

CONSTELAÇÕES SISTÊMICAS ORGANIZACIONAIS

Fonte: Este texto foi editado e adaptado por Adriana Vicco, a partir das anotações do curso de formação com Renato Shaan Bertate. Agradeço a colaboração de Rosângela e revisão cuidadosa de Francisco Durante.

Sugerimos a leitura prévia do texto “Constelação Sistêmica: Conceitos Principais” onde é explicado de forma mais detalhada as 3 Forças: Direito de Pertencer, Hierarquia dentro do Sistema e Equilíbrio de Dar e Receber

O trabalho Sistêmico nas Organizações possui particularidades em relação ao trabalho Sistêmico Familiar, pois as forças atuam nas organizações de forma diferente, bem como os motivos e vínculos também não são os mesmos.

O vínculo na família é baseado no amor. O vínculo na empresa pode ser: o dinheiro, o serviço oferecido, um objetivo, etc. Portanto é distinto dos vínculos que unem a família. Nas organizações são mais superficiais, não tem a profundidade que permeiam e mantêm os vínculos na família.

Da mesma forma que a família é um sistema vivo, de muitas gerações que chega a nós através dos nossos pais e vai depois para nossos descendentes, a organização também é um sistema vivo.

Um sistema surge por meio da união de duas ou mais pessoas que se juntam para algo em comum, um objetivo, um produto ou mesmo o amor. Pode ser desde uma sociedade entre duas pessoas, até algo muito grande como um consórcio que cuida de empresas multinacionais, ONG's, etc.

Quando criamos um Sistema, três forças começam a atuar: pertinência, hierarquia dentro do sistema e equilíbrio de dar e receber. Os mesmos bloqueios que ocorrem nas famílias acontecem também nas empresas, sem muitas vezes sabermos a origem. Trabalha-se para ver sintomas nas empresas e encontram-se como causas os enredamentos.

As principais diferenças na atuação das forças entre família e organização são:

1ª Força: Direito de Pertencer (Pertinência)

Família: Todos têm o direito de pertencer e os integrantes possuem o mesmo valor.

Organização: Todos têm o direito de pertencer e têm igual importância, mas podem deixar de fazer parte desse Sistema.

Quem cria a organização é a pessoa mais importante e não pode ser excluído. O fundador, a princípio, tem um lugar certo e garantido na empresa enquanto essa estrutura existir porque ele a criou e assim tem a posição máxima. A saída de sócios deve ser feita com dignidade e de forma respeitosa para não impactar de forma negativa na empresa. Mas se, por exemplo, dois ou mais se unem e forçam um a sair, isso vai gerar um emaranhamento, podendo trazer

consequências nas próximas gerações: complicações financeiras, conflitos e até mesmo o fechamento da empresa.

Enquanto o “colaborador” tem boa troca com a empresa, tem o direito de continuar a pertencer, por outro lado, se deixar de fazer ou contribuir, perde esse direito. Seu lugar continua, mas esta pessoa deve se retirar ou ser demitido. Sua permanência só é garantida nos sistemas organizacionais se houver troca. Se a situação for mantida, isso se transforma em algo morto, mais subtrai do que acrescenta. Se tiver mais gente do que o necessário as pessoas começam a faltar ou adoecer, traz consequências na produtividade e nos custos. Tem que existir um ponto de equilíbrio.

Portanto, não podemos pensar na Pertinência da mesma forma que na família. Uma pessoa pode sair da organização e até mesmo vender a empresa. Existe essa força de pertinência, mas ela atua de outra forma.

Algumas vezes a empresa não é familiar, mas questões familiares influem no trabalho de determinada pessoa. A pessoa, por exemplo, pode reproduzir na empresa a dinâmica pessoal/familiar:

- Um filho com parentização (parentização = assume na família um lugar superior ao seu) não aceita comando.
- Um filho salvador leva isso para a empresa e quer salvar todos os funcionários.

Formação dos Sistemas Organizacionais:

Empresa que inclui os funcionários, diretores, sócios, etc

Fornecedores

Clientes

Empresas associadas

O Produto

Meio ambiente (se sua atuação tiver impacto ambiental)

Produtos terceirizados produzidos em detrimento de pessoas, como por exemplo, trabalho infantil.

Hoje, a China se beneficia muito com a forma que submete os trabalhadores. Mas hoje, isto é o que a está posicionando no mercado mundial. No entanto, as consequências futuras irão promover efeitos inevitáveis.

2ª Força: Hierarquia dentro do Sistema

Na família a ordem de chegada nunca muda. O pai e a mãe necessariamente vêm antes do filho.

Quando estamos realizando uma Constelação Empresarial é preciso diferenciar se é uma empresa familiar ou não, pois é necessário lidar de forma diferente. Quando se trata de uma empresa familiar, a Hierarquia é um fator forte devido à ordem familiar.

Nas organizações existem algumas variações quando a família possui uma empresa e os filhos trabalham nela. Pela ordem, o irmão mais velho teria o maior comando, mas nem sempre é o que está capacitado ou tem interesse.

Nesta situação não serão gerados problemas o mais novo for o presidente mas ouvir e respeitar o mais velho para tomar decisões. Se o mais velho não for respeitado, tende a boicotar o mais novo, mesmo que isso traga problemas. Se o filho mais velho não está na empresa, mas é sócio, deve ser ouvido também, por mais que o mais novo não cumpra. O importante é ouvir e respeitar. Respeitando a ordem familiar, fica mais apto a respeitar a ordem no Sistema Empresarial.

A Hierarquia tem relação com a ordem de chegada. A 1ª Hierarquia é a do criador, só ele tem o lugar garantido. Depois do fundador, a Hierarquia não é tanto quanto a ordem de chegada, mas pelos cargos/funções que as pessoas exercem. Uma pessoa pode chegar como office-boy e se transformar no presidente por mérito, portanto, outras questões como capacidade têm prioridade em relação à ordem de chegada.

Vejam um exemplo: a empresa tem Diretores e, por algum motivo, um deles é afastado e outro Diretor o substitui. Teoricamente, deveria ser alguém da empresa a ser promovido por mérito e capacidade para que tenha maior apoio. No entanto, se este Diretor vier de fora (pela ordem de chegada é o último), ele só terá sucesso se respeitar os que já estão na empresa. Ele deve se posicionar como último e, inclusive, ouvir os que estão abaixo dele, fazendo seu trabalho a partir disso. Desta forma obterá respeito. Mas, se este Diretor chegar de fora e impor seu trabalho sem ouvir os seus “colaboradores” e os outros Diretores, está fadado ao insucesso, pois os outros tendem a boicotar seu trabalho, mesmo trazendo problemas para a empresa. É preciso que o novo, além de respeitar, reconheça o que os anteriores fizeram pela empresa. Portanto, o novo só se impõe quando o antigo é reconhecido.

A força da Ordem nas Organizações é bastante flexível. As pessoas funcionam e trabalham mais livremente quando as posições são bem definidas. Quando este aspecto não está claro, as pessoas ficam perdidas, terminam o trabalho e não sabem para quem entregar, ou se precisam de orientação não sabem a quem pedir, gerando um desgaste emocional. Essa ordem é fundamental para o bom funcionamento entre os diversos líderes.

Existe ainda a hierarquia ligada à capacidade. Conforme a pessoa vai acumulando conhecimentos, assume novas posições. E essa é a forma natural para o crescimento da empresa. Se a empresa não proporciona oportunidade para as pessoas crescerem, os colaboradores perdem o interesse e tendem a desanimar e se desmotivar, desligando-se da empresa. Quando a empresa não proporciona este crescimento, deve deixar a pessoa livre para sair, respeitando o trabalho e o que ela agregou. No entanto, quando a pessoa se sente respeitada, muitas vezes não quer se desligar da empresa. Assim, quando as empresas e seus líderes só pensam na produção e não cuidam do crescimento das pessoas, a probabilidade de perderem esses funcionários é grande.

Outro tipo de hierarquia, além do cargo e de chegada, é a hierarquia de setores. Alguns setores têm prioridade sobre outros, não pela importância, mas pelo que fazem. Em geral, o financeiro tem prioridade sobre outros, como vendas ou produção. Isso se dá porque, normalmente, a empresa existe norteada pelo dinheiro e pelos lucros.

Exemplo: Mesmo num hospital o mais importante é a área administrativa porque os médicos são funcionários.

As mudanças são necessárias nas organizações, as pessoas chegam para acrescentar algo e vão para outro lugar, portanto não é algo estático como no Sistema Familiar.

Se um diretor tiver a capacidade para a posição que ocupa, se sente seguro e tranquilo. Se for uma pessoa sem capacidade, perde o respeito.

Se uma pessoa tem uma capacidade e está abaixo da posição que deveria, começa a ter atitudes que transcendem o seu poder, se intrometendo em cargos que não são dela. O colaborador se mostra ansioso, pois percebe capacidade e quer utilizar o excedente de sua capacidade em outras áreas e este aspecto pode ser avaliado pela empresa. Então, cada pessoa tem um lugar certo, mesmo que isso mude durante seu período na organização.

Dentro de uma empresa todas as pessoas devem ser vistas, respeitadas e reconhecidas na função que exercem, do faxineiro ao presidente. Quando o serviço é terceirizado funciona da mesma forma, deve haver respeito à empresa ou ao produto/serviço prestado.

Exemplo: Uma empresa terceiriza a limpeza. O respeito aos funcionários desta contratada deve ser o mesmo porque ela está contribuindo. Estas pessoas, que são prestadoras de serviço, fazem parte dos 2 Sistemas (onde é registrado e onde presta o serviço).

3ª Força: Equilíbrio de Dar e Receber

O equilíbrio entre Dar e Receber é muito importante para existir um ambiente de leveza.

Existem 3 níveis:

- Empresa e seus funcionários
- Empresa e clientes
- Empresa com seus fornecedores e prestadores de serviços.

A desarmonia traz problemas imediatos como: Insatisfação, injustiça e ruptura das relações.

Se a empresa contrata uma pessoa para fazer determinada tarefa e ganhar "X" e este profissional fizer um pouco a mais, o chefe deve reconhecer verbalmente que esta pessoa está superando as expectativas. Com isso, a

pessoa fica feliz e faz mais. Se for reconhecida também financeiramente ela vai adquirindo confiança e pode ser promovida. Dessa forma, todos ganham e a empresa cresce, havendo crescimento conjunto.

Mas, se a pessoa não faz seu trabalho ou faz menos do que foi solicitado, a empresa se torna credora e começa a cobrar mais. Nestes casos, ou o funcionário reconhece sua deficiência (como é devedor e não está dando conta) ou se sente perseguido pelo chefe e acaba se afastando e falando mal. Neste caso, se o colaborador reconhecer tem o risco de ser demitido ou se demitir. Isto é correto, pois não se pode manter na empresa uma pessoa insatisfeita. Ela vai buscar mais pessoas aliadas contra a empresa. Passa a ser um pólo dispersor de conflito. Não é saudável para a empresa, esta pessoa perde o direito de participar e tem que ser desligada.

Se um diretor tem um funcionário que se esforça, mas não o reconhece, o funcionário começa a desanimar, deixa de fazer o que fazia. Portanto deve ser reconhecido verbalmente e, em seguida, financeiramente e/ou por meio de uma promoção. Se não há reconhecimento, as pessoas tendem a perder o interesse em trabalhar na empresa.

É importante que o funcionário cumpra sua parte e a empresa também. Dessa forma, existe fluidez, permitindo que o funcionário se sinta orgulhoso e a empresa perceba que o funcionário “veste a camisa” e, feliz, produz mais.

Se a empresa não reconhece seus “colaboradores”, cria uma imagem no mercado de que é grande, mas também que é horrível de se trabalhar. As pessoas entram para ter o nome no currículo, mas ficam por pouco tempo. No futuro esta empresa vai colher frutos negativos como grandes conflitos na cúpula, deficiência no trabalho, perda de clientes, não cumprimento de prazos, etc. Portanto, o equilíbrio da troca é fundamental e, quando isto não ocorre, ambas as partes podem romper. Esse equilíbrio está ligado à sobrevivência da empresa.

O mesmo ocorre em relação aos produtos. As pessoas pagam pelo produto e por sua qualidade, e se em determinado momento a empresa muda a qualidade as pessoas deixam de comprar.

Se uma pessoa é demitida de forma injusta, parece que esse lugar guarda a memória até algo ser reparado. É contratada outra pessoa para esse lugar, mas as coisas não funcionam bem. Quando se vê um setor com problema deve-se desconfiar que ocorreram injustiças no passado. Quem pode reparar a memória do lugar são os que estão acima. Como na maioria das vezes estas pessoas acima não possuem consciência, o problema permanece. Se o ocupante desse lugar tiver consciência, ele pode fazer algo: Honrar o que aconteceu no passado.

Uma pessoa, ao trabalhar numa empresa, pode honrar tudo de bom que foi feito até o momento, desta forma terá grandes chances de dar certo.

Seguindo a mesma dinâmica, outro sinal de problema sistêmico ocorre quando a empresa troca constantemente de funcionários ou fornecedores.

Em relação à injustiça, sempre que possível é importante retratar-se com a própria pessoa. É difícil, mas com isso há um ganho de força e liberdade. Este reconhecimento por si só já traz força, mas se houver a retratação esta força torna-se maior.

Quando um funcionário faz algo de errado é necessário atentar-se para vários fatores: Se era capaz para o cargo, se foi intencional, se sua remuneração era justa. É claro que se errou, pode perder o direito de pertencer, mas a empresa tem que avaliar suas responsabilidades: se liderou de forma adequada, se forneceu suporte, se fez uma entrevista inicial adequada, se orientou e disse quais são os princípios e o que era esperado, etc.

É importante salientar que não há vítimas, esta é uma visão restrita. A empresa deve assumir seus erros, reconhecer as coisas boas que o funcionário fez e deixar o errado com ele. Desta forma, o desfecho torna-se harmonioso. É preciso reconhecer com humildade e gratidão quando nos beneficiamos de algo. Quando fazemos isso, a vida nos presenteia das mais variadas formas.

As organizações são norteadas por tarefas, seja esta do ramo produtivo ou de serviços. Essas tarefas devem ser passadas de forma clara e certificar-se que o outro entendeu.

Exemplo: Se um setor tem que cumprir determinada tarefa e isso não é passado com objetividade pela liderança, as pessoas de baixo se perdem, ficam dispersas e tendem a ter conflitos entre si.

O lucro é uma finalidade da empresa e, quando vai sendo alcançado, deve ser reconhecido e deve ser compartilhado. Quando uma empresa ganha muito, deve agradecer os funcionários e retribuir com benefícios, melhores salários, lazer, melhor qualidade de vida, além de reconhecer a contribuição publicamente. Quando o funcionário ouve e recebe isso sente-se reconhecido e tem estímulo para continuar. Em contrapartida, o funcionário também deve reconhecer isso e agradecer a empresa.

Mas se este olhar de reconhecimento se perde (tanto para funcionários, líderes ou donos) e passam a visar somente benefícios pessoais, deixa de ser uma relação de troca e passa a ser exploração.

O integrante com cargo hierárquico superior tem responsabilidade maior, portanto o peso que carrega respectivamente é maior.” É como se cada nível superior estivesse num patamar mais alto e visse o que os subordinados não vêem. Às vezes o chefe faz uma manobra e os que estão abaixo criticam porque não enxergam a mesma coisa, mas acham que vêem tudo que é necessário.

Devido a essa visão macro, o presidente, muitas vezes, corta setores ou pessoas sem que os seus colaboradores consigam enxergar o que o presidente está vendo. A posição de presidente é muito solitária, pois, não tem com quem compartilhar. Traz destaque e dinheiro, mas junto a responsabilidade e o maior preço a ser pago.

Se houver qualquer dificuldade, um líder não deve consultar os subordinados ou pessoas do mesmo nível. É claro que estes líderes podem ouvir seus subordinados, mas não podem perder de vista sua posição no processo de tomada de decisão.

Mudanças de profissões

Normalmente a pessoa tem um dom que recebe dos pais. A partir de onde os pais pararam nos seus dons, os filhos desenvolvem mais. Algumas pessoas passam a vida em um trabalho e, em algum momento, por qualquer motivo, querem mudar, muitas vezes com desejo de encontrar esse dom. Este redirecionamento será mais fácil quando esta pessoa reconhecer tudo que fez até agora e o que aquilo contribuiu para sua vida. O princípio que rege esta situação é: O novo só é bem sucedido quando reconhece e se curva diante do antigo.

Quanto mais falar mal da antiga profissão ou menosprezar o setor/área que trabalhou, mais sem força fica na nova profissão. Na maioria das vezes, essas rupturas são mais prejudiciais do que benéficas no encontro do dom mencionado acima. Cada fase da vida tem sua devida importância. Para o universo profissional as empresas pelas quais passamos são importantes. É como no nível familiar, a importância dos antigos casamentos.

Exemplo: Quando uma mulher ganha uma herança empresarial e dá para o marido administrar os bens ou negócios, pode não dar certo, pois, ao receber o poder e transferir para o parceiro, este não será reconhecido pelos funcionários. Herança não se transfere.

Exemplo: Pessoas casam e formam uma empresa. Por serem casados isto pode ajudar ou atrapalhar. Se tiverem claro seus papéis na família e na empresa isso fortalece a união. Se misturarem os papéis vai enfraquecer. Se houver desrespeito na família vai criar conflito e luta pelo poder na empresa.

Bert Hellinger diz que a herança é um direito dos filhos, mas que os pais podem dar para quem quiserem. Os filhos que recebem devem agradecer. Se um irmão receber o dobro dos outros, não precisa fazer nada ou por outro lado pode dar mais para os irmãos. Se não quiser receber uma herança, por achar que foi um dinheiro ganho de forma inadequada, é melhor que peguem e dêem ajudando de forma concreta fazendo algo de bom com esse dinheiro, devolvendo-o à sociedade, pois de uma forma ou de outra esta pessoa se beneficiou durante sua criação e seu crescimento pessoal. Não aceitar uma herança não é a melhor solução. É possível fazer algo de bom, devolver a quem foi roubado, explorado quando isso é possível. Se não se conhece o dono pode devolver à sociedade.

Filhos de políticos corruptos muitas vezes também pagam. A morte também é uma forma de pagamento.

ONG's e Instituições Similares

Nesta área existem muitos equívocos que podem levar estas instituições a fecharem.

O pensamento, em geral, é de que todos ali teriam ou deveriam opinar sobre todos os assuntos, pois chegam da mesma forma, se oferecendo para trabalhar. E, por isso, teriam o direito de opinar, trazendo muita perturbação. Chegam com suas histórias de vida e histórico profissional, a dona de casa, o administrador, o artista plástico, enfim, cada um com experiências anteriores diferentes. É necessário perceber que um administrador possui maior experiência administrativa que um artista plástico e outros têm experiência em outros setores maiores que um economista.

Uma organização deste tipo só funciona quando as pessoas oferecem e deveriam fazer o que têm de melhor em sua área. É uma inocência achar que todos são iguais. Se cada um compartilhar o que tem de melhor a oferecer, as chances de dar certo são maiores. As ONG's / Instituições que têm sucesso são as que respeitam isso.

As pessoas têm um lugar certo e contribuem com o que têm de bom, deixando a administração ou outros setores para aqueles que têm experiência nisso. Ter boa intenção, amor e instinto de que tem algo para oferecer não é suficiente.

Nessas instituições, para saber o que as pessoas recebem, é preciso antes entender que o que normalmente mobiliza as pessoas a fazerem esses trabalhos é o sentimento de dever algo, a necessidade de compartilhar algo ou mesmo que devem algo ao mundo e/ou a seus pais. Quando fazem isso, sentem alívio e a sensação de que estão devolvendo algo de bom. O que recebem nestes casos é a oportunidade de ficar em paz. Saem se sentindo preenchidas e aliviadas. Essas são formas de retribuir algo ao mundo de forma organizada.

Pais que perdem um filho muitas vezes fazem esse algo maior para dar continuidade àquilo que faziam por este filho. E muitos que não têm filhos sentem essa necessidade de fazer algo para retribuir o que recebem do Universo e de sua família. Estas pessoas se sentem isolados e sós nas famílias. Quanto mais trocam, mais se sente fazendo parte, quanto menos trocam, mais se sentem isolados.

Nessas instituições ocorrerão problemas se a doação compulsiva tiver outra finalidade que não a troca. Se uma pessoa dá muito, vai precisar de um lugar especial, estar acima de outras pessoas, desta forma deixa de ter a finalidade da troca e este processo serve para ter poder. Se esta pessoa em questão der muito, se sentirá dona daquilo, portanto dar compulsivamente pode gerar problemas na família e na organização.

Doar muito ou além do que o Sistema ou a Relação comporta causa tanto problema quanto não retribuir. Isso pode ser escondido por um tempo, mas depois isso aparece em forma de conflito.

É um fato também que algumas pessoas doam mais do que os outros e não necessariamente para ter poder, mantendo o seu lugar no sistema igual aos dos outros.

Pessoas que cresceram profissionalmente e são tecnicamente eficientes, mas despreparadas para lidar com pessoas, muitas vezes, são as que não têm noção de troca, de respeito e de hierarquia. Crescem rapidamente, mas quando chegam lá em cima se sentem muito seguras, desafiam o chefe e acabam demitidas. Muitas vezes não conseguem mais arrumar trabalho naquele nível, porque não sabem lidar com pessoas. Percebe-se que estão pagando um preço por se arrogar de algo que não estavam preparadas. Muitas vezes, quando caem, se colocam na posição de vítima e não percebem o que fizeram. Caem para o lugar certo e se não saírem da posição de vítima não vão crescer.

É necessário se distanciar e olhar para algo maior onde as pessoas estão inseridas. Sem adquirir reconhecimento dos seus erros, sem esta maturidade, a pessoa não pode crescer.

As pessoas podem estar muito bem preparadas tecnicamente (MBA, Universidades, etc), mas a mesma coisa que a leva para cima pode jogá-la para baixo. A paciência, o autoconhecimento, a humildade e a experiência de vida são aspectos que normalmente faltam a essas pessoas.

Papel do Consultor:

O profissional que trabalha com Soluções Sistêmicas, atua nos problemas e/ou conflitos com um olhar mais amplo e norteado pelas 3 forças (Direito de Pertencer, Equilíbrio entre dar e Receber e Hierarquia dentro do Sistema). Para facilitar o entendimento, seguem abaixo estas 3 Forças e seus respectivos exemplos que geram dificuldades sistêmicas:

- **Direito de Pertencer** – Quando o fundador não é honrado, o fundador tem seu lugar garantido, pois foi ele que criou o sistema. Outras situações são pessoas afastadas da organização, por exemplo, ex sócios, Diretores ou funcionários com qualquer outra função, que não foram honrados/respeitados por suas contribuições;
- **Equilíbrio entre dar e receber** – Falta de recompensas aos profissionais pelos resultados alcançados. Por outro lado, quando o funcionário não contribui no nível que seu cargo exige ele pode e deve ser "desligado", mas também com respeito. O equilíbrio deve ser de ambas as partes;
- **Hierarquia dentro do Sistema** - Em uma empresa familiar onde os filhos não respeitam o pai (como fundador), o acham ultrapassado e não valorizam o que ele criou. Novos funcionários que não respeitam seus

antecessores ou a cultura da empresa e colegas que chegaram antes à organização.

Normalmente, quando a empresa ou setor apresentam problemas, buscam consultores que vêm para diagnosticar ou apontar caminhos para a solução. A melhor posição para o consultor é a última posição (Hierarquia dentro do Sistema) porque foi o último que chegou ao sistema. Desta forma, se respeitar os membros da empresa, ouvi-los, acatar sugestões e criar um ambiente participativo, a confiança e o respeito lhe serão conferidas por estes.

O consultor como qualquer outro profissional que presta serviços dentro da Organização pertence aos dois sistemas (ao de sua empresa de origem e onde está prestando o serviço). Neste caso, o consultor que trabalha com Soluções Sistêmicas deve orientar o seu trabalho de forma isenta atuando com o olhar amplo que é baseado nas 3 forças.

Empresas Familiares necessitam de cuidados especiais, onde o consultor sistêmico precisa atentar-se a elas, pois possuem particularidades em relação a outros tipos de constituição empresarial. Os sistemas familiares e organizacionais se misturam podendo comprometê-los. Desta forma, muitas vezes conflitos de âmbito familiar acabam gerando dificuldades organizacionais ou vice e versa.

Essas forças atuam em todo e qualquer sistema. Para as pessoas e organizações que se permitirem este novo olhar e estiverem abertas a perceberem e atuarem sobre essas dinâmicas, passarão a percorrer um caminho diferente para o sucesso, trazendo consigo um ambiente mais harmonioso. Este alinhamento sistêmico poderá também trazer resultados superiores em um mercado globalizado e extremamente competitivo. Por outro lado, muitos sistemas se protegem e não permitem este tipo de intervenção, isso ocorre principalmente se estiver desconectado das expectativas e forma de trabalho aceitos pela Alta Direção. É sempre um assunto delicado e precisa ser estudado cada caso.

Para melhor esclarecimento sugiro a leitura do texto também inserido na página deste site com o nome “Consultoria Organizacional Sistêmico-Dinâmica”.