mas somente novas variantes para a construção da realidade. As pessoas que trouxeram o caso podem aceitar ou não essas alternativas.

### **2.3 Desenvolvimento e Origens do Trabalho de Constelação**

O método da constelação sistêmica tem suas origens no trabalho psicoterapêutico. Os psicoterapeutas americanos J. Moreno (psicodrama) e V. Satir (terapia familiar) foram os primeiros a experimentar “corporificação” de membros da família com representantes. Virginia Satir desenvolveu a partir destas constelações a constelação familiar, um método, no qual os representantes colocam-se na posição dos membros da família para reconstruir assim a história da família.

Na Alemanha Bert Hellinger retomou esse método, reduzindo-o ao lugar e a orientação dos representantes no espaço, desenvolvendo assim o método conhecido como constelação familiar.

Depois dele, muitos consteladores/ consteladoras continuaram a desenvolver o método, integrando-o em contextos de trabalho. Aqui podemos mencionar como exemplo Gunthard Weber, que introduziu elementos sistêmicos no trabalho, definindo assim a constelação sistêmica. Até hoje foi e ainda é experimentado em diversos lugares com o trabalho de constelações e assim não é de se admirar que o método também tenha sido utilizado para as questões de outros sistemas sociais, por exemplo,

## **AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

organizações e sistemas de ajuda. Para isso, Gunthard Weber estabeleceu o conceito da “constelação organizacional.”

Matthias Varga von Kibéd e Insa Sparrer desenvolveram o método das constelações estruturais sistêmicas de várias formas e detalhes metódicos. Os temas para essas constelações podem ser problemas, decisões múltiplas, aproximações de metas, soluções, temas de grupo e obviamente também estruturas e problemas organizacionais, estas podem ser utilizadas tanto na área empresarial como na área privada.

Nesse ínterim também já se formou uma terceira corrente que combina de acordo com a situação as mais diferentes técnicas inclusive de outros métodos de consultoria e terapia com o trabalho da constelação, criando uma coreografia de desenvolvimento para novas construções de realidade em um processo de diálogo com o cliente, com os/ as representantes e os observadores. Para a forma de trabalho de constelações baseado em diálogos, um grupo de consteladores/ consteladoras de Graz trouxe contribuições interessantes e essa direção já é seguida por muitos consteladores/ consteladoras.

O “ambiente das constelações” está atualmente muito em movimento, a diversidade do desenvolvimento do método e os possíveis campos de aplicação ainda não foram todos utilizados.

Nessa contribuição gostaríamos de focalizar especialmente na constelação organizacional, resumindo sob esse conceito constelações cujo objetivo é a visualização de soluções de problemas em organizações, especialmente em empresas.

### **3. Questões Concretas e Exemplos para Constelações Organizacionais**

No capítulo seguinte apresentamos casos concretos para questões e problemas, visando facilitar a relação com a prática. Um dos seis casos será tratado detalhadamente como exemplo.

#### **3.1 Perguntas e Questões**

Para que possamos apresentar melhor o método, apresentamos aqui algumas perguntas concretas que foram resolvidas com a constelação organizacional.

##### **1º caso:**

A chefe da área de enfermagem de uma clínica, que também é responsável pelo gerenciamento de qualidade do hospital, recebeu um novo cargo em um grupo de hospitais. Sua função é diretamente subordinada ao porta-voz da diretoria de um grupo, que por sua vez é proprietário de dez hospitais. Esses hospitais possuem diretoria própria. A cliente deverá organizar um gerenciamento de qualidade para as dez empresas. Agora ela tem a dúvida, o que em especial ela deveria considerar, para que ela possa realizar a tarefa proposta.

##### **2º caso:**

A esposa de um empresário, grávida do quinto filho, que também trabalha na empresa como gerente de departamento, quer se separar do marido. O relacionamento pessoal até o momento funcionava bem, mas agora a mulher parece não agüentar mais que o marido só dá atenção à empresa. O empresário quer saber o que deve fazer.

**3º caso:**

Um consultor trabalha para a diretoria de um grupo de indústrias químicas. Ele diz que os seus clientes sempre apresentam determinados assuntos, mas as mudanças combinadas não são realizadas, as medidas se perdem. Ele questiona aos contratantes, se eles realmente precisam de sua ajuda. Mesmo que os clientes afirmem estar satisfeitos com a sua atuação, ele está inseguro. Gostaria de saber o que fazer.

**4º caso:**

O diretor administrativo de uma prefeitura elaborou com os líderes da instituição diferentes alternativas para modelos organizacionais. Ele pergunta, qual dos modelos organizacionais representaria o maior progresso para a Organização.

**5º caso:**

A colaboradora de uma empresa de consultoria não se sente bem no papel que ela tem na empresa. Ela é esposa do empresário e pergunta, se pode haver um bom lugar para ela na empresa. Ela teme que possa haver quaisquer "resquícios" que não foram processados e que agora influenciam a sua situação.

**6º caso (exemplo):**

Um empresário proprietário de um grupo de empresas de sucesso conta entusiasmado sobre uma nova área de produtos que o diretor de vendas e grandes clientes desejam com urgência. O controller avalia a nova área de produtos positivamente pois mesmo em uma estimativa cuidadosa, pode-se contar com boas margens de lucro, apesar da necessidade de se realizar o maior investimento na história da empresa. Mesmo assim, parece que somente alguns colaboradores apóiam o projeto, muitos estão mais céticos.

## **AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Os colaboradores que costumam ser bastante engajados e também são abertos às novidades, parecem não querer dispor de energia suficiente para a nova área de produtos. O empresário e seu controller perguntam, o que poderiam fazer para conseguir a energia dos controllers nesse projeto, em seu ponto de vista tão importante.

A constelação organizacional pode ser aplicada em todas as questões e dúvidas que se referem à pessoa que traz o caso, que sejam importantes para ela e cuja solução e realização elas mesmas podem contribuir sensivelmente. Dúvidas que se referem a outras pessoas ou outros sistemas/ organizações, cuja relação com a pessoa que levanta a questão não são expressas, nós chamamos de "perguntas de curiosidade", estas têm lá sua justificativa, mas não podem ser trabalhadas de forma qualificada com as constelações organizacionais.

Aqui também gostaríamos de deixar claro, que nos casos acima podem e devem ser processados não somente assuntos objetivos, mas também assuntos de relacionamentos com as constelações organizacionais. E justo esses assuntos deverão ser enfatizados no âmbito da série aqui apresentada, que se ocupa com os aspectos psico-sociais na gestão empresarial e na controladoria.

### **3.2 Exemplo de um caso**

Para o sexto caso, gostaríamos de apresentar algumas cenas do trabalho de constelações que foram realizadas no âmbito de uma oficina de constelações.

Na primeira entrevista para o esclarecimento da questão, a pergunta do empresário e do controller, sobre o que poderia ser feito para se conseguir a energia dos colaboradores para a nova área de produtos, foi amplamente discutida.

#### **3.2.1 Hipóteses**

Dessa pergunta nós como consteladores podemos concluir uma hipótese:

Nas construções da realidade do empresário e de seu controller há atualmente colaboradores engajados, uma nova área de produtos que entusiasma, mas há também uma visível lacuna na visão de como estes poderiam colaborar. Podemos colocar a questão de trabalho, o que está oculto e/ ou emaranhado nessas construções. O objetivo, portanto, é encontrar para o empresário e para o controller um lugar no sistema, a partir do qual eles possam ver o que está oculto ou emaranhado. Podemos imaginar isso no espaço. A hipótese básica para esse trabalho de constelação é que as pessoas que expõem o caso, desenvolvem idéias de soluções e podem resolver o problema, quando eles inserem o que foi excluído em suas construções em lugares construtivos e/ ou desemaranham o que foi misturado e atribuem um bom lugar aos respectivos componentes do sistema.

Ainda perguntamos, como o empresário adquiriu a empresa. Recebemos a informação de que ele a recebeu de seu pai e que essa tradição já existe na quarta geração. Ele é o único filho e proprietário da empresa junto com colaboradores/ colaboradoras que são sócios minoritários com aproximadamente 10%. A empresa até o momento obteve bons resultados.

### **3.2.2 Imagem inicial**

O empresário quer colocar a imagem. Discutimos com ele o resultado esperado na constelação, sendo que ele também reforça sua expectativa de conseguir trabalhar mais relaxado e com novas idéias, se a constelação trouxer algum sucesso. Juntos ainda determinamos o sistema relevante:

- Empresário – E
- Controller – CO
- Nova área de produtos – NP
- Colaboradores/ colaboradoras - CL

O empresário coloca a cena e quando perguntamos ao controller, o que ele mudaria em uma imagem inicial se ele a colocasse, ele posiciona seu representante em uma nova direção, olhando para a nova área de produtos.



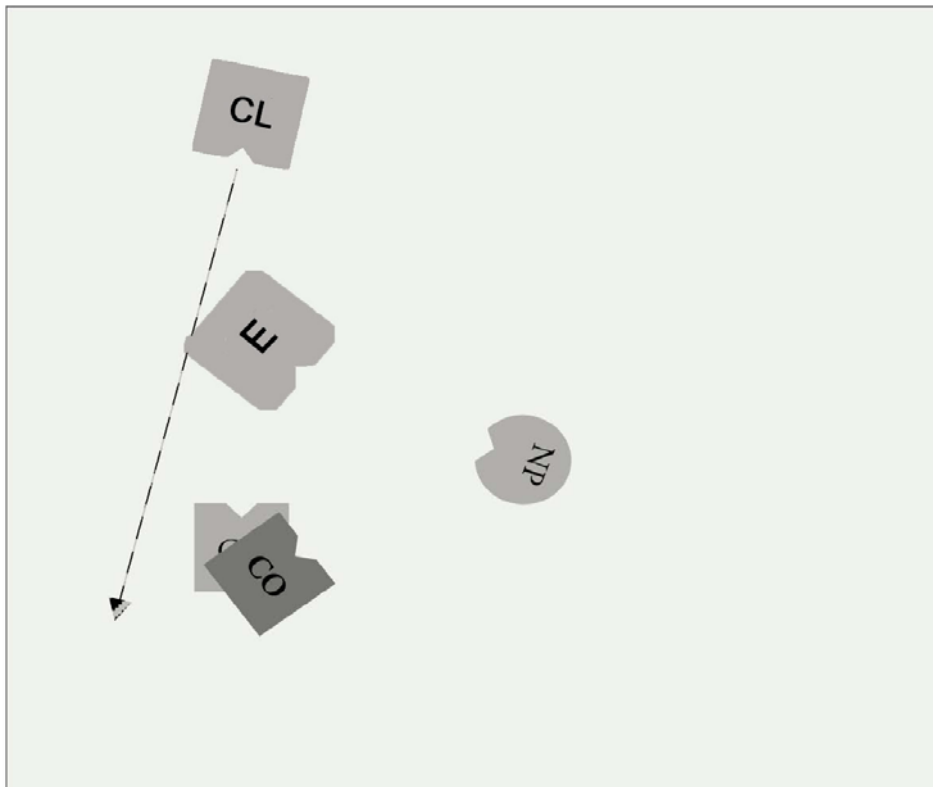


Imagem 1: Imagem inicial com a direção do olhar dos colaboradores/ das colaboradoras e a correção do controller

### **3.2.3 Processo de Constelação**

Agora perguntamos aos representantes o que eles sentiram em seus lugares durante o processo de constelação. Pedimos para informar quaisquer sensações do corpo, impulsos de movimento, sentimentos e pensamentos e tudo que consideraram importante. A seguir escrevemos em *itálico* para diferenciar os elementos do sistema da constelação.

O representante do empresário sentiu inicialmente uma grande pressão da expectativa do controller. O fato dos colaboradores/ das colaboradoras estarem atrás dele e aparentemente também olharem para ele, ainda

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

aumentou a pressão para ele. Ele nem percebe a nova área de produto. Quando o controller foi virado para a outra direção, ele sentiu um alívio.

O representante do controller sentiu na primeira posição dor de cabeça, o que lhe é familiar em situações de pressão excessiva. Na segunda situação melhorou um pouco, mas ele se sente sozinho e abandonado com a responsabilidade.

O representante dos colaboradores/ das colaboradoras olhou interessado para algo que estava fora do sistema. Mesmo assim, de tempo em tempo olhava rapidamente interessado para a nova área de produtos, mas logo desviava o olhar.

A representante para a nova área de produtos disse que na verdade ninguém estava cuidando mesmo da nova área, somente os olhares rápidos dos colaboradores/ das colaboradoras são identificados como interesse. A situação estava sem vigor e se não acontecesse algo, ela logo iria embora.

Por falta de espaço não podemos demonstrar cada passo, mas queremos descrever as situações mais importantes na constelação e a imagem de solução. Pedimos que o empresário escolhessem um/ uma representante para aquilo, onde os colaboradores/ as colaboradoras olhavam com tanta intensidade. Ele escolheu um homem. Esse elemento do sistema contém dois aspectos parciais, que mais tarde interpretamos como os valores da empresa e as áreas de produto até o momento e para as quais também escolhemos representantes. Os valores da empresa se desenvolveram em uma longa tradição e contém uma idéia de aplicação especial para o cliente, constituída por três gerações de antecessores. Por esse motivo as áreas de

produto atuais têm um significado importante para a empresa, uma vez que esta cresceu com elas.

Os colaboradores/ as colaboradoras aparentemente estavam olhando para algo, que foi excluído e sentem-se aliviados, quando o representante toma o respectivo lugar. Os outros representantes também se orientam no que foi excluído. Agora se inicia o processo de recolocação que leva à imagem de solução com ajuda das percepções dos representantes. Nesse processo descobrimos que o pai do empresário aparece periodicamente na empresa para conversar com os gerentes. O filho não tem certeza se o pai realmente quer abandonar o antigo direito de liderança. Quando as áreas de produto existente são colocadas em primeiro lugar nas atribuições da empresa e as novas áreas de produto em segundo lugar, os colaboradores/ as colaboradoras também conseguem se orientar de forma tranqüila e com motivação nas duas áreas. Os colaboradores/ as colaboradoras aparentemente sentiram dois impulsos dentro de si. Uma vez como coproprietários da empresa, cuja existência eles pretendem proteger, cuidando para que a segurança representada pelas antigas áreas de produtos não seja colocada em risco. E o segundo impulso como colaboradores/ colaboradoras que colocam sua força de trabalho à disposição da empresa e que querem manter o seu emprego. O pai, como mantenedor da tradição, encontra seu lugar no conselho da empresa e pode se retirar quando estiver seguro de que o seu filho também cuida do que já existe. O controller encontra seu lugar à esquerda do empresário e também olha para as duas áreas de produto. Ele se sente mais leve e pronto para agir, mas também percebe que as áreas de produto existentes precisam de sua atenção, sendo estas a base para todos os projetos novos. Para as áreas de produto existentes a atenção do empresário e do controller é muito importante.

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Sempre que a atenção diminui, eles se afastam das novas áreas de produto, na qual percebem que estão perdendo energia. Se a atenção estiver com todos os produtos, a nova área de produtos também se sente protegida, e essa ajuda está lhe fazendo muito bem.

### 3.2.4 Imagem de solução

O processo de constelação acima descrito, levou à seguinte imagem de solução:

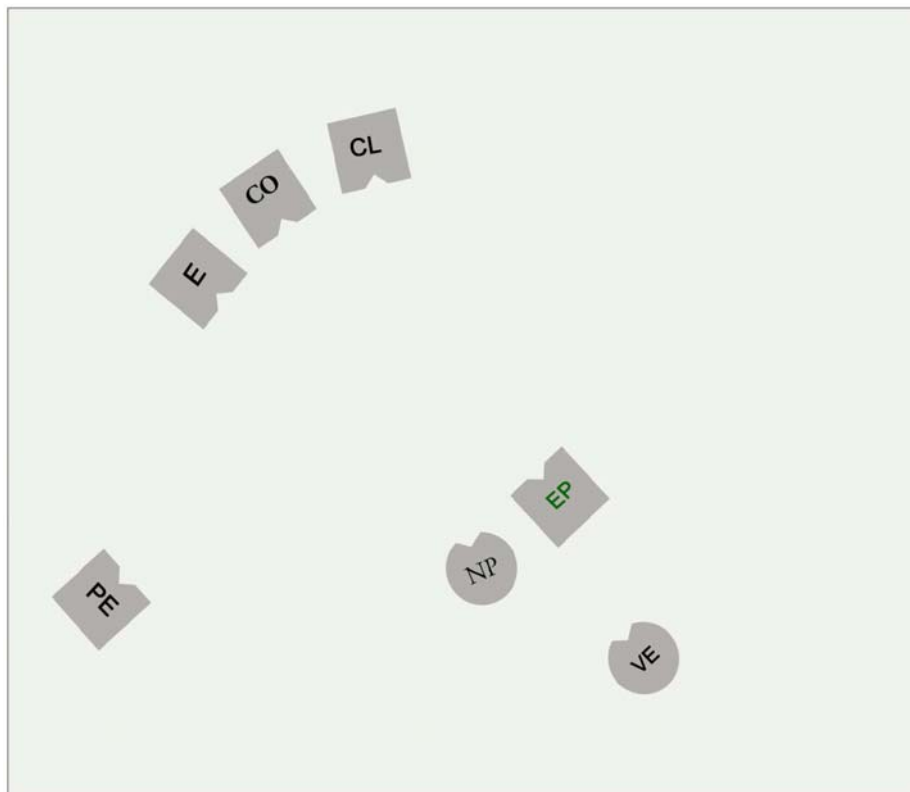


Figura 2: Imagem de solução

- ❑ Empresário - E
- ❑ Controller – CO
- ❑ Colaboradores/ colaboradoras – CL
- ❑ Nova área de produto - NP

**AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS  
UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

- Pai do empresário – PE
- Áreas de produto existentes – EP
- Valores da empresa - VE

(os quais se desenvolveram em uma longa tradição)

O que acontece aqui no plano metafórico pode ser interpretado de diferentes formas: ainda durante o processo de recolocação o empresário começa a pensar, como ele poderá constituir um melhor entrosamento dos potenciais das áreas de produto existentes para a nova área de produtos. Ele pretende integrar mais as áreas de produtos existentes no processo de desenvolvimento e também coordenar o tempo que ele dispensa na nova área de produtos com as demais áreas. O representante das áreas de produto existentes logo constatou que não se tratava da questão de um tempo igual. Ele mesmo confirmou, que aquilo que é novo precisa de mais tempo, mas quer ter a garantia de que o necessário será feito por ele. Para a disponibilidade dos colaboradores/ das colaboradoras em trabalhar na nova área de produtos parece ser importante que os colaboradores/ as colaboradoras possam planejar o seu desempenho, de tal forma que os negócios existentes sejam garantidos. A atitude geral deverá ser de tal modo: olha-se para o que é novo partindo do que já existe. Assim também não ocorrerá uma rivalidade entre o novo e o existente e também não haverá a avaliação de que somente o novo é importante para a empresa. Isso teria uma desvalorização implícita do existente, também desvaloriza o desempenho de muitos colaboradores/ colaboradoras e das gerações anteriores. O empresário nunca objetivou essa desvalorização, mas com a sua ação ele alimentou essa construção da realidade o que é expresso pelos colaboradores/ pelas colaboradoras com o seu ceticismo e o pai com as suas visitas na empresa.

#### **4. Aspectos específicos da aplicação**

O trabalho de constelações pode ser aplicado para todas as questões que correspondem aos critérios mencionados no capítulo 3.1, ou seja a pessoa que traz o caso deve estar envolvida, a questão deve ser importante para ela e ela deverá ter uma participação relevante na sua solução e colocação em prática. O método, no entanto, não deverá ser aplicado como método multiuso, pois senão terminará com o mesmo destino que o método de moderação. Em algumas empresas os/ as participantes de oficinas já têm alergia de trabalhar pela enésima vez com o “método dos cartõezinhos” e isso com toda razão.

O trabalho de constelações é um método vigoroso que deverá ser aplicado de acordo com a ocasião. Mas há também "pequenas formas" de trabalho de constelação, também pode-se constelar sozinho ou em dois (ver capítulo 4.2, *Settings*)

##### **4.1 Campos de aplicação**

Para que possamos ter uma idéia de onde a constelação sistêmica poderá ser utilizada em organizações e contextos de trabalho, gostaríamos de dar uma visão geral nesse momento.

- Questões de organizações
  - Nos processos de criação da empresa  
Como podemos organizar a empresa? O que temos que atentar na realização? O que temos que atentar na fusão? O que temos que atentar no caso de venda ou de transferência? ...
  - Em processos de orientação e estratégia

**AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS  
UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Que tipo de meta ou estratégia é a mais adequada para nós? Como nossos clientes reagirão com as mudanças? ...

- Em processos de decisão

Como avaliamos as respectivas alternativas? Qual alternativa de decisões é a mais adequada para os nossos colaboradores/ colaboradoras, para nossos clientes, fornecedores? ...

- Em processos de desenvolvimento organizacional

Que modelo organizacional é o mais adequado para as pessoas em questão? O que devemos atentar em processos de desenvolvimento organizacional? Como manteremos um equilíbrio das esferas de influência das áreas? Qual seria o melhor lugar para os consultores/ as consultoras? ...

- Em processos de gestão

A pessoa certa está no lugar certo? Onde há um bom lugar para mim como novo membro na diretoria nesse sistema? Como a gestão deverá ser realizada nessa área? Como podemos realizar uma boa mudança na diretoria? ...

- Em processos internos de comunicação

Como podemos resolver o conflito? Como posso fazer com que a equipe trabalhe com força e satisfação? Como podemos trabalhar com eficiência em equipes multifuncionais ou multiculturais?

- Em processos externos de comunicação

Como tratamos os clientes? Quais potenciais ainda há na relação com o cliente? Como tratamos os fornecedores? ...

- Na organização de projetos

Onde há um bom lugar para o projeto no sistema total? Como o projeto pode cumprir bem suas tarefas? Como temos que realizar a colaboração com as organizações de linha? ...

**AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS  
UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

- Em processos de consultoria e supervisão  
Onde há nesse sistema um bom lugar para mim, como consultor?  
Que intervenção gera os efeitos desejados naquele sistema? ...

- Questões de empresas familiares

Esses sistemas apresentam um desafio específico, uma vez que aqui dois planos de sistema se sobrepõem. O plano da família e o plano da empresa. As empresas familiares funcionam melhor quanto mais claramente todos os participantes diferenciarem e separarem os planos de sistema "família" e "empresa", ou seja, quanto menos emaranhamentos houver. Aqui temos questões especialmente sobre os temas:

- Entrega da empresa aos sucessores/ às sucessoras
- Clareza sobre a motivação de assumir a empresa dos pais ou fazer algo próprio
- Uma despedida adequada da geração antecessora
- Bons lugares para as diferentes gerações em uma empresa

- Questões de sistemas de ajuda

- Como os diferentes sistemas de ajuda podem trabalhar bem juntos, para que os clientes estejam bem amparados?
- Onde é o lugar adequado para o consultor no sistema de ajuda?

- Questões de contextos pessoais de trabalho

- Onde tenho um bom e efetivo lugar na Organização?
- Que alternativa profissional devo escolher?
- Como me desligo de uma forma adequada?



Essa lista certamente ainda não está completa. Ela deverá gerar outras questões.

## **4.2 Participantes, *settings* e constelações de papéis**

Para completar a imagem sobre a constelação sistêmica gostaríamos de apresentar os principais elementos metodológicos e as condições gerais que são importantes para uma constelação sistêmica.

### **4.2.1 Participantes**

Em uma constelação há sempre os seguintes participantes:

- A pessoa que traz o caso: introduz sua questão, suas perguntas e suas construções da realidade na constelação

Outras denominações usuais são: constelante, cliente.

- A pessoa que conduz a constelação: introduz a competência metodológicos e elabora junto com o/ a constelante a coreografia da constelação.

Outra denominação usual é: constelador/ consteladora

- Representantes: colocam-se à disposição para substituir os elementos do sistema a serem colocados.

Outras denominações usuais são: representantes, interpretadores

- Participantes: representam o grupo do qual os representantes são selecionados; estes são parte do trabalho de constelação e mantêm as energias da constelação.

O conceito de espectadores também é utilizado.

Nós preferimos as denominações em **negrito** e tentamos utilizá-las no presente texto.

No *setting* individual (ver capítulo 4.2.2) faltam os/as representantes e outros participantes.

#### **4.2.2 Settings**

A seleção do *setting* (âmbito externo) tem um papel importante para uma constelação sistêmica bem sucedida. Como *setting* “de grande porte”, que é também considerado bastante poderoso, temos o *setting* em grupo. Como *setting* “de pequeno porte” temos o trabalho individual. Consteladores/consteladoras experientes poderão realizar constelações em qualquer constelação de grupo.

Trabalho no *setting* em grupo:

Os *settings* em grupo deverão ser realizados de acordo com a questão. O efeito da constelação é melhor, quanto mais os representantes conseguirem se dissociar da questão. Assim eles podem perceber e articular suas percepções sem pré-concepções ou dependências. Se os/as representantes tiverem o temor de que as suas afirmações na constelação possam acarretar em desvantagens no trabalho, não farão as afirmações, mesmo que provavelmente justo essas afirmações possam ser importantes para o desenvolvimento do sistema.

Por esse motivo é mais fácil realizar a constelação com representantes que não pertençam ao sistema. Aqui se pode utilizar oficinas de constelações ou grupos organizados por conta própria. De acordo com a questão, também é possível que uma equipe inteira participe da constelação. Eles podem observar a constelação e depois discutir juntos sobre as conseqüências.

## **AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

O constelador/ a consteladora também deverá deixar claro aos/ às participantes que o método poderá evidenciar fatos ocultos e até o momento não conversados, como por exemplo, conflitos inconscientes, tabus, atitudes críticas com pessoas etc..

Constelações com uma equipe (nesse caso os membros da equipe são os representantes) que possui conflitos graves só deverão ser realizadas por consultores/ consultoras experientes.

Trabalho no *setting* individual:

A constelação "de pequeno porte" é a constelação em um *setting* individual. Aqui o consultor/ a consultora (como constelador/a) trabalha com o/a cliente sozinho.

Ela pode assumir pessoalmente todos os papéis de uma constelação e deixar que o/a cliente a coloque no respectivo lugar. Com marcações (por exemplo com objetos) os lugares serão identificados e assim o/ a cliente pode sempre tomar o seu lugar ou até mesmo alterá-lo. Assim, ele pode sentir os diferentes elementos do sistema e reconhecer e/ ou evidenciar novos contextos.

O consultor/ a consultora também pode pedir que o/a cliente coloque o sistema sobre qual tem a dúvida com figuras ou objetos, sendo que uma bolsa cheia fornece material suficiente para encontrar um objeto adequado para cada elemento do sistema.

### **4.2.3 Constelações de Papéis**

O trabalho de constelação na prática atual é realizado em seminários, em grupos que se organizam ou ainda em uma “oficina de constelação”

(workshop), os organizadores normalmente também conduzem o seminário ou a constelação, os/ as participantes são colaboradores da empresa, de organizações ou empresas de consultoria que trazem as próprias questões para a constelação, que se colocam à disposição como representantes ou simplesmente se interessam pelo trabalho de constelações e gostam de observar.

As constelações poderão ser realizadas externamente, inclusive para diversas empresas ao mesmo tempo, ou internamente e exclusivamente para a própria empresa. Para isso é possível utilizar consteladores externos e internos. Como representantes podem ser utilizados os/ as participantes do seminário ou workshop.

A formação de consteladores/ consteladoras internas na empresa ainda certamente demorará alguns anos, até lá a constelação de papéis depende da ajuda de terceiros.

#### **4.3 Exigências aos consultores/ consultoras (consteladores)**

O método da constelação organizacional é muito eficiente e poderoso e deverá, portanto, ser realizado por consultores/ consultoras experientes.

Atualmente o Fórum Internacional para Constelações Sistêmicas em Organizações em contextos de trabalho fornece auxílio para os interessados que querem selecionar e contratar um constelador/ uma consteladora.

Sugerimos observar os seguintes critérios na seleção:

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O consultor/ a consultora deverá ter uma qualificação básica, como:

- Formação em administração de empresas ou semelhante
- Trabalho ou experiência profissional semelhante em várias organizações
- Formação como consultor, *coach* ou supervisor sistêmico ou experiência profissional semelhante de muitos anos
- No mínimo três anos de experiência profissional como consultor organizacional interno ou externo, *coach* ou supervisor para questões organizacionais

Além disso, deverá reciclar regularmente sua qualificação profissional, mediante:

- Participação de no mínimo 20 dias de treinamento em trabalhos com constelações sistêmicas
- No mínimo 10 dias de aprendizado individual/ oficina de aprendizado
- No mínimo 8 dias de experiência própria com constelações sistêmicas

Além disso é essencial que o consultor/ a consultora consiga estabelecer um bom relacionamento com o cliente e que ele proporcione a sensação de que o problema do cliente esteja sendo priorizado, não o método. O consultor/ a consultora também deveria estar apta a trabalhar a questão com outros métodos. Quem só possui um martelo, transforma todo problema em prego. Os consultores/ consultoras, que já acompanham processos na empresa deverão sempre questionar se convém eles mesmos realizarem a constelação quando se trata de assuntos importantes. Isso poderia colocar

em risco a neutralidade e muitas vezes pode ser melhor se um/ uma colega trabalhar a questão com uma constelação. Desta forma o consultor/ a consultora pode preparar a/o cliente para a constelação e depois orientar um processo. Além disso, ele/ ela também pode verificar se tem um lugar bom naquela questão.

Workshops sobre o trabalho de constelações na empresa deverão ser realizados em um contrato com o constelador/ a consteladora. As experiências mostram que acontece com frequência que os os consteladores/ as consteladoras nas constelações muitas vezes se deparam com problemas pessoais da pessoa que coloca a questão e que estas são trabalhadas no workshop. Isso pode gerar respostas negativas, por exemplo, que o método não seja adequado para empresas, porque trabalha muito as questões pessoais. Por isso é importante verificar, se o constelador/ a consteladora cumpre os requisitos acima mencionados e se tem ciência do contexto organizacional mencionado acima.

#### **4.4 Exigências aos Representantes**

A função do/ da representante consiste em se colocar à disposição para uma constelação. Pressupomos que a princípio qualquer pessoa tem a capacidade para sentir energias e tensões no campo de constelações e especialmente no próprio corpo, portanto, não há necessidade de algum treinamento ou de alguma habilidade específica. A condição para uma boa representação é, todavia, a vontade de se colocar à disposição como instrumento em um processo de constelação, a aceitar o processo, centrar-se em suas percepções e sentimentos e expressá-los.

É muito pouco produtivo querer utilizar a constelação como palco para apresentar a própria pessoa ou para tentar influenciar a pessoa que traz a questão, o constelador/ a consteladora ou os/ as representantes com as suas próprias idéias.

#### **4.5 Realização, duração e custos do contrato**

Sobre a realização do contrato, aplicam-se para as constelações sistêmicas as mesmas regras como para consultoria, *coaching*, supervisão etc.

Sobre a duração e os custos podemos fornecer com base em pesquisas na internet os seguintes dados como orientação geral:

##### **Seminários/ grupos de constelação de vários dias:**

Duração do seminário: 1 a 3 dias

Período de constelação: 1 ou mais horas

Custos por participante: € 100 a € 400 por dia

Processamento de uma questão: € 250 a € 700 (inclusiva taxa de participação)

##### **Oficina de constelação/ workshop de meio dia:**

Período de constelação: 1 a 2 horas

Custos por participante: aproximadamente € 25 a € 100 para meio dia

Processamento de uma questão: € 150 a € 300 (inclusiva taxa de participação)

##### **Tarifas de honorários para consultores/ consultoras e consteladores:**

Honorário para um dia: € 500 a € 2.000 por dia

(acrescidos de despesas de viagem e acomodação)

Todos os preços ainda serão acrescidos de imposto de valor agregado.

**AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS  
UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Portanto as constelações organizacionais são um método bastante econômico e também não necessitam de um período muito extenso.

Como já mencionei, sugerimos, todavia, que o processo da constelação organizacional seja previamente preparado e posteriormente acompanhado por um consultor/ uma consultora.



## **5. Utilidade, Potenciais e Riscos do Método**

Para finalizar ainda deverá ser destacada a utilidade de constelações sistêmicas, mas também discutidos seus potenciais e riscos.

### **5.1 Utilidade para o usuário**

A constelação sistêmica pode ser uma intervenção poderosa. Para garantir a sua eficácia o consultor/ a consultora deverá esclarecer o contrato de forma profissional, a constelação deverá ser realizada corretamente e esta deverá se orientar na questão do cliente e em sua disponibilidade. O resultado e a realização das experiências da constelação, no entanto, precisam ficar a cargo da pessoa que coloca a questão. Se tudo isso estiver claro, a constelação sistêmica pode ser a base para muitas vantagens. Análises posteriores confirmam isso.

Com uma constelação sistêmica bem sucedida podem ser realizadas uma ou mais construções de realidade em torno da questão, que oferecem uma chance para resolvê-la. Bons consteladores sempre tentam realizar construções da realidade com essa qualidade.

As pessoas que colocam a questão podem visualizar na constelação, como uma situação problema é construída e quem participa desta. Elas muitas vezes recebem uma outra visão do problema, que provocam uma mudança de atitude e também mudanças de comportamento. Assim, as pessoas que colocam a questão tornam-se mais seguras em lidar com a situação e podem trabalhar com esta ativamente.

Em situações de decisões o status da decisão torna-se visível, assim podemos ver se a decisão já está madura e, caso positivo, qual alternativa do ponto de vista da pessoa que coloca a questão tem as maiores chances. Aqui é importante observar que a constelação sistêmica não leva à solução, se essa ou aquela variante é “objetivamente” correta, mas “adequada” ou “não adequada” em relação à construção da realidade da pessoa que coloca a questão. Constelações sistêmicas não se constituem oráculos.

Níveis de sistemas excluídos tornam-se visíveis e podem ser incluídos na elaboração da solução. Emaranhados também se tornam visíveis e podem ser solucionados.

Assim, uma boa constelação proporciona à pessoa que coloca a questão “uma diferença que faz a diferença”. Ou seja, recebem novos impulsos para agirem de forma construtiva com as suas questões.

## **5.2 Potenciais**

Na aplicação do trabalho de constelação há ainda, segundo nosso entendimento, muitos potenciais. O campo de aplicação pode ser tão grande, quanto os assuntos em organizações e contextos de trabalho. A força desse método se mostra exatamente no fato de tornarmos evidentes os diversos planos de sistema, nos quais inserimos e muitas vezes emaranhamos nossas complexas construções da realidade para termos uma noção de como esses planos atuam para gerar modelos condizentes para nós.

Quando temos um problema, uma questão ou uma dúvida, partimos do princípio de que nessa situação complexa há pelo menos uma exclusão e/

## AUMENTAR A ACEITAÇÃO: CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS UM NOVO MÉTODO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

ou no mínimo um emaranhamento. As exclusões e os emaranhamentos são trabalhados na constelação e podemos mostrar o efeito clarificante e liberador de energia que isso tem. A imaginação logo começa a trabalhar e são realizadas tentativas de solução construtivas.

O seu potencial principal, no entanto, o método oferece colocando o sistema visível e sensível no espaço, adaptando as construções da realidade para a vida. As conexões não claras (ilógicas) ficam visíveis e podem ser processadas.

O método também protege os recursos. O foco não é colocado em uma análise desgastante dos possíveis motivos, mas na solução. A pessoa que traz a questão é incluída ativamente no processo e mantém a sua autonomia para poder decidir livremente.

Questões difíceis são evidenciadas, de tal forma que todos os participantes podem colaborar na solução sem perderem a postura. Isso ficou garantido com o fato de que o sistema inteiro está sempre visível, a participação de todos na manutenção do sistema existente e a participação de todos em uma possível solução. “Em sistemas não há culpados, mas também não há ninguém sem culpa, todos colaboram!”.

Esse método também dá a possibilidade de sustentabilidade. A qualidade das soluções propostas pode ser analisada no sistema e sua eficácia pode ser controlada. Se as soluções não parecerem eficientes, os/ as representantes e também a pessoa que traz a questão serão não transigentes e isso ficará claro na constelação. Por isso, muitas vezes são necessárias tentativas mais prolongadas para encontrar essas soluções. Sempre há uma solução, mesmo que essa nem sempre corresponda à vontade secreta das

peessoas que colocam a questão. Temos a experiência de que a aceitação de uma determinada situação muitas vezes é a solução e que a energia deverá ser investida na aceitação dessa situação, já que não há saída praticável. Essa clareza muitas vezes alivia e também incentiva a criatividade para encontrar novas soluções. Assim que o apego em uma determinada imagem de solução é solto, encontram-se novas e atraentes opções.

### **5.3 Riscos**

No processo de constelação há obviamente o risco de consteladores introduzirem as suas próprias construções tornando-se dogmáticos. A observação de uma constelação oferece aos olhos treinados do consultor tantos pontos de intervenção, que o desafio do constelador consiste em se controlar e confiar na imagem de solução, que é gerada com ajuda dos/das representantes em relação à questão.

Também o plano das interpretações é perigoso no trabalho de constelações. Esse plano é completamente determinado pelas construções de realidade dos interpretantes. Aqui há o risco de tanto o constelador/ a consteladora como também os/ as participantes de um workshop de constelação quererem persuadir a pessoa que traz a questão com as próprias interpretações. Conselhos nesse caso significam à vezes “golpes”. Aqui a melhor ajuda é freqüentemente abster-se.

## **6. Resumo**

Com a constelação organizacional o ambiente de consultoria nos últimos anos foi acrescido de um instrumento completamente novo e revolucionário com grande eficácia. Novo inclusive pelo fato de que os chefes de empresas e controllers em caso de dúvida continuam confiando mais em “hard facts”, pois o plano objetivo, racionalidade e fatos ainda têm preferência face à orientação em pessoas, relações intra-pessoais e aspectos psicosociais, que na verdade são considerados meramente “soft facts”. As constelações sistêmicas, no entanto, deixam claro, que esses “fatos” determinam fortemente as atividades das empresas e organizações em suas atividades.

Certamente precisa-se de bastante coragem para abandonar caminhos de estagnação, mas também já comprovados no desenvolvimento organizacional, processos para a administração da empresa, estratégias e processos decisórios ou processos de comunicação internos e externos. E precisa-se de bastante coragem para confiar novamente mais nas capacidades das pessoas na empresa, e perceber aquilo que há e que não há, que funciona bem ou mal, com o seu próprio corpo. Com esse método tenta-se “corporificar” os problemas e as questões empresariais e fazer uso da capacidade de percepção dos/ das representantes com todas as suas possibilidades criativas, mas também sua falta de nitidez e inseguranças para novas atitudes empresariais.

Não somente os mais “rápidos” terão melhores chances de sobrevivência na concorrência das empresas, mas também os criativos, os corajosos, os que estão abertos a novos conhecimentos e métodos, métodos estes que não

se ocupam somente com a otimização de processos organizacionais-objetivos, mas também dão importância sistemática à temática das relações.

O método da constelação sistêmica e organizacional aqui apresentado pode atuar nos dois planos, pode evidenciar soluções para problemas organizacionais e de relacionamentos entre colaboradores, funções e ainda hierarquias. Assim ele representa um complemento valioso aos métodos e instrumentos existentes. Os custos relativamente baixos e os potenciais de utilização sem dúvida existentes deverão incentivar também o controller a concordar com as respectivas solicitações.

## **7. Bibliografia**

**Beraterhaus**, Kassel: Conferência internacional sobre constelações sistêmicas em organizações: Temas + resultados, downloads, atualização em 6/4/2004, <http://www.beraterhaus-kassel.de/>

**Blumenstein**, M.: OA meets OE – wer trifft da wen wohin? [*OA encontra OE – quem encontra quem aonde\**] Atualização em 6/4/2004, [http://www.beraterhaus-kassel.de/pages/oa\\_meets\\_oe\\_](http://www.beraterhaus-kassel.de/pages/oa_meets_oe_Michael_Blumenstein_pdf)

[Michael\\_Blumenstein\\_pdf](#)

**Essen**, S.: Systemische Weltsicht und Bibliodrama. Bibliodrama Kontexte, [*Visão sistêmica e Bibliodrama, Contextos\**] Volume 3, Schenefeld 2003

**Gruber**, H.; Nausner, L.: Akzeptanz steigern [*Aumentar a aceitação\**] (1a parte): Unternehmensführung durch systemisches Management [*Gestão empresarial com gerenciamento sistêmico\**], publicado em: Der Controlling-Berater, Caderno 1/2004, página 101 –124.

**Gruber**, H.: Akzeptanz steigern: Psycho-soziale Aspekte in Unternehmensführung und Controlling [*Aumentar a aceitação: aspectos psico-sociais na gestão empresarial e controlling\**], publicado em: Der Controlling-Berater, Caderno 6/2003, página 2/77 – 2/104.

**Lutterbeck**, R.: Systemische Strukturaufstellungen. Eine revolutionäre Beratungsmethode mit hohem Nutzen [*Constelações estruturais sistêmicas. Um método revolucionário na consultoria*], [http://www.RolfLutterbeck.de/Lutterbeck Organisationsaufstellung.pdf](http://www.RolfLutterbeck.de/Lutterbeck%20Organisationsaufstellung.pdf)

**Schenk**, E.C.: Vom Problembild zum Lösungsbild. Aufstellungsarbeit ein Phänomenologisches Verfahren? Ein theoretischer Diskurs aus der Sicht von Psychodrama, Familientherapie integrativer Gestalttherapie und Psychoanalyse. [*Da imagem do problema para a imagem da solução. O trabalho de constelação é um processo fenomenológico?. Um discurso*

*teórico do ponto de vista do psicodrama. Terapia familiar, terapia de Gestalt integrativa e psicanálise\**] Dissertação não publicada da Universidade Karl Franzens Graz, 2002

**Sparrer**, Insa: Wunder, Lösung und System. [*Milagre, solução e sistema\**] Editora Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2001

**Stey**, G.: Systemaufstellungen – Anreicherung des Supervisionsbaukastens oder Zugang zur Binnensicht sozialer Welten? Vorüberlegungen zum Referenzrahmen einer Theorie der Aufstellungsarbeit, [*Constelações sistêmicas – um enriquecimento entre as ferramentas de supervisão ou acesso à visão interior de mundos sociais? Considerações prévias no âmbito de referência de uma teoria sobre trabalho de constelação\**]em: Supervision, Junho de 2003, 2003a

**Stey**, G.: Systemaufstellung. Ein Zugang zur Binnensicht sozialer Welten-Fragen und Überlegungen auf dem Weg zu einer Theorie der Aufstellungsarbeit [*Constelação sistêmica: um acesso à visão interior de mundos sociais – Perguntas e considerações a caminho de uma teoria de trabalhos de constelações\**], em: Praxis der Systemaufstellung junho de 2003, 2003b

**Varga v. Kibéd**, M.; Sparrer, I.: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen [*Ao contrário. Trabalho tetralemma e outras formas básicas de constelações estruturais sistêmicas\**], Heidelberg 2000

**Weber**, Gunthard (org.): Praxis der Organisationsaufstellung. [*A prática da constelação organizacional*] Editora Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2001