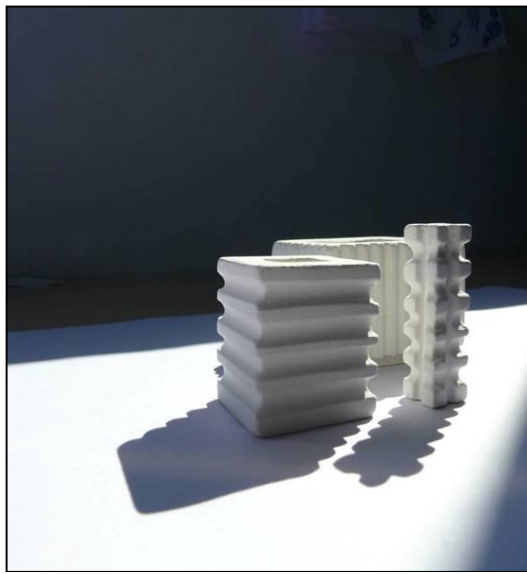


# SYSTEMIC MANAGEMENT



## CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

**“Problemas aparentemente complexos  
podem ter soluções muito simples”**

**Cecilio Fernández Regojo**

**TALENT MANAGER**

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>O QUE É SYSTEMIC CONSULTING (CONSULTADORIA SISTÉMICA)</b>	<b>6</b>
O que é um sistema	6
O nosso primeiro sistema	6
O instinto de pertencer	6
A cultura da empresa	7
A consciência	7
Pertencemos a muitos sistemas	7
As empresas incluem muitos sistemas	8
Os temas sistémicos	8
Os princípios sistémicos	8
Porque é que precisarei de Systemic Consulting ?	9
O que é uma constelação	10
Quem poderá utilizar a Consultadoria Sistémica ?	10
Para que servem as Constelações organizacionais ?	10
Porquê utilizar esta metodologia em vez de outras ?	11
<b>COMO FUNCIONAM AS CONSTELAÇÕES</b>	<b>12</b>
O workshop	12
O cliente e o facilitador	12
A escolha dos representantes	12
A montagem da Constelação	13
Criando o campo	13
O papel dos representantes	13
O papel do facilitador	14
O final da constelação	14
<b>UTILIZAÇÃO / ÁREAS DE APLICAÇÃO</b>	<b>15</b>
Nas empresas e organizações	15
Para os indivíduos	16
<b>CONFIDENCIALIDADE</b>	<b>17</b>

## **HISTÓRICO E ALGUMAS IDEIAS BASE** **18**

Constelações Familiares	18
Bert Hellinger	18
Pequeno histórico	18
Algumas ideias básicas / princípios	19
Constelações organizacionais	20
Histórico	20
Os princípios	21
Diferenças entre as Constelações Familiares e Organizacionais	21
Algumas frases chave	22

## **DIFERENTES FORMATAÇÕES PARA AS CONSTELAÇÕES** **23**

Tipos de Constelações	23
Formas de Constelações	24

## **CARACTERÍSTICAS PARA SER FACILITADOR** **25**

## **DIAGNÓSTICO** **26**

Checklist para ver assuntos sistémicos	26
O que é, deve ser permitido ser	26
Equilíbrio de dar e receber	27
O direito pertencer	27
Os que chegaram primeiro têm prioridade sobre os que vieram depois	28
A prioridade do maior investimento a favor do todo e da competência	28
Checklist de aplicações possíveis	29
Informação sobre importantes decisões económicas e de pessoal	29
Reconhecer as dinâmicas de uma organização (fusões, concorrência, etc.)	29
Verificar e otimizar as funções de liderança na empresa	29
Reconhecer que recursos são necessários e onde	30
Desenvolver uma cultura na empresa	30
Encontrar o sítio certo como consultor externo	30
Atingir objectivos pessoais	31

## 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 directa, 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-se a tornar 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, os departamentos da empresa, os clientes, os fornecedores e até os 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 **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 objectos, 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 de início de trabalho ou quando as circunstâncias assim o exigem.

O interessante desta metodologia é que o cliente fica com uma imagem da sua situação actual, 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, etc.

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, sem sequer pensar nisso.

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 maneira inconsciente e há sempre membros do grupo lembram aos outros se esse comportamento esperado não é 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 “de lado”.

## A consciência

O ser humano tem um “**monitor interno**” que chamamos de consciência que nos está sempre a alertar e a dizer se estamos a agir correctamente 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 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 “decepciono.”

## 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 direcção de empresa tente promover uma cultura partilhada para 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 princípios 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 o 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 e hierarquia funcional.



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, poderão por em risco o seu funcionamento). Quando os Princípios Sistémicos são considerados, parece que a organização funciona numa maneira mais suave, harmoniosa e confortável – parece que existe como uma espécie de sensação de relaxamento.

## Porque 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 numa forma inconsciente e poderosa; mas **como é que** sabemos qual dos princípios foi negligenciado e como o poderemos corrigir?
- As pessoas também trazem os seus sistemas familiares para o trabalho; mas **como é que** se conseguem descobrir determinados assuntos, originários no sistema familiar, que afectam o sistema da organização?

Estas perguntas podem ser impossíveis de responder a menos que se saiba onde e como olhar. Além 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 pode dizer: “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 aconselhar o 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 Consultadoria 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 coaching antes de uma reunião importante onde se prevêem mudanças importantes.

A maior parte do trabalho sistémico é feito para os directores e responsáveis das organizações ou departamentos onde a descoberta das **Dinâmicas Escondidas** dos sistemas é fundamental para o sucesso da empresa ou organização.

Também se utiliza muito para os indivíduos reconhecer a sua posição na empresa, 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 correcto 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 projectos, dinâmicas em empresas familiares, diagnóstico do funcionamento de uma organização, estudo de marcas ou produtos, ferramenta para a supervisão de assessores, recrutamento e selecção 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 o Cliente que sabe e decide qual é a metodologia que melhor se aplica à sua questão, ao seu problema, à sua empresa ou ao seu contexto. Esta metodologia só poderá ajudar, nunca solucionar ou resolver.

# 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 essas pessoas não precisam conhecer o processo para participar na sessão.

## O cliente e o facilitador

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 para que representem determinadas partes ou elementos da organização que está a ser colocada. Geralmente, recomenda-se que se escolham homens para representar homens e mulheres para representar mulheres, embora não seja importante para o sistema, mas é mais fácil para o Cliente e ajuda a ter uma melhor **percepção** 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**, baseado onde o Cliente “sente” que os representantes devem estar numa determinada relação 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 activa o campo que vai fornecer a **informação** que os representantes vão transmitir ao Facilitador.

## O papel dos representantes

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. É-lhes pedido que se descontraíam e que se permitam **experimentar** o que sentem nesse campo e em relação aos outros representantes.

Quando o Facilitador os questiona, relatam o que estão a experienciar naquela posição. 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. calor, raiva, tristeza, etc.). Os Representantes também podem sentir um impulso para se mover numa determinada direcção.

## 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 afectam 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 identificar posições que sejam mais harmoniosas para eles. Também pode pedir aos representantes que falem com algum ou alguns dos outros e ainda introduzir novos representantes.

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

## O final da constelação

Consultando o Cliente, o Facilitador acaba a Constelação quando foi **alcançada uma boa situação** 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 disponibilidade apresentada.

Nalguns casos ainda há lugar a alguns comentários ou dizer algumas coisa que ficaram por dizer e que poderão ser importantes para o Cliente. Deve ser um momento curto, para que o Cliente possa aproveitar ao máximo tudo o que viu, sentiu, percebeu, 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 dos negócios, assuntos individuais, micro-empresas, empresas familiares, etc. O interessante desta metodologia é que o cliente fica com uma imagem clara da sua situação actual, 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** para uma organização
- Verificação da **coerência** da estrutura numa organização
- Preparar **negociações**
- Integração após **fusão** ou aquisição de uma organização ou empresa
- Gestão de projectos
- Estudo de **marcas** e produtos
- Empresas Familiares
- **Testar** projectos ou a constituição de uma nova empresa
- **Diagnóstico** do funcionamento de uma empresa
- Gestão de **conflitos** nas organizações
- Analisar o processo de **decisão** em todas as áreas de negócio
- Como um **método** de investigação em estruturas organizacionais disfuncionais
- Ver os efeitos sistémicos “interactivos” 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 como “Devo ficar ou devo ir-me embora?”
- Clarificar a sua **posição** na organização / empresa
- Conflitos
- Encontrar um **bom lugar** na empresa
- Supervisão
- Clarificar objectivos
- 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, pelo que não é 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.

Também se pode utilizar esta metodologia de forma 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 objectos, figuras, papéis, 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 numa forma privada é muito interessante como diagnóstico 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. 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; e isto porque um amor interrompido em gerações anteriores pode causar sofrimentos aos membros posteriores de uma família. O processo de cura exige que os primeiros sejam lembrados.

### Pequeno histórico

O trabalho com as Constelações Familiares, na sua forma actual, foi desenvolvido nos últimos 20 anos por Bert Hellinger. Baseia-se no pensamento sistémico que teve o seu início com **Gregory Bateson** nos últimos 30 anos 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 familiar e a 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 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 percepções 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 ideias básicas / princípios**

Existe uma consciência que sentimos e que tem funções que conservam o 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** (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 ao desfazer dos 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 Hellinger** para fazer um trabalho numa empresa internacional. Foi um trabalho muito convincente, mas menos emocional do que nas constelações familiares.

Entretanto 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 trabalha 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 óptica familiar.

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

Entretanto houve um outro professor universitário, **Matthias Varga von Kibèd** que desenvolveu uma apresentação teórica das Constelações Organizacionais e vários tipos de constelações, mais conhecidas por Constelações Estruturadas. Este professor considera que este fenómeno é como se fosse uma **linguagem “transverbal”** que é falada pelo grupo através da metodologia das constelações. O grande desafio é descobrir a “gramática” para esta linguagem.

Começa a haver já, 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 as Constelações Familiares e Organizacionais

- 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 muito mais complexo, estes sistemas.
- A **função** de um membro é menos definida e pode mudar
- Nas Constelações Organizacionais há a possibilidade de **testar soluções** ou simular vários cenários
- Nas Constelações Organizacionais, a **visualização da solução** abre caminhos mais rápidos para a resolução
- As Constelações Organizacionais têm uma carga menos emocional do que as Constelações Familiares
- A linguagem utilizada nas Constelações Familiares 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 Constelações Organizacionais até encontrar uma solução como nas Constelações Familiares. As Constelações Organizacionais 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 colectivo**
- Dentro do sistema, todos estão **conectados** entre si
- Simultâneos e recíprocos **efeitos** nos sistemas
- Arranjar culpados não alcança nada (**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 inactiva, só estão disponíveis emoções vagas
- As leis de sistema são **simples** e sensatas
- A consciência do sistema dá **orientação** direccional, mas não julgamento moral
- **Pertencer** a todo o custo
- As leis dos sistemas trabalham numa 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 que nos ajudem a fazer um trabalho cada vez melhor e com muitos recursos. Os principais tipos de Constelações são:

- **Normais** (inicialmente desenvolvidas por Bert Hellinger)
- **Cegas ou escondidas** (em que praticamente não existe informação sobre o tema ou o contexto)
- **Estruturadas** (desenvolvidas por Matthias Varga von Kibéd, que inclui algumas das listadas a seguir; são formatos pré-definidos de constelações para determinado tipo de questões)
- **Problema** (pode-se fazer escondida e com representantes para os recursos, os obstáculos, a solução/objectivo e para o Cliente; também se pode incluir um representante para um objectivo 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 ter um diagnóstico do funcionamento de uma empresa ou organização)
- **Projecto** (para análise de projectos, 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 cada um deles, com vista à sua integração)
- **Borboleta** (estudo de projectos e sua evolução temporal)
- etc.

## Formas de Constelações

Da mesma maneira que existe uma infinidade de questões que se podem analisar com esta metodologia e 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 abstracção
- **Com objectos:** que se encontram na secretária do Cliente ou disponíveis para trabalhar
- Em sessões individuais: com alguns dos formatos anteriores e outros



## CARACTERÍSTICAS PARA SER FACILITADOR

Ao longo dos anos de formação nesta área, temos perguntado aos diversos formadores, quais as características fundamentais que eles consideram que um Facilitador deverá ter para trabalhar nesta área. No resultado das diversas respostas, elaborámos uma lista, que será acrescentada duma maneira dinâmica 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 “**systemic view**” (visão sistémica)
- Ter capacidade de ser **confrontativo**
- 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 poderão 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 outra lista contém uma listagem de **aplicações** que eventualmente se poderão 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 para ver assuntos sistémicos (\*)**

#### *O que é, deve ser permitido ser*

- Os empregados têm conhecimento da verdadeira situação financeira da empresa?
- O objectivo (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?

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

### ***Equilíbrio de dar e receber***

- Os funcionários são ligados ao sucesso da empresa?
- Trabalham mais ou mais tempo quando há tarefas apertadas?
- 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 numa 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 accionistas majoritários sentem-se que têm um dever para a empresa?
- Os proprietários ou accionistas majoritários 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 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 mais fracas ou alguns grupos são vistos como tendo o mesmo direito pertencer?
- Os proprietários / accionistas majoritários / gestores / directores sentem como se pertencessem 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 os novos funcionários utilizam a experiência dos mais antigos?
- Depois de uma modernização ou inovações técnicas, os velhos procedimentos e os velhos produtos 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 padrões 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 toda a empresa?
- Fazem esforços visíveis para os objectivos 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 vêm-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 aplicações possíveis

### ***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 projectos 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 correcto de pessoas a trabalhar no departamento X?

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

- O que está mal 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 se continuam a despedir?
- 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 director 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 accionistas na cultura da nossa 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 objectivos numa maneira mais rápida?

### ***Desenvolver uma cultura na empresa***

- Na nossa empresa, que papel desempenham os valores, as visões e os objectivos?
- Como é que os funcionários vêem a estratégia de gestão?
- Quem é que na realidade gere o negócio? 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?
- Como é que esta empresa é atractiva 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 eu me posso desenvolver com sucesso?

## ***Atingir objectivos pessoais***

- O que é que eu preciso fazer para atingir os meus objectivos 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 objectivos pessoais com os objectivos 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?

**Texto elaborado por:**  
Cecilio Fernández Regojo  
(Formador Internacional de  
Constelações Organizacionais)

**Talent Manager, Lda**  
PORTUGAL & SPAIN  
Telf: +34 610 137 005  
email: cregojo@talentmanager.pt  
web: [www.talentmanager.pt](http://www.talentmanager.pt)

Para informações adicionais ou consultas  
que necessite sobre este tema,  
pode contactar com:

<b>Talent Manager Portugal</b>	<b>Talent Manager España</b>
Av. de Pádua, 400 – 1º dirt	C/ Ramón Fort, 11 – 1º
2765-433 Estoril - Lisboa	28033 Madrid
Telf: +351 917 225 317	Telf.: +34 616 956 576
e-mail: <a href="mailto:cregojo@talentmanager.pt">cregojo@talentmanager.pt</a>	e-mail: <a href="mailto:chelo@talentmanager.es">chelo@talentmanager.es</a>

**[www.talentmanager.pt](http://www.talentmanager.pt)**