SYSTEMIC MANAGEMENT E CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

"UMA NOVA METODOLOGIA PARA RESOLVER OS PROBLEMAS DO MUNDO EMPRESARIAL"

Cecilio Fernández Regojo

ÍNDICE

Introdução 4

O que é Systemic Consulting 5

O que é um sistema 5

O Nosso primeiro sistema 5

O instinto de pertencer 6

A Cultura da empresa 6

A consciência 6

Pertencemos a muitos sistemas 6

As empresas incluem muitos sistemas 7

Os temas sistémicos 7

Os Princípios Sistémicos 7

Porque é que precisarei de Systemic Consulting 8

O que é uma Constelação 8

Quem poderá utilizar a Consultoria Sistémica 9

Para que servem as Constelaçõees Organizacionais 9

Porquê utilizar esta metodologia em vez de outras 10

Como funcionam as Constelações? 11

O workshop 11

O Cliente e o Facilitador 12

A escolha dos representantes 12

A montagem da Constelação 12

Criando o campo 12

O papel dos representantes 12

O papel do “Facilitador” 13

O final da Constelação 13

Utilização / Áreas de aplicação 14

Em empresas e organizações 14

Para os indivíduos 14

Confidencialidade 15
Histórico e algumas ideias base 15
Constelações Familiares 15
Bert Hellinger 15
Pequeno histórico 16
Algumas ideias básicas/princípios 16
Constelações Organizacionais 17
Histórico 17
Os princípios 18
Diferenças entre Constelações Familiares e Organizacionais 18
Algumas frases chaves 19
Diferentes formatos para as Constelações 20
Tipos de Constelações 20
Formas de Constelações 21
Características para ser Facilitador 22
Diagnóstico 23
Checklist para ver assuntos sistémicos 23
O que é, deve ser permitido ser 23
Equilíbrio de dar e recebir 23
O direito de pertencer 24
Os que chegaram primeiro têm prioridade sobre los que vieram despois 24
A prioridade do maior investimento a favor do todo e a competência 25
Checklist para aplicações possíveis 25
Informação sobre importantes decisçõs económicas e de pessoal 25
Reconhecer as dinâmicas de uma organização (fusões, concorrência, etc.) 26
Verificar e otimizar as funções de liderança na empresa 26
Reconhecer que recursos são necessários e onde 26
Desenvolver uma cultura na empresa 27
Encontrar o sítio certo como consultor externo 27
Atingir objetivos pessoais 27

INTRODUÇÃO

Às vezes, as **organizações** e as **empresas** deparam-se com diversos problemas: a empresa não se desenvolve, os clientes desaparecem, não se conseguem inovar os produtos, os funcionários estão em permanente conflito, a fusão de duas empresas não deixa o negócio desenvolver-se, os funcionários despedem-se sem razão aparente, etc.

O que há de errado? Uma análise racional pode fornecer pistas e partes do problema, mas nunca a visão geral. As Constelações Sistémicas (ou Organizacionais) dão o elo perdido. O êxito deste método em empresas como a **Daimler-Chrysler, IBM ou BMW** contribuiu para um crescente interesse desta metodologia em toda a Europa.

Os recentes desenvolvimentos nesta área têm levado à descoberta de novas formas de análise de como as organizações evoluem e se desenvolvem com **sucesso**. Através de uma utilização habilidosa das constelações organizacionais, conseguem-se descobrir dinâmicas escondidas que se encontram em funcionamento nas organizações e empresas. Isto é feito de tal maneira que, duma forma simples e direta, é reconhecido por todos os que trabalham nessa organização.

Problemas complexos, como sejam, a estrutura organizacional, a liderança ou o reconhecimento apropriado e genuíno dos funcionários, podem ter **soluções muito simples**. Empresários, gestores e consultores estão cada vez mais curiosos e intrigados com as soluções encontradas, sempre que são utilizadas as constelações organizacionais e o **pensamento sistémico**.

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

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 harmonia e **tranquilidade** a todo o sistema.

Em situações que exigem **confidencialidade** e **privacidade** é possível utilizar esta metodologia só com a presença do cliente e substituindo os representantes por objetos, figuras, cartões, autocolantes, etc.

As soluções encontradas com representantes "reais" têm mais força e impacto, mas esta abordagem mais privada é muito interessante como **diagnóstico** e no início do processo ou quando as circunstâncias assim o exigem.

O interessante desta metodologia é que o cliente fica com uma imagem da sua situação atual, da eventual solução 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.

Qualquer pessoa numa posição de responsabilidade, na indústria, comércio, serviços ou governo, numa organização de saúde ou educacional pode beneficiar-se desta metodologia e encontrar boas soluções em muito pouco tempo.

O QUE É SYSTEMIC CONSULTING

O QUE É UM SISTEMA

"Um sistema é um conjunto de elementos que estão interligados entre si numa contínua relação de mudança".

Por outras palavras, um sistema é qualquer grupo das pessoas que regularmente trabalha, aprende, se diverte ou se relaciona em conjunto. Inclui os donos das empresas, os fundadores, administradores, gestores, funcionários, departamentos, produtos, mercado, clientes, etc. em empresas ou organizações, clubes desportivos, hospitais, autarquias, governo, entre outros.

O denominador comum destas organizações é que são compostas de seres humanos. A dinâmica sistémica acontece quando os seres humanos funcionam num grupo.

O NOSSO PRIMEIRO SISTEMA

O nosso primeiro sistema é o sistema familiar: começamos a aprender como é que os sistemas trabalham desde o nosso nascimento. Este conhecimento é tão automático que a maior parte das vezes não temos consciência dele, do mesmo modo que nem notamos que respiramos…

Este conhecimento implícito do **comportamento sistémico** é levado connosco para outros grupos durante toda a nossa vida. Instintivamente, pensamos que temos um comportamento adequado nesses grupos, mas nem sempre os outros partilham a nossa maneira de ver as coisas, nem a nossa visão do que é um "comportamento adequado", pelo que poderá haver mal-entendidos ou confrontações, quando integramos um novo grupo.

O INSTINTO DE PERTENCER

Um dos mais fortes instintos humanos é o de **pertencer** a um qualquer grupo a que estejamos associados; sentimo-nos confortáveis se "encaixamos bem", mas incomodados se não o conseguirmos. Esta lealdade ao grupo é o que capacita as organizações a trabalharem.

A CULTURA DA EMPRESA

Cada sistema desenvolve o seu próprio **padrão de comportamentos** e rotinas (com se fazem as coisas por aqui) e isto é o que se chama a Cultura da organização. As novas pessoas que entram no sistema tornam-se cientes disso, duma forma inconsciente e há sempre membros do grupo que lembram aos outros, se esse comportamento esperado não for seguido. Por exemplo, suponhamos que o horário normal de trabalho de uma empresa é das 9:30 às 18:00. Mas, se todos os funcionários se habituaram a sair às 19:00, aqueles que saírem a horas poderão ser apelidados de funcionários em "part-time" e vistos postos? "de lado".

A CONCIÊNCIA

O ser humano tem um "**monitor interno**" chamado consciência que nos está sempre a alertar e a dizer se estamos a agir corretamente em relação ao grupo a que pertencemos.

A consciência é a manifestação do nosso instinto de pertença. Assim, se formos contra a cultura do sistema, sentimo-nos incomodados (isto é, culpados) – por exemplo, indo para casa "cedo", no exemplo anterior. Ao passo que se seguirmos a cultura da organização, sentimo-nos mais descontraídos (isto é, inocentes) e em "casa".

PERTENCEMOS A MUITOS SISTEMAS

Todos nós pertencemos a muitos sistemas. É por isso que é normal experimentar **tensões** que são causadas quando as necessidades de um sistema são incompatíveis com as necessidades de outro. Por exemplo, suponhamos que, no mesmo dia, quero ir à festa de Natal da minha empresa e ver os meus filhos jogar futebol na escola. É impossível estar nos dois sítios ao mesmo tempo, pelo que me sentirei culpado ou desconfortado em relação ao sistema que "dececiono."

AS EMPRESAS INCLUEM MUITOS SISTEMAS

Uma empresa ou uma organização, no seu todo, representa um sistema. Mas há departamentos, secções e outras estruturas que também representam sistemas autónomos por si, mas que, por outro lado, são **subsistemas** que pertencem a um todo. Por exemplo, se pertencer a uma empresa ABC e falar com pessoas de fora da empresa, expresso o meu orgulho de trabalhar nessa empresa; mas se houver um jogo de futebol entre departamentos da empresa, tomarei partido pelo meu departamento.

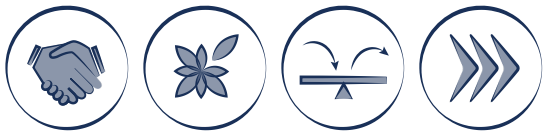
Embora a direção de empresa tente promover uma cultura partilhada em toda a organização, acontece, por vezes, que a cultura dos departamentos é mais forte. Isto origina tensões que são muito frequentes e podem ser muito difíceis de ultrapassar.

OS TEMAS SISTÉMICOS

Como pertencemos a vários e diferentes de 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-cura ou auto-nivelamento). Mas, noutras ocasiões isso não acontece e, então, é necessário intervir.

OS PRINCIPIOS SISTÉMICOS

Além dos equívocos e conflitos causados pelas diferentes necessidades incompatíveis dos diversos sistemas, também surgem outras questões quando os princípios sistémicos não são seguidos.



Os Princípios sistémicos são:

- O **respeito** é o princípio mais importante (o que é, deve ser permitido ser)
- No sistema todos têm direito ao seu lugar (**pertença**)
- Tem de haver um **equilíbrio de dar e receber** entre os indivíduos, entre os indivíduos e o sistema e entre as diferentes partes do sistema.
- O sistema exige que certas prioridades e **ordens** de precedência devam ser observadas. Isto inclui a antiguidade, especialização, competência, hierarquia funcional, etc.

É importante referir que estes **Princípios Sistémicos** não são "leis", nem "regras" porque os sistemas podem continuar a funcionar, ignorando os princípios. São como princípios de engenharia: a máquina funciona, mas se não os seguirmos, poderemos pôr em risco o seu funcionamento). Quando os princípios sistémicos são considerados, parece que a organização funciona duma maneira mais suave, harmoniosa e confortável – parece que existe como uma espécie de sensação de relaxamento e que tudo vai ao seu lugar sem pressão.

¿POR QUÉ É QUE PRECISAREI DE SYSTEMIC CONSULTING?

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 foram 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 afetam o sistema da organização?

Estas perguntas podem ser impossíveis de responder a menos que se saiba onde e como olhar. Além de se saber para onde olhar, é necessário um método que mostre o que está a acontecer, pois toda a informação sobre as questões sistémicas está guardada ao nível do subconsciente da organização. Ninguém diz: "As coisas não andam bem porque um Princípio Sistémico não foi seguido!". O método que se utiliza para trazer esta informação à luz é o método das **Constelações**.

¿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, pode-se mostrar ao cliente sobre eventuais soluções que possam **restaurar o equilíbrio e a harmonia** do sistema. Este método é rápido e processa-se em fases, desde o diagnóstico à resolução. Não é necessário fornecer informação pormenorizada sobre a organização, pelo que a confidencialidade é garantida.

¿QUEM PODERÁ UTILIZAR A CONSULTORÍA SISTÉMICA?

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 um processo de coaching antes de uma reunião importante onde se preveem mudanças importantes.

A maior parte do trabalho sistémico é feito com os diretores 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 que os indivíduos possam reconhecer a sua posição na empresa, as dinâmicas para uma eventual mudança, etc.

(ver detalhes na secção Aplicações)

¿PARA QUE SERVEM AS CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS?

Nas constelações organizacionais procura-se essencialmente fazer um **diagnóstico**, o mais correto possível, e mostrar as alterações necessárias com vista à resolução do problema. Os sistemas organizacionais são muito mais complexos que os sistemas familiares, pois estão em contacto com muitos subsistemas, inclusivamente com o sistema familiar do indivíduo e dos colegas de trabalho.

Nas constelações organizacionais trabalha-se mais no sentido de **analisar** alternativas para uma alteração possível, estudar diferentes possibilidades, diagnosticar problemáticas, etc. ajudando o cliente a descobrir as melhores estratégias para implementar as soluções encontradas.

É muito interessante verificar que, em muitos casos, constelações sem uma aparente **solução** visível, acabam por ter **efeitos surpreendentes** na vida do indivíduo, da empresa ou da organização.

Como exemplo, listam-se alguns exemplos de diferentes temas já realizados utilizando a metodologia das constelações organizacionais: estrutura organizacional, liderança, compra e fusão de empresas, reconhecimento de funcionários, desenvolvimento de uma estratégia, preparação de negociações, gestão de conflitos, análises de projetos, dinâmicas em empresas familiares, diagnóstico do funcionamento de uma organização, estudo de marcas ou produtos, ferramenta para a supervisão de assessores, recrutamento e seleção de pessoal, executive search, etc.

(Na secção "Aplicações" poderá ver mais exemplos e possíveis aplicações)

¿PORQUÊ UTILIZAR ESTA METODOLOGIA EM VEZ DE OUTRAS?

É importante referir que não há soluções milagrosas. Esta metodologia é muito eficaz e rápida, 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** a outras formas de consultadoria, apoio, diagnóstico e análises de soluções e alternativas.

A solução está sempre no **Cliente** e será sempre ele que sabe e decide qual é a metodologia que melhor se aplica ao seu caso, ao seu problema, à sua empresa ou ao seu contexto. Esta metodologia, como qualquer outra, só poderá ajudar, nunca solucionar ou resolver.

COMO FUNCIONAM AS CONSTELAÇÕES?

O WORKSHOP

Normalmente as Constelações Organizacionais fazem-se num workshop em que participam pessoas que não estão conectadas com o Cliente e não sabem nada da sua empresa ou organização. Estas pessoas concordam em agir como recursos para que o **Cliente** possa montar o sistema da sua organização. Algumas destas pessoas já conhecerão estas dinâmicas, enquanto para outras será a primeira vez. Isto não é importante, pois não é necessário conhecer o processo para participar na sessão.

SISTEMAS

Conjunto de elementos que estão interligados entre si, em continua relação de mudança.

REPRESENTANTES

Pessoas que representam partes do sistema do Cliente e transmitem informação a través de sensações corporais, emoções, pensamentos espontâneos, impulsos e movimentos.
Elementos chave para o acesso da informação.

FACILITADOR

Conduz o processo e promove um espaço seguro para que a Constelação se desenvolva. Está em total sintonia com o Cliente, atento a suas necessidades, questões e preocupações para que se sinta confortável e possa olhar a mesma realidade com outros olhos e assim potenciar as mudanças e as soluções desejadas.

CLIENTE

Foco principal das Constelações.
É quem tem a "chave" para aceder a informação, com a que o processo se inicia e unicamente se é essa a sua intenção. A sua responsabilidade sobre todo o processo é fundamental para conseguir resultados de grande impacto e eficácia.

O CLIENTE E O FACILITADOR - ENTREVISTA

O Cliente descreve ao Facilitador a situação da sua empresa, organização, departamento, equipa, grupo de trabalho ou a sua questão pessoal. Depois de uma troca de opiniões, decidem com que partes e **elementos** da **organização** vão trabalhar.

A ESCOLHA DOS REPRESENTANTES

O Cliente escolhe pessoas e pede-lhes que representem determinadas partes ou elementos da organização que está a ser estudada. Geralmente, recomenda-se que se escolham homens para representar homens e mulheres para representar mulheres. Embora não sendo importante para o sistema, é mais fácil para o Cliente e ajuda a ter uma melhor **perceção** de todo o contexto. O Cliente também escolhe alguém para o representar.

MONTAGEM DA CONSTELAÇÃO

O Cliente monta a Constelação colocando cada representante numa posição à sua escolha. Isto não é feito de acordo com qualquer ideia pré-concebida, mas duma maneira **intuitiva**, com base no que o Cliente "sente" onde devem estar os representantes relacionando-se entre eles. Tendo feito isto, o Cliente senta-se e observa o processo junto com os outros assistentes que não foram escolhidos para representantes.

CRIANDO O CAMPO

Colocando os representantes nessas posições e montando o sistema da organização, o Cliente ativa o campo que vai fornecer a **informação** que os representantes vão transmitir ao Facilitador.

O PAPEL DOS REPRESENTANTES

Normalmente, os representantes não têm nenhum conhecimento do Cliente nem da sua organização e, muitas vezes, também não lhes é dito a questão que está a ser trabalhada. Só lhes é pedido que se descontraiam e que permitam **experimentar** o que sentem nas posições em que estão e em relação aos outros representantes. Quando o Facilitador os questiona, relatam o que estão a experimentar naquela posição e naquele momento.

Os representantes podem ter sensações corporais (i.e. quente, frio, dor, etc.), pensamentos sobre os outros na Constelação (i.e. interessado nele/a, mas não interessado em mais ninguém, etc.) ou emoções (i.e. alegria, raiva, tristeza, etc.). Os representantes também podem sentir um impulso para se mover numa determinada direção.

O PAPEL DO FACILITADOR

O Facilitador observa os representantes, pergunta-lhes o que estão a sentir e utiliza essa informação para fazer o diagnóstico do que se passa no sistema do Cliente. Ao fazer este diagnóstico apercebe-se dos princípios sistémicos que afetam a **harmonia** do sistema (organização).

Ao trabalhar com a Constelação, o Facilitador pode mover representantes para outras posições diferentes, traduzindo as mudanças que o Cliente considera ou para testar as posições que sejam mais harmoniosas para eles. Também pode pedir aos representantes que expressem o que sentem em relação a algum ou alguns dos outros e ainda introduzir novos representantes

O Facilitador consulta o Cliente durante todo o processo e, numa fase em que considere conveniente, pode convidar o Cliente para que tome o seu lugar na Constelação.

O FINAL DA CONSTELAÇÃO

Consultando o Cliente, o Facilitador acaba a Constelação quando se chegar a uma **situação harmoniosa** ou quando parece que a questão do Cliente foi suficientemente respondida tão plenamente quanto possível. Quando se dá por finalizada a Constelação, o Cliente agradece aos representantes pela sua disponibilidade.

Nalguns casos ainda há lugar para alguns comentários ou transmitir algumas sensações que não foram ditas e que podem ser importantes para o Cliente. Deve ser um momento curto, para que o Cliente possa aproveitar ao máximo tudo o que viu, sentiu, percecionou, interiorizou e aprendeu durante a Constelação que, certamente, lhe vai ser de grande utilidade.

UTILIZAÇÃO / ÁREAS DE APLICAÇÃO

As Constelações podem-se aplicar a praticamente todas as áreas e tipos de negócios, assuntos individuais, microempresas, empresas familiares, etc. O interessante desta metodologia é que o cliente fica com uma imagem clara da sua situação real, da solução possível e do caminho que deve percorrer com vista à solução. Tudo se faz duma maneira intuitiva e fluida, o que faz com que a **solução seja totalmente integrada** pelo Cliente e de mais fácil aplicação. A seguir listam-se algumas das aplicações possíveis.

(ver mais na secção Diagnóstico)

NAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES

- Definição de uma **estratégia**
- Verificação da **coerência** da estrutura numa organização
- Preparar **negociações**
- Integração após **fusão** ou aquisição de empresa
- Gestão de projetos
- Estudo de **marcas** e produtos
- Dinâmicas em **Empresas Familiares**
- **Testar** projetos ou a constituição de uma nova empresa
- **Diagnóstico** do funcionamento da empresa
- Gestão de **conflitos** nas organizações
- Analisar o processo de **decisão** em todas a áreas de negócio
- Como um **método** de investigação em estruturas organizacionais disfuncionais
- Ver os efeitos sistémicos “interativos” nos diferentes departamentos de uma empresa
- Testar a **eficácia** de importantes passos ou mudanças numa organização
- Testar diferentes possibilidades "a frio": “Devo fazer isto, ou aquilo, ou talvez outra coisa qualquer?”
- Como uma **ferramenta** de supervisão para consultores de empresas: focalizando essencialmente no consultor, para que melhor possa lidar com o pedido do cliente.

PARA OS INDIVÍDUOS

- **Ficar ou sair da empresa**
- Decisões
- Trabalhar por conta **própria** ou por conta de **outrem**
- Responder a questões pessoais de posicionamento na empresa
- Clarificar a sua **posição** na organização / empresa
- Conflitos
- Encontrar um **bom lugar** na empresa
- Supervisão
- Clarificar objetivos
- Encontrar o **equilíbrio** entre a vida privada e profissional

CONFIDENCIALIDADE

Esta é uma preocupação óbvia, na medida em que alguns temas e questões são confidenciais ou de divulgação reservada e pode não ser conveniente que se tratem em público. Nestes casos, podem-se utilizar várias técnicas para que o **Cliente se sinta seguro** e para que a confidencialidade e a privacidade do tema estejam garantidas.

Uma alternativa é o de utilizar esta metodologia duma forma em que, nem o Facilitador, nem os representantes, nem os assistentes saibam qual é o problema ou o tema. Pode-se fazer uma constelação sem nenhuma informação ou só com a informação que não é confidencial.

Outra alternativa é trabalhar só com a presença do Cliente e substituindo os representantes por objetos, figuras, papéis /cartolinas, etc. Pode-se utilizar esta metodologia individualmente ou como **coaching sistémico**.

Claro que as soluções encontradas com representantes “reais” têm mais força e impacto para o Cliente, mas trabalhar duma forma privada é muito interessante como diagnostico e início de um processo, ou quando não se pode fazer de outra maneira.

HISTÓRICO E ALGUMAS IDEIAS BASE

CONSTELAÇÕES FAMILIARES
BERT HELLINGER

Com base em experiências anteriores e outras formas de abordagem, **Bert Hellinger** desenvolveu a metodologia das Constelações Familiares que foi a base das Constelações Organizacionais. Nasceu na Alemanha em 1925, estudou filosofia, teologia e pedagogia. A sua formação religiosa levou-o depois a ingressar numa ordem religiosa católica. Mais tarde, trabalhou como missionário na África do Sul e no início dos anos 70 deixou a ordem religiosa católica, dedicando-se então, à psicoterapia.

Bert Hellinger redescobriu durante o seu trabalho com centenas de sistemas familiares, que o reconhecimento do amor que existe no seio das famílias comove as pessoas e muda as suas vidas; isto porque um amor interrompido em gerações anteriores pode causar sofrimentos aos membros posteriores de uma família. O processo de cura exige que os que chegaram primeiro que nós, sejam relembrados.

PEQUENO HISTÓRICO

O trabalho com as Constelações Familiares, na sua forma atual, foi desenvolvido nos últimos trinta anos por Bert Hellinger. Baseia-se no pensamento sistémico que teve o seu início com **Gregory Bateson** e que já foi posto em prática e desenvolvido por outros terapeutas. Para o tratamento terapêutico de um cliente é necessário que sua família e o sistema em que está conectado sejam levados em consideração.

Em psicodramas, o psiquiatra americano de ascendência romena, **Jakob Moreno**, descobriu através do teatro o significado das ligações sociais dos seus clientes. Reconheceu que os problemas e distúrbios psíquicos de um ser humano têm relação com o seu ambiente.

Da americana **Virginia Satir**, assistente social em Palo Alto provém a reconstrução e escultura familiar (que não é idêntica à Constelação Familiar de Hellinger): todos os membros da família trabalham em conjunto a sua ligação à cadeia das gerações e assim, podem-se libertar das cargas assumidas pela família.

Paralelamente a estas evoluções, **Bert Hellinger** trabalha com cada um dos clientes, com a sua imagem interna da família e como esta se apresenta nas perceções dos representantes que foram colocados nas constelações familiares. Bert Hellinger designa a postura fundamental e o procedimento terapêutico que se desenvolve a partir daí como de fenomenológico.

A realidade profundamente comovente deste trabalho só pode ser apreendida através da própria participação numa constelação familiar. Há alguns autores que explicam este fenómeno com base nos campos morfogenéticos definidos pelo biólogo inglês **Ruppert Sheldrake**.

ALGUMAS IDEAS BÁSICAS / PRINCÍPIOS

Existe uma consciência que sentimos e que tem funções de conservação do sistema. Trata-se, em especial, do vínculo ao grupo, da regulamentação do intercâmbio através da necessidade de equiparação entre o dar e o receber, das vantagens e perdas e a imposição das normas do grupo.

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

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

As **Constelações Familiares** trazem à luz, no sentido das ideias básicas aqui apresentadas, onde e como estamos **emaranhados** e quais são os passos que conduzem a desfazer os nós e à solução. Todos estes passos têm a ver com o respeito pelos outros.

CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS HISTÓRICO

Começou na Áustria em **1995**: dois consultores de empresas convidaram **Bert Hellinguer** para fazer um trabalho numa empresa internacional. Foi um trabalho muito convincente, mas menos emocional do que nas constelações familiares.

Naquela época, Bert Hellinger não estava muito interessado nesta temática e disse a **Gunthard Weber** para fazer esse trabalho. Ao princípio, ele não sabia se o queria fazer, mas como trabalhava com empresas, começou a fazer algumas experiências que tiveram resultados muito bons. É considerado o "pai" das Constelações Organizacionais.

Em 1998 realizaram o primeiro Congresso, onde estabeleceram as primeiras bases.
No princípio, os primeiros facilitadores eram terapeutas. Preocupavam-se mais com as dinâmicas sociais e psicológicas e em explicar o contexto empresarial desde uma ótica familiar.

O pensamento sistémico tem a ver com o contexto, com os processos, como se influenciam mutuamente, como se forma a consciência coletiva e como é que o observador influencia o observado, tudo isto como um todo.

Entretanto outro professor universitário, **Matthias Varga von Kibéd** e sua mulher, **Insa Sparrer** desenvolveram uma apresentação teórica das Constelações Organizacionais e vários tipos de constelações, mais conhecidas por Constelações Estruturais. Este professor explica este fenómeno como se fosse uma **linguagem "transverbal"** que é falada pelo grupo através da metodologia das constelações. O grande desafio é descobrir a "gramática" desta linguagem.

Há alguns estudos da validação dos resultados e análises estatísticas. Em Itália, foi apresentado um estudo na Universidade de Milão sobre marcas. Estudaram-se 24 marcas; em seis casos, repetiram-se as constelações e obtiveram-se conclusões muito semelhantes. Os resultados foram surpreendentes, principalmente, por terem sido feitos com pessoas da área de marketing que não tinham qualquer conhecimento prévio do trabalho sistémico.

OS PRINCÍPIOS

Os princípios das Constelações Organizacionais não estão listados, mas encontram-se no nosso interior: é um processo curativo e não um processo descritivo (a aspirina tira a dor de cabeça, mas a causa da dor de cabeça não é a falta de aspirina).

Principais **princípios** das Constelações Organizacionais são:

- A **existência** do problema
- O que é, tem de ser reconhecido (**respeito**)
- Mostrar a **mudança** e o que tem de ser **preservado**
- Igualdade de pertencer (**direito ao vínculo**)
- **Equilíbrio** de dar e receber
- Necessidade de ordem (hierárquica, antiguidade, etc.)

DIFERENÇAS ENTRE CONSTELAÇÕES FAMILIARES (CF) E ORGANIZACIONAIS (CO)

- Pertencemos a uma família desde que nascemos até depois da nossa morte. Pertencer a uma organização é uma **escolha** e é **temporária**, o que torna estes sistemas muito mais complexos.
- A **função** de um membro é menos definida e pode mudar.
- Nas CO há a possibilidade de **testar soluções** ou simular vários cenários.
- Nas CO, a **visualização da solução** abre caminhos mais rápidos para a resolução.
- As CO têm uma carga menos emocional do que as CF.
- A linguagem utilizada nas CF não é adequada ao ambiente empresarial e organizacional. É necessário utilizar uma **linguagem específica** quando se trabalha com as empresas.
- A experiência mostrou que não é muito importante acabar as CO até encontrar uma solução como nas CF.
- As CO funcionam mais como um **impulso** que se desenvolve mais tarde, é como o início da mudança.
- As Constelações não são a solução, mas um **método** para mostrar e encontrar o caminho.
- Só o **Cliente** é que pode encontrar e construir a solução.

ALGUMAS FRASES CHAVE

- O **todo** é mais do que a soma das suas partes
- Uma empresa tem um **inconsciente coletivo**
- Dentro do sistema, todos estão **conectados** entre si
- Simultâneos e recíprocos **efeitos** nos sistemas
- Conseguir culpados não nos lega a parte alguma (**sintoma**)
- O **óbvio** é bem difícil de se ver
- **Imagens sistémicas** em vez de descrições analíticas … tornam soluções claras
- Os sistemas humanos funcionam de acordo com **leis inconscientes** poderosas
- Quando a **informação** do sistema está inativa, só estão disponíveis emoções vagas
- As **leis** de sistema são **simples** e **sensatas**
- A consciência do sistema dá **orientação** direcional, mas não julgamento moral
- **Pertencer** a todo o custo
- As **leis** dos sistemas trabalham duma maneira **invisível**
- Sem o apoio do sistema, uma reorganização financeira ficará com fracos alicerces
- O equilíbrio é essencial para as **fusões com sucesso**

DIFERENTES FORMATOS PARA AS CONSTELAÇÕES

TIPOS DE CONSTELAÇÕES

Existem vários tipos de constelações desenvolvidas por vários autores que se aplicam conforme os casos, os temas e a sensibilidade do Facilitador. Neste momento, o **crescimento** nesta área é muito grande, pelo que frequentemente aparecem muitos desenvolvimentos e técnicas que nos ajudam a fazer um trabalho cada vez melhor e com muitos mais recursos.

Os principais tipos de Constelações são:

- **Normais** (inicialmente desenvolvidas por Bert Hellinger)
- **Ocultas ou escondidas** (em que praticamente não existe informação sobre o tema ou o contexto
- **Estruturais** (desenvolvidas por Matthias Varga von Kibéd e Insa Sparrer - formatos pré-definidos de constelações para determinado tipo de questões (inclui algumas das listadas a seguir)
- **Problema** (pode-se fazer oculta e com representantes para os recursos, os obstáculos, a solução/objetivo e para o Cliente; também se pode incluir um representante para um objetivo de médio prazo e para os interesses escondidos).
- **Diagnóstico** (útil para quando não existe um tema específico e só se pretende conhecer a dinâmica e diagnosticar o funcionamento de uma empresa ou organização).
- **Projeto** (para análise de projetos, quantificando sensações).
- **Tetralema** (especial para tratamento e estudo de dilemas ou quando estamos indecisos entre duas alternativas ou soluções).
- **Triângulo de valores** (separando os principais valores do indivíduo e fazendo uma análise independente ~~para~~ de cada um deles, com vista à sua integração).
- **Borboleta** (estudo de projetos e sua evolução temporal).
- Constelação **SPA** (para fortalecer o cliente)
- **2 + 2** (para um casal, irmãos ou 2 pessoas vinculadas emocionalmente que também trabalham juntas).
- **Dilema Simples** (oculta e muito eficiente).
- **Integração do CV** (dá força para um futuro melhor).
- **Escala** (testar investimentos).
- **Caminho de crescimento** (criança a adulto).
- **Constelação para todos** (responsabilidade do facilitador).

FORMAS DE CONSTELAÇÕES

Da mesma maneira que existe uma infinidade de questões que se podem analisar com esta metodologia e com uma grande quantidade de tipos diferentes de Constelações, também existem muitas formas de Constelações que enriquece o conjunto de **ferramentas** que temos à nossa disposição para melhor servir o Cliente.

Assim, temos Constelações:

- Com **representantes**: a forma inicial, mais utilizada e conhecida.
- Com representantes, mas com **vários tipos e níveis** de representantes: extremamente eficaz, pois simplifica a Constelação, podendo introduzir progressivamente complexidade e testando a força e importância de cada um dos representantes dentro do sistema.
- Com **cartões**: que representam os diversos elementos do sistema; pode-se fazer individualmente ou em grupo.
- Com **setas** (post-it): ideal para análise de estruturas organizacionais complexas na fase do diagnóstico e eventualmente no coaching
- Com **figuras organizacionais**: existe um conjunto de figuras em plástico desenhadas para trabalhar nas organizações.
- Com **figuras humanas**: normalmente são peças do Playmobil utilizadas para dinâmicas familiares; às vezes são muito eficazes em dinâmicas organizacionais pois é necessária uma menor abstração.
- Com **objetos**: que se encontram na secretária do Cliente ou disponíveis para trabalhar.
- Em sessões individuais: com alguns dos formatos anteriores e outros.
- Com **figuras geométricas** num flipchart.

CARACTERÍSTICAS PARA SER FACILITADOR

Ao longo dos anos de formação nesta área, temos perguntado aos diversos formadores, quais as características fundamentais que um Facilitador deverá ter para trabalhar nesta área. Do resultado das diversas respostas e do que nós consideramos essencial, elaborámos esta lista.

Esta lista continuará a crescer dinamicamente e em função das novas ideias que forem surgindo.

- **Maturidade** (ser pai/mãe é mais conveniente, bem como ter trabalhado as suas próprias inseguranças).
- Experiência de vida e profissional, de preferência em **várias áreas**.
- **Convencido** que este trabalho é importante.
- Ter visão sistémica.
- Ter capacidade de **confrontar**.
- Ter capacidade de **liderança**.
- Ter algum **talento** para este tipo de trabalho.
- Não ter opinião; se possível, conseguir fazer um **vazio interior**.
- **Humildade**.
- Ter capacidade de **observação**.
- Ter **intuição**, imagens interiores e ter coragem de seguir outro caminho.
- Ter **estabilidade** e equilíbrio familiar.
- Falar com o **coração**.
- **Respeito** absoluto pela pessoa, sua história e o seu sistema.

DIAGNÓSTICO

Nesta secção elaboraram-se **duas listas** (*) para poder verificar se as Constelações Organizacionais e a Consultadoria Sistémica o podem ajudar. A primeira lista serve para que qualquer pessoa, empresa ou organização possa fazer uma pequena análise e verificar se tem algum **tema sistémico** que necessite de alguma atenção especial. A segunda lista contém uma listagem de **aplicações** que eventualmente se podem adaptar ao seu caso. De qualquer modo, estas listas não pretendem ser exaustivas, mas só dar algumas indicações da versatilidade desta ferramenta e de que maneira se pode ter resultados utilizando esta metodologia.

CHECKLIST SISTÉMICO (*)

* Do livro Invisible Dynamics, de Klaus P. Horn e Regine Brick

O que é, deve ser permitido ser

- Os empregados têm conhecimento da verdadeira situação financeira da empresa?
- O objetivo (razão de ser) da empresa ou organização (que produtos/serviços) é explicitamente conhecido de todos?
- Em situação de crise, fala-se dela abertamente?
- São admitidos os erros?
- Se houve despedimentos ou uma grande rotação de pessoal, fala-se bem dos empregados que deixaram a empresa?
- O desempenho e sucesso são reconhecidos?
- Na empresa, fala-se com respeito dos clientes?

Equilíbrio de dar e receber

- Os funcionários são ligados ao sucesso da empresa?
- Trabalha-se mais ou mais tempo quando há tarefas urgentes?
- Os funcionários consideram que o seu salário é razoável?
- Sentem-se reconhecidos pela Administração / Gerência?
- Gostam de assumir responsabilidades nas suas áreas?
- A carga de trabalho nos grupos e nas equipas é distribuída proporcionalmente e de forma justa?
- A gerência mostra interesse nas necessidades dos funcionários?
- As tarefas e as instruções são distribuídas duma maneira clara?
- As reuniões de avaliação são consideradas como justas por ambos lados?

- Os executivos de empresa também assumem riscos pessoais para a empresa?
- Os proprietários ou acionistas maioritários sentem-se que têm um dever para a empresa?
- Os proprietários ou acionistas maioritários são reconhecidos ou respeitados pelos funcionários?
- Parte dos lucros são investidos na empresa?
- Os clientes são vistos e reconhecidos como parceiros?
- A relação preço / desempenho é justa para o cliente?

O direito de pertencer

- Os fundadores da empresa são conhecidos e reconhecidos?
- A sua história na empresa é conhecida?
- Os funcionários anteriores ainda pertencem em espírito à empresa ou organização?
- Fala-se com respeito dos patrões e colegas na empresa?
- Todos funcionários têm o mesmo direito pertencer?
- Pessoas ou grupos mais fracos são vistos como tendo o mesmo direito a pertencer?
- Os proprietários / acionistas maioritários / gestores / diretores sentem que pertencem e os funcionários vêm-nos como pertencendo?
- Numa crise, a gerência e os funcionários são leais à empresa?

Os que chegaram primeiro têm prioridade sobre os que vieram depois

- Em empresas que têm mais de 20 anos: Há tradições? São mantidas?
- O envolvimento a longo prazo é honrado (por exemplo, festejos do aniversário, reconhecimento ou menção no jornal da empresa)
- A experiência dos funcionários mais antigos tem um certo “status”?
- Os novos gestores ou funcionários recentes utilizam a experiência dos mais antigos?
- Depois de uma modernização ou inovações técnicas, os procedimentos e os produtos antigos ainda são reconhecidos?
- A gerência e os funcionários mais antigos trabalham duma maneira construtiva e cooperando quando há inovações, mudanças ou reestruturações?

A prioridade do maior investimento a favor do todo e da competência

- Os patrões têm consciência da sua tarefa de liderança em relação aos funcionários?
- São assumidos seriamente e respeitados pelos funcionários?
- As decisões de gerência são reconhecidas pelos funcionários?
- Os líderes de empresa estão cientes da sua responsabilidade para com toda a empresa?
- Fazem esforços visíveis para os objetivos comuns?
- Dão a cara pela sua empresa e pelos seus produtos em público?
- As suas declarações públicas são bem recebidas pelos funcionários?
- São vistas como credíveis?
- Os líderes da empresa ou da organização vêem-se a trabalhar ao serviço da empresa e dos funcionários?
- Os funcionários falam sobre a empresa, seus produtos e seus gestores duma maneira positiva?
- As qualificações mais elevadas e a competência são respeitadas pelos funcionários menos competentes?
- Nas equipas ou grupos de trabalho, as responsabilidades dos líderes e dos membros da equipa estão claramente definidas?

CHECKLIST DE POSSIVEÍS APLICAÇÕES (*)

Informação sobre importantes decisões económicas e de pessoal

- Será que o candidato A ou B é adequado para a empresa?
- Como é que a estrutura de uma equipa deve funcionar na nossa organização?
- Como é que deverá ser definida para que os projetos corram sem sobressaltos?
- É possível fazer um esforço de cooperação com a empresa ABC?
- Podemos contar com nosso parceiro estrangeiro se alterarmos os produtos?
- Na empresa, as áreas de competência e de responsabilidade estão claramente definidas?
- Será que temos o número correto de pessoas a trabalhar na área X?

Reconhecer as dinâmicas de uma organização (fusões, concorrência, etc.)

- O que é que não funciona entre a entrega e as compras?
- Porque é que a investigação e o desenvolvimento têm tão má imagem na empresa?
- Porque é que a posição do gerente de vendas é tão difícil?
- O que é que está a bloquear o fluxo de informação na empresa?
- Porque é que os funcionários do departamento A continuam a demitir-se?
- Porque é que toda a gente se queixa do controle de qualidade?

Verificar e otimizar as funções de liderança na empresa

- Qual é a posição do novo diretor geral na empresa?
- Como é que pode ser melhorada a cooperação entre os gerentes das sucursais?
- Como é que podemos integrar os novos líderes da melhor maneira possível?
- O que é que poderia clarificar a nossa estrutura de liderança?
- Que efeitos causam os interesses dos acionistas na cultura da empresa?

Reconhecer que recursos são necessários e onde

- O que é que nos impede de ter sucesso no mercado do segmento K?
- Como é que podemos fortalecer as nossas principais capacidades?
- Como é que podemos melhorar os procedimentos internos entre X e Z?
- O que é que está por detrás da lentidão das vendas do produto AB? O que é que poderia melhorar o contacto com os clientes?
- Como é que podemos alcançar os nossos objetivos duma maneira mais rápida?

Desenvolver uma cultura na empresa

- Na nossa empresa, que papel desempenham os valores, as visões e os objetivos?
- Como é que os funcionários veem a estratégia de gestão?
- Quem é que na realidade gere o negócio? E quem é que o gere informalmente?
- O que é que seria necessário para solidificar a nossa equipa?
- Qual a verdadeira razão para o conflito existente entre os novos e antigos funcionários?
- Qual é o estado de confiança e lealdade na empresa?
- Porque é que esta empresa é atrativa para os novos funcionários?

Encontrar o sítio certo como consultor externo

- Qual é o meu lugar como consultor nesta empresa?
- O que é que está a bloquear o processo na minha consultadoria?
- Permito-me a ser puxado para dentro da empresa?
- Minha tarefa está claramente definida?
- O que é que eu preciso para ser aceite pelos meus clientes?
- Como é que me posso desenvolver com sucesso?

Atingir objetivos pessoais

- O que é que eu preciso fazer para atingir os meus objetivos de carreira?
- Estou no lugar certo na minha empresa?
- Será que é de considerar mudar de empresa ou deveria estar a pensar em trabalhar por conta própria?
- O que é que seria necessário fazer para compatibilizar os meus objetivos pessoais com os objetivos profissionais?
- Como é que eu consigo mediar conflitos com sucesso e de uma forma justa?
- Como é que consigo compatibilizar a minha vida profissional com a minha vida privada?

AUTOR
CECILIO FERNÁNDEZ REGOJO
+34 610 137 005
cregojo@talentmanager.pt

CREDENCIAIS

25 PAISES
60 CIDADES

45 CERTIFICAÇÕES
42 FORMAÇÕES INTENSIVAS

+ 600 FACILITADORES CERTIFICADOS
+ 15 000 PARTICIPANTES

MAIS DE **15** ANOS DE EXPERIÊNCIA

PROGRAMAS PERSONALIZADOS
PARA A SUA EMPRESA e CLIENTES

CERTIFICAÇÃO de 11 ou 18 DIAS e ONLINE
FORMAÇÃO INTENSIVA de 6 DIAS

WORKSHOPS (1-3 DIAS)
TEMAS ESPECÍFICOS + FORMAÇÕES

TRABALHO EM EMPRESAS
PENSAMENTO SISTÊMICO + COACHING

**Desenvolvemos o programa de que precisa: entre em contato connosco.*

CONTACTOS

Talent Manager®
Organizational Constellations

+34 610 137 005
training@talentmanager.pt
www.talentmanager.pt

SYSTEMIC MANAGEMENT

+34 610 137 005
cecilio@systemicmanagementinstitute.com
www.systemicmanagementinstitute.com