

## **Constelações Organizacionais – Consultoria Organizacional Sistêmico-Dinâmica**

**Fonte: Texto extraído do livro sobredito de Klaus Grochowiak / Joaquim Castella – Ed. Cultrix – Com observações de Adriana Vicco no final do texto (\*)**

### **Bert Hellinger: Constelação Sistêmica**

Comparado ao trabalho de Virginia Satir, e especialmente ao de Jakob Moreno, o método de Bert Hellinger pode ser considerado uma segunda redução, ou uma densificação, em dois aspectos: em primeiro lugar, Hellinger exclui a história do sistema, com exceção de alguns dados essenciais (nascimento, morte, casamento, divórcio e afins. Aqui, em vez de uma quantidade ampla de informações, temos uma limitação em poucos dados, cuja relevância decorre do contexto com as dinâmicas básicas encontradas por Hellinger. Na elaboração da constelação sistêmica, Hellinger não utiliza nem interpretações subjetivas nem situações emocionais ou estados de qualquer natureza. Hellinger limita a sua informação a meros fatos, a eventos objetivos, que permitem conclusões sobre quais conseqüências possam ter ocorrido no sistema em relação às dinâmicas principais.

Em segundo lugar, Hellinger elimina de sua constelação quaisquer elementos de encenação que podem ser identificados. Não há gestos e mímicas, nem são encenados fatos reais. O foco está exclusivamente na percepção emocional das pessoas consteladas na forma como esta se evidencia dentro da constelação, ou seja, em sua posição na constelação.

Isso é um aspecto muito importante, pois Hellinger trabalha exclusivamente com representantes, mesmo para o cliente (\*1). Ele trabalha somente com o cliente que constela e um grupo de representantes que, na melhor das hipóteses, não possuem informação alguma sobre o sistema que está sendo constelado. A idéia básica é fundamentada, analogamente às experiências de Virginia Satir, na suposição de que a realidade da experiência gerada na constelação corresponde à realidade do sistema no qual se baseia a constelação: quem na constelação tem a sensação de estar excluído, tem essa sensação porque foi posicionado assim segundo a imagem interior do cliente, ou seja, porque o cliente mesmo percebe a pessoa, para qual ele colocou um representante, como sendo uma pessoa excluída.

O objetivo de uma constelação também pode ser visto em dois planos: por um lado, a constelação deverá trazer à tona a realidade do sistema, como ele se mostra na percepção do cliente: quando o cliente exterioriza a sua percepção interna colocando-se na posição do observador, os representantes, como ferramentas imparciais, refletem os padrões de relações, as necessidades, as emoções, características existentes no sistema do cliente. Uma vez posicionado pelo cliente, o sistema fica livre para acompanhar em si mesmo as dinâmicas sistêmicas que resultam da respectiva constelação. Nesse aspecto o foco é proporcionar ao cliente uma percepção distanciada de seu próprio sistema, sem que esta sofra interferência de distorções introspectivas, mas que

Ihe seja apresentada externamente.

O segundo objetivo, mais avançado, é a denominada imagem de solução. Essa é a imagem final da constelação na qual, na situação ideal, todas as partes estão bem, ou na qual todos estão ao menos melhor do que antes (\*<sub>2</sub>). Para alcançar essas constelações finais são necessárias intervenções por parte do constelador/terapeuta, ele interfere na imagem colocada pelo cliente, altera-a, dentro de determinados parâmetros, até que o sistema chegue à melhor constelação. Somente depois de concluído esse processo o cliente assume seu novo lugar no sistema alterado, para incorporar na mudança, até aquele momento observada externamente, a experiência emocional-cognitiva da nova realidade do sistema.

### **Constelar organizações**

Gostaríamos de deixar algumas frases que resumem de forma aforística as experiências de longa data de Bert Hellinger sobre o tema "Trabalho de Constelação com Organizações". Foram anotadas em um seminário de Hellinger com esse tema.

### **Ordem**

- Ordens são uma realidade percebida, elas fluem.
- O chefe sempre tem o primeiro lugar, depois a hierarquia corresponde ao tempo de pertinência.
- A administração tem prioridade devido à sua função.
- A pessoa responsável pelas finanças tem importância especial.

### **Vínculo e honra**

- O maior vínculo está no nível inferior.
- Pequenos funcionários, nos denominados cargos insignificantes, não podem ser subestimados, eles muitas vezes carregam algo para os superiores.
- Funcionários demitidos têm um efeito negativo para o sistema se eles tiverem sido demitidos como bodes expiatórios, quando são excluídos ou se os seus trabalhos não forem honrados.
- Cada um é pertinente no mesmo nível. Cada um tem o direito de fazer parte, do menor colaborador ao chefe superior. Uma violação desse princípio enfraquece o sistema.
- Se um sistema realiza exclusões com facilidade, os limites perdem a nitidez. O indivíduo se pergunta: Ainda faço parte ou não? Assim também diminui a identificação com a empresa.
- A solução é a honra. A sobrevivência da empresa tem prioridade. Portanto, é permitido desempregar pessoas, mas a questão é como isso é realizado. Segundo quais critérios são escolhidas as pessoas que deverão ser demitidas? Um bom critério seria o tempo de pertinência. Quem não pertence há muito tempo, será o primeiro a ser demitido.
- Importante seria também um ritual de despedida um ressarcimento adequado.

- Outro bom critério é: quem é importante para sobrevivência do sistema?
- Alguém foi excluído? Em caso positivo, ele deverá ser visualizado. Se uma única pessoa faz isso individualmente, isso tem efeito somente para essa pessoa. Se o chefe o fizer, o efeito será para toda a empresa.
- Se o fundador ainda estiver vivo, isso sempre influencia o sistema.
- Se o fundador não for honrado, isso tem efeito sobre a moral de trabalho e a identificação; ambas diminuem.
- Se os colaboradores com mais tempo de serviço não forem honrados, isso impede o crescimento do sistema, uma vez que nesse caso os colaboradores com mais tempo de serviço sempre precisam se proteger contra os novos e as inovações.
- Em uma associação de autônomos vale: quem precisa do outro, permanece! Outros terão de partir. Um grupo significa sempre pessoas que precisam umas das outras. Procura-se um parceiro, quando se precisa de um.
- Quando alguém se sente melhor em um grupo ou se sente inocente, ele pensa que aumenta o seu direito de pertinência. Com isso ele destrói o grupo, pois para um grupo o direito de pertinência igual para todos é necessário.
- Aceitar é condescendente. Honrar é humilde.

### **Limites do sistema - Níveis hierárquicos e liderança**

- Ninguém pode vencer o superior.
- Sem a aprovação da diretoria nenhuma mudança será bem-sucedida. Já a pergunta: "Como posso fazer para que a diretoria aja assim ou de outra forma?", representa uma falta de respeito.
- A diretoria deverá ser respeitada, e as ações deverão ser tomadas a partir desse respeito. Aceitação e avaliação são arrogantes. É com a concordância que se abrem as portas.
- Uma organização possui uma necessidade de liderança. Se essa necessidade é correspondida, isso é considerado agradável. Se um chefe não satisfaz essa necessidade, ele se torna autoritário e as pessoas ficam insatisfeitas.
- No caso de uma associação menos formal é importante para o sucesso como as pessoas lidam com aquelas que assumem a liderança. A função de liderança é um serviço. É importante que esse seja honrado.
- Dois chefes em uma mesma área não funcionam. É necessário que haja sempre um chefe. A não ser que as áreas de trabalho sejam distintas e eles se alternem.

### **Compensação**

- Se uma pessoa tomar mais do sistema do que investiu, e a pessoa se desliga, não há um efeito negativo para o sistema; a pessoa precisa resolver isso sozinha.
- Se a pessoa que se desliga foi explorada, ela será novamente representada por uma pessoa no sistema (identificação).

## **O objetivo social**

- Empresas na área social não podem ter muito lucro; isso não funciona.
- Em uma empresa a questão fundamental é: alguém está tendo lucro porque produz um bom produto ou ele produz para ter lucro?
- Qual é a motivação principal? Se o foco está no dinheiro, então o dinheiro conduz o produto e não vice-versa. A resposta a essa pergunta faz uma grande diferença no clima da empresa. (Ver questão principal da PNL): trata-se do pensamento principal na empresa.
- Por exemplo, na constelação para uma Caixa Econômica a questão era: Por que a flutuação de colaboradores aqui é tão grande? A constelação evidenciou que a Caixa Econômica se afastou cada vez mais do objetivo empresarial propriamente dito, com o qual ela foi fundada, uma vez que foram acrescentados cada vez mais produtos. Quando, portanto, o objetivo principal de uma empresa for a autopreservação, ela poderá fechar logo.
- O objetivo principal de uma empresa não poderá ser abandonado.
- Uma empresa precisa de uma meta e de um objetivo social.

## **Consultor, processos de mudanças e estilo de trabalho**

- A condição prévia para ser um consultor é entrar no sistema com a disposição de partilhar o destino do sistema. Ou seja, não. com a sensação: bem, vou fazer a consultoria, mas não é problema meu se eles irão à falência ou não. Amor e humildade são importantes.
- Se tivermos a idéia de mudar alguém, essa pessoa não mudará. Ela automaticamente desenvolverá uma resistência, pois a dignidade dela foi violada. Se a pessoa puder permanecer como é, então ela pode mudar. O consultor não mudará nada. Só traz a realidade à luz. E isso pode gerar mudanças.
- Humildade é a aprovação do mundo do jeito que ele é, aprovação da própria insignificância e da própria grandeza. (Esta última precisa de mais coragem.) Muitas pessoas evitam a sua própria grandeza - isso é covardia. Querer mudar alguma coisa é arrogância. As possibilidades estão na aprovação.
- Se encararmos as coisas inevitáveis, elas recuam um pouco.
- Sempre quando dou um conselho a alguém, sua dignidade lhe ordena que ele faça algo diferente.
- O que é certo não pode ser explicado. É dito e basta.
- Se eu como consultor não gosto de um cliente, eu o imagino como criança de 4 anos de idade, no ambiente e no contexto no qual ele cresceu, com todo o carinho, assim eu tenho um contexto diferente e consigo aceitá-lo.
- O mais importante é a atitude básica que temos em relação a outras pessoas. Desta resulta - fazendo sem fazer - uma ação sem intenções.
- Um consultor deverá se orientar nas necessidades existentes. Assim ele é aceito.
- Aquilo que o cliente não quer e não teme ajuda. Explica-se ao contratante: farei o melhor que posso. O contrato é sempre: descubra o que deverá ser feito.

- A melhor condução é a partir da última posição. . O consultor é o último e está na última posição.
- Ele se encaixa. Se ele respeitar isso, terá a maior influência. Forma-se um círculo e o consultor está à direita, ao lado do chefe, e não se considera tão importante. Assim ele poderá ter influência.
- Influência não é o mesmo que poder. Alguém que tem influência fica em segundo plano. Está quieto no meio de todos. Toda pessoa que tem influência fica em segundo plano. Fica quieta no centro.
- Cada um no grupo possui algo de que o outro necessita. Um pastor se torna pastor devido às ovelhas, mas as ovelhas não se tornam ovelhas por causa do pastor. O consultor deverá sempre manter a sua dignidade, senão ele entrega o seu poder positivo. Quem respeita a si mesmo dá ao outro a oportunidade de respeitar a si próprio.
- A solução proporciona medo; o problema dá segurança.
- Quando ouço o problema, não posso resolvê-lo.
- Em grupos há sempre um acordo tácito de preservar o problema. Somente o terapeuta tem a coragem para as soluções.
- A constelação não nos isenta do próprio processo interno.
- Como consultor empresarial posso ancorar o resultado em uma tarefa aberta (processo de busca). Com isso a formulação do objetivo é precisa e a formulação da tarefa fica aberta. Antes de mencionar a tarefa posso deixar os participantes estimarem em uma escala (conforme Steve de Shazer), qual a probabilidade de que eles realizarão a tarefa. Estilo de trabalho: em uma constelação seria melhor perguntar: "Como se sente a diretoria?" do que perguntar "Como você se sente?".
- O consultor quer auxiliar todo o sistema, mas tem a tarefa de aconselhar somente um determinado departamento. Solução: considerar a sua própria intenção como recurso, mas não se deixar dominar por ela. Constelação: o consultor é constelado, e diante dele as suas próprias intenções. O consultor diz para a intenção: "Tomo de você e eu mesmo decido como usar a sua força.". Assim ele pode permanecer nos limites de sua tarefa.
- Se o consultor assume muita responsabilidade, podemos constelá-lo no sistema. Frase: "Bom, agora você assume a sua imagem e exige deles que façam a sua própria parte". Aqui estamos nos referindo aos participantes do sistema.
- Um consultor não pode ser o superchefe. Um chefe demitiu um funcionário e o consultor está envolvido na tarefa. Frase de solução: consultor para o chefe: "Aquilo que deverá ser esclarecido (em relação ao demitido) deixo com você. Sou somente o seu consultor".
- Curiosidade toma conta do outro. Curiosidade significa que quero saber mais do que é necessário para a solução - de forma negativa. A máxima redução é o âmbito para honrar.
- O pensamento serve para processar algo que não pode ser processado: "Esqueço algo que está atrás de mim e tento alcançar algo que está à minha frente!".

## **Geral**

- As elites só se distinguem em um ponto: não procuram o culpado e, com

isso, têm capacidade de ação.

- Quem procura muito rápido toda a culpa em si mesmo, fecha os olhos a outras coisas.
- Argumentos no reconhecimento paralisam e destroem.
- O poder em grupos é real. Ele resulta das necessidades e da possibilidade de satisfazê-las.
- Nenhuma frase pode ser absoluta.
- A aquisição está muito afastada do conceito de serviço.
- A diferença entre um mestre e um aluno: um aluno nunca será um mestre e um mestre nunca foi um aluno. Explicação: um mestre olha e, portanto, não precisa aprender. Um aluno aprende e, portanto, deixa de olhar.
- Quem sai enfrentando o seu objetivo recebe menos do que o esperado. Quem permite que o objetivo se aproxime, receberá mais do que sequer algum dia sonhou; recebe de presente.

### **Consultoria organizacional sistêmico-dinâmica**

A consultoria organizacional sistêmico-dinâmica aplica a metodologia do trabalho de Hellinger, ou seja, utiliza como principal ferramenta a constelação sistêmica, como ele a elaborou para as famílias.

Com isso, a consultoria organizacional sistêmico-dinâmica também parte do pressuposto de que a constelação do sistema colocada pelo cliente reflete a imagem interna do cliente, a imagem que ele tem do rol de relacionamentos, ordens, hierarquia, dependências e comunicação de sua organização. Analogamente a Hellinger, a consultoria organizacional sistêmico-dinâmica também se limita a levantar alguns poucos dados: são questionados exclusivamente os elementos e as relações, isto é, somente os membros do sistema e suas relações entre si, assim como os respectivos eventos relevantes ao sistema (rescisões, novas contratações, reorganizações dentro da empresa, fusões etc.) são utilizados como informações.

Feito isso, são posicionados os representantes para os respectivos membros do sistema, analogamente ao procedimento de Hellinger, sendo que na consultoria organizacional sistêmico-dinâmica há a particularidade de que os representantes podem também representar coletivos. Isso significa que um representante pode representar um grupo inteiro, por exemplo, os clientes, o grupo de funcionários e outros. Além disso, ainda são representados fatores não pessoais, tais como as metas da empresa, imóveis etc.

Em analogia ao trabalho de Hellinger, aplica-se para o procedimento técnico da consultoria organizacional sistêmico-dinâmica o seguinte:

- A consultoria organizacional sistêmico-dinâmica trabalha principalmente com o instrumento da constelação organizacional.
- A constelação organizacional aplica a metodologia da constelação familiar para sistemas empresariais e organizacionais.
- A perspectiva da consultoria organizacional sistêmico-dinâmica refere-se absolutamente ao presente. São evidenciadas as constelações que correspondem à imagem atual interna que o cliente tem de sua

organização.

- A consultoria organizacional sistêmico-dinâmica não procura a busca causal-analítica de possíveis motivos para o problema.
- A constelação organizacional não trabalha com os membros do sistema, mas com representantes (\*1). Os representantes agem como ferramentas imparciais que refletem os padrões de interação do sistema que recebe a consultoria.
- As percepções dos representantes refletem a realidade sistêmica para o sistema que recebe a consultoria.
- O objetivo da constelação organizacional é

a) trazer à luz a realidade do sistema, como esta se mostra na percepção do cliente.

b) proporcionar ao cliente uma percepção distanciada de seu sistema. No desenvolvimento da constelação inicialmente colocada por ele resultam as dinâmicas do sistema como informação relevante, sendo estas visíveis externamente.

c) alterar a constelação existente de tal forma que todos os participantes obtenham uma posição confortável (\*2). Essa constelação denominada de imagem de solução fica, todavia, em segundo plano quando se trabalha com constelações. A consultoria organizacional sistêmico-dinâmica vê seu objetivo principal nos itens a) e b), procurando o levantamento de informações. Destas informações dependem as decisões sobre as medidas, tais como treinamento, coaching, alterações da estrutura empresarial com as quais o trabalho poderá prosseguir.

- Mesmo dentro da consultoria organizacional sistêmico-dinâmica, o cliente pode, ao final, tomar o seu próprio lugar na constelação para desenvolver uma representação mais clara da transformação ocorrida no sistema.

## **Explicações gerais**

### **1. Aquisição**

Ao contrário das formas clássicas de consultoria empresarial, a consultoria organizacional sistêmico-dinâmica visualiza as empresas como um todo. Ou seja, a empresa é considerada uma unidade composta de uma grande quantidade de elementos, sendo que estes estão vinculados uns aos outros. O importante é que nessa perspectiva o consultor também surge como parte do sistema: Por um lado, ele faz parte do sistema e, por outro, deverá otimizá-lo. Ele está, ao mesmo tempo, dentro e fora do sistema. O papel do consultor está, portanto, determinado e o confronto com a exigência bastante complicada de ser parte do todo sem abrir mão de sua soberania, de seu distanciamento em relação ao todo.

Com isso, muda a visão tanto do problema como da atividade do consultor contratado para resolvê-lo: o problema não é mais considerado como um foco (sintomático) que precisa ser eliminado com os meios apropriados para tal. A

visão sistêmico-dinâmica, ao contrário, descreve o problema como uma reação do sistema que ocorre em um ponto a uma ação do sistema que ocorreu em outro, ou seja, como um movimento de compensação que estabiliza o sistema como um todo, mesmo que de uma forma disfuncional.

No âmbito dessa estrutura de efeitos mútuos, o fato de terem chamado o consultor para a solução do problema é importante e pode ser uma tentativa de o sistema se estabilizar num equilíbrio funcional mesmo sem querer eliminar a causa do problema. Nos casos em que as atividades do consultor tiverem o objetivo de manter o problema da empresa inalterado, ou colocá-lo eventualmente sob a responsabilidade do consultor (não competente para tal), ou nos casos nos quais o consultor deverá entrar em coalizão com um determinado elemento da empresa (gerência de RH, diretoria etc.), falamos, muitas vezes, de "contratos envenenados".

Assim, na aquisição de contratos surge o dilema de que um contrato envenenado pode, por um lado, render bastante dinheiro, mas pode também não ser aceitável para o consultor empresarial sistêmico-dinâmico: para poder prestar uma consultoria sistêmico-dinâmica "limpa" é extremamente necessário que o papel e a função do consultor no sistema e para o sistema sejam livres de quaisquer tentativas desse sistema de incorporá-lo em sua realidade. O consultor deverá reconhecer a realidade do sistema como parte deste, sem fazer da realidade do sistema a sua própria realidade; ele está, portanto, dentro e fora ao mesmo tempo.

Se todas as tentativas do consultor em manter ou recuperar a própria integridade fracassarem, ou seja, se todos os princípios pelos quais o consultor se recusa a perpetuar ou ocultar a causa do problema forem em vão, podem-se realizar treinamentos, *coachings* e consultorias clássicas nessas condições; uma consultoria organizacional sistêmico-dinâmica, porém, não é possível. Assim, a questão da integridade relevante para o trabalho se transforma em uma questão da garantia da existência econômica.

## **2. Diagnóstico**

Como diagnóstico subentende-se aqui a resposta à pergunta tácita do consultor ocorrida na primeira entrevista: existe aqui um problema sistêmico, um emaranhamento sistêmico ou não? O intrigante dessa questão consiste, de acordo com o que foi dito no item 1, em que a resposta sempre será positiva quando o consultor tiver de realizar uma tarefa envenenada. Tarefas envenenadas - essa poderia ser uma regra básica - são indicadores seguros para a existência de conflitos sistêmicos dentro da organização que contratou o consultor.

Com isso temos, todavia, uma situação ligeiramente paradoxal: a consultoria organizacional sistêmico-dinâmica está disponível como instrumento eficiente para resolver emaranhamentos e problemas sistêmicos que se evidenciam em primeiro lugar pelo fato de a organização que solicitou consultoria, apresentar ao consultor uma tarefa envenenada, a qual ele obviamente precisaria recusar. Ou seja: o diagnóstico da necessidade de um trabalho de forma sistêmico-

dinâmica é, ao mesmo tempo, uma advertência para não trabalhar de forma sistêmica.

A pergunta sobre uma possível saída desse dilema pode primeiramente ser respondida mediante uma ligeira modificação dessa frase paradoxal: o diagnóstico da necessidade de um trabalho de forma sistêmico-dinâmica é, ao mesmo tempo, uma advertência de não poder trabalhar de forma sistêmico-dinâmica nas condições propostas pelo sistema. Ou seja, a unidade organização e consultor, a qual se formará no âmbito da consultoria, não poder fazer com que o consultor seja assimilado pela organização, mas deverá garantir como novo sistema desde o início da identidade e, portanto, a realidade autônoma e a descrição do problema do consultor. Ou seja: a distinção entre o consultor e a organização não pode ser reduzida, mesmo que o sistema de consultoria abranja a ambos.

Mas como essa diferença pode ser mantida, como o consultor pode resistir às propostas de emaranhamento oferecidas? Em outras palavras: como o diagnóstico de um emaranhamento sistêmico dentro da organização pode levar à posterior realização de uma consultoria organizacional? Para que a autonomia necessária do próprio papel e da própria função possa ser preservada, uma boa dica é ficar atento, durante a fase preliminar, a algumas questões básicas bastante importantes. Como uma diretriz que norteia a própria observação, as seguintes perguntas evitam a perda da diferenciação interna necessária em relação ao sistema.

- Devo assumir a definição do problema do sistema? .
- Devo somente colocar em prática a idéia de solução oferecida pelo próprio sistema?
- Devo fazer algo para o qual alguém no sistema já está sendo pago?
- Devo fazer algo para o qual aquele que me contratou está sendo pago?
- Um conflito nas interações entre as partes da empresa é apresentado como déficit/problema de uma parte?
- Devo tomar partido de uma parte?
- Devo fazer o trabalho sujo (para uma parte)?

Se essas perguntas puderem ser respondidas afirmativamente, podemos então considerar que há uma interferência sistêmica da empresa, mas, ao mesmo tempo, já refletimos também a própria posição no contexto do sistema de consultoria (empresa mais consultor). Com a ajuda dessas perguntas nós refletimos, portanto, a realidade do problema da empresa (emaranhamento/diagnóstico) assim como as suas tentativas de incorporar o consultor à sua realidade. E essas tentativas acabarão perpetuando a realidade sistêmica original da empresa, se o consultor não conseguir se emancipar desde o início, ou seja, preservar a sua própria descrição do sistema para gerar, com o novo sistema de consultoria estabelecido, uma nova descrição e realidade de sistema.

Além das questões diagnósticas apresentadas há ainda dois outros indícios para um conflito sistêmico na empresa, mas que não apresentam um risco latente para a autonomia e integridade do consultor. Há sempre a suspeita de

emaranhamentos sistêmicos atrás do problema, quando:

- A descrição objetiva da empresa traça objetivamente padrões de emaranhamento;
- O problema apresentado persiste ou se repete apesar de muitas tentativas de solução ou mudanças no passado.

### **3. Sondagem**

Se a entrevista inicial até o presente momento tiver evidenciado um emaranhamento sistêmico, temos então de seguir a pergunta aparentemente simples, **se um trabalho sistêmico é permitido nesse sistema e com esse sistema. Isso nem sempre é o caso.**

#### **Sondagem para empresas familiares**

Resumimos a seguir as principais perguntas que estruturam a entrevista inicial:

##### **Pertinência**

- De que se trata? (tema)
- Quem faz parte? (como pergunta aberta)
- Quem faz parte da empresa?
- Quem faz parte da família?
- Quem faz parte de ambos os sistemas? (desenhar o organograma e o genograma).
- Como é a hierarquia de tempo de pertinência? Ela está sendo observada?
- Quem fundou a empresa?
- Quem a conduz hoje?
- Como exatamente é o desenvolvimento histórico? . Quem não foi contemplado na herança?
- Quem foi excluído?
- Quem é/foi a "ovelha negra"?
- Quem cedeu lugar e não foi honrado?
- Quem assumiu méritos de outrem?

##### **Crises**

- Quais foram os momentos críticos no desenvolvimento?
- O que causou as crises?

##### **Poder**

- Quem é o chefe (juridicamente e de fato)?. Quem tem procuração?

##### **Sucessão**

- Quais foram as normas de sucessão?

- Quando e como a chefia foi entregue? (Também no sentido de: o que precisa acontecer para que alguém entregue a chefia?)

### **Méritos**

- Quem contribuiu com o que para a empresa (dinheiro, nome, know-how)?

### **Família – Empresa**

- Quem entrou na empresa depois do casamento?
- Qual é o modo de contratação?
- São contratados prioritariamente membros da família ou estranhos?
- Quem tem mais chances de carreira, os membros da família ou externos?

### **Competência e risco**

- Como é explicada a hierarquia de competências? . Quem é responsável por o quê?
- Quem assume qual risco?
- Como o lucro é distribuído?
- Como é a distribuição salarial? (no sentido de: os membros da família estão sendo remunerados adequadamente?)
- Como são distribuídos os recursos? (finanças, imóveis, material)

### **Forma jurídica**

- Quem possui quais direitos?
- Como estes são usados?
- Qual é a forma jurídica da empresa?
- Quem decide sobre o encerramento das atividades comerciais, ou quem decidiria?

### **Lealdade**

- Quem é leal com quem (eventualmente, a que preço)?
- Com quem a pessoa que tem o maior (ou o menor) desempenho está comprometida?

Se nós lembrarmos que um emaranhamento sistêmico se apresenta mais freqüentemente como um contrato envenenado, então já fica clara a tendência do sistema de se esquivar de uma reformulação sistêmico-dinâmica de sua descrição da realidade: propostas de coalizão, atribuições parciais de culpa, pontos cegos, assim como a tentativa de funcionalizar o consultor como um órgão de realização das próprias soluções já podem ser compreendidos como estratégias veementes de fuga, com as quais o sistema tenta evitar a reorientação da situação sistêmico-dinâmica. Portanto, contratos envenenados são, por um lado, um sintoma e, por outro, mecanismos para defender o sintoma contra mudanças.

Nesse momento o consultor tem o problema, que a sua proposta para uma consultoria sistêmico-dinâmica ao mesmo tempo evidencia, a recusa de jogar o jogo da consultoria segundo as (regras) do sistema que recebe a consultoria: a consultoria organizacional sistêmico-dinâmica age internamente (dentro) no sistema contrariando sua própria descrição (externa) somente de acordo com as próprias condições de autonomia. **A simultaneidade, o fato de estar dentro e fora ao mesmo tempo, que é a condição necessária para qualquer trabalho sistêmico-dinâmico é, com toda razão, experimentada como uma ameaça, especialmente nos casos em que o sistema pretende manter a estabilidade que possui.** O consultor que não permite a assimilação de sua própria pessoa representa a promessa de uma nova descrição da realidade que pode ser considerada não-econômica, desagradável, substancial, ou seja: indesejada. A questão que deverá ser esclarecida é simplesmente: será possível realizar um trabalho sistêmico-dinâmico?

Para se conseguir obter a margem de atuação máxima nessa fase de sondagens no caso ideal ou, no mínimo, suficiente para um trabalho eficiente, é essencial que o consultor saiba vender a sua proposta de uma consultoria organizacional sistêmico-dinâmica simplesmente justificada por meio de fatos. Um empenho pessoal (síndrome de ajuda) ou uma atitude arrogante não são produtivos no difícil equilíbrio em torno de um contrato envenenado ou, na verdade, contra um contrato envenenado, para obter o contrato para um trabalho sistêmico-dinâmico. Muito mais eficaz seria uma honestidade sem ambições, com a qual o consultor pode se apresentar como uma pessoa que foi contratada para realizar uma ação e está disposta a tal, nada mais, nada menos. Como a ação nesse aspecto está baseada somente nas regras do consultor, temos aqui novamente o dilema de arriscarmos às vezes a perda da contratação se mantivermos a autonomia necessária para o trabalho. Mas a experiência demonstra que uma atitude tranqüila "se não for feito assim, não trabalharemos" na manifestação séria de uma forma de solução é adequada para reduzir resistências iniciais.

### **Contratos envenenados**

Nas explicações anteriores falamos muito sobre os contratos envenenados, que são considerados tanto como critério de diagnóstico para emaranhamentos na organização, como uma advertência para não se trabalhar nas condições formuladas pelo sistema na contratação.

### **O consultor como braço direito do contratante**

Aqui podemos citar todos os padrões de triangulação, ou seja, propostas de se associar com uma das partes em questão contra uma outra. O consultor recebe propostas de coalizão abertas ou ocultas ("Bem, nós dois já sabemos", "Não preciso nem lhe contar..."). Uma variante da triangulação é quando o consultor é enviado ao departamento como "encarregado" da diretoria ("Sei que você consegue!") ou colocado lá como espião ("Afinal, o que acontece naquele departamento?"). O padrão básico consiste no fato de o contratante transferir tarefas de gestão, de cujas competências ele quer se esquivar. O consultor, que assume essas tarefas da pessoa que na verdade seria competente para

isso, entra em um conflito de lealdade entre os colaboradores e o contratante. Nesse padrão há, via de regra, um desdém aberto e/ou oculto por parte do consultor ou dos colaboradores em relação ao contratante.

### **Conflitos dentro da diretoria**

O consultor é contratado porque um membro da diretoria o acha necessário. Esse, todavia, também tem ciência de que um adversário na empresa não aprova o método ou o conteúdo do treinamento. Eventualmente, o adversário até coloca um espião no grupo de treinamento para confirmar suas suspeitas. Assim, o treinamento se toma uma oportunidade para jogos de poderes internos na empresa, que os colaboradores via de regra conhecem; o clima é caracterizado por confusão e insegurança, uma vez que ninguém tem coragem de falar abertamente sobre o assunto.

### **Treinamento como legitimação**

O treinamento é apresentado pela diretoria como prova da boa vontade e do desempenho no modelo: precisávamos fazer alguma coisa. A entrevista deixa uma sensação de mal-estar difuso, uma vez que o consultor não recebe nem uma motivação clara nem um ponto de crítica para o seu trabalho. As formulações do contratante permanecem difusas no sentido de: "Aumente a motivação do meu pessoal!".

### **Programa de sabotagem do chefe**

A partir de seu sistema de origem, o contratante (chefe) assumiu o contrato duplo (eventualmente uma frase do *script* no âmbito da análise transacional): "Sacrifique-se pelo sucesso de sua empresa!" e oculta (*contra-script*): "Não tenha sucesso!" ou "Você é um fracassado!". O padrão aqui ativado procura no consultor, contratado muitas vezes com muitos elogios antecipados, um bode expiatório que poderá ser considerado o fracassado, se ele não cumprir as expectativas. Podemos reconhecer esse padrão pela falta de respeito, muitas vezes pelo desdém com que a diretoria fala ao atual consultor sobre o trabalho de seu antecessor. A sugestão de que o novo consultor possua uma qualidade completamente nova quando comparado ao seu antecessor é, para o consultor, somente um indício sobre a altura da queda que ele terá de enfrentar.

### **Falta de reconhecimento dos treinadores anteriores**

Intimamente ligado ao item anterior é uma falta de respeito generalizada pelos treinamentos já ocorridos ou seus treinadores. Se eles todos fracassaram aos olhos do contratante, então a probabilidade de nós mesmos estarmos nesse meio é muito maior do que de nós sermos a última salvação tão esperada pela diretoria. Por isso é sempre aconselhável perguntar como foram os treinamentos passados para verificar a atitude da diretoria em relação aos treinamentos e treinadores. Além disso, o papel de ser aparentemente a última esperança para a empresa é uma honra, mas tem, desde o início, um perfil de exigências que faz o sucesso parecer quase que em vão, gerando para o

treinador uma sobrecarga e, finalmente, decepção e amargura.

### **O próprio contratante é o problema**

Ele é, por exemplo, autoritário, imprevisível, inspira pouca confiança, não assume as tarefas de liderança, triangula os seus colaboradores, mostra tendências de abuso, eventualmente sexual. Os efeitos desse comportamento estão conscientes no sistema, mas exige-se que o consultor gere uma solução para o problema, sem tocar no assunto. Assim, por exemplo, uma iniciativa própria pode parecer perigosa dentro do sistema, uma vez que colaboradores que apresentaram uma grande dose de iniciativa própria já foram demitidos. Ao mesmo tempo, o contratante deseja mais iniciativa própria de seus colaboradores. Os treinamentos iniciados para tal podem até ser lucrativos para o consultor, mas o problema básico da falta de segurança e confiabilidade no chefe obviamente não seria resolvido.

### **Considerações finais sobre contratos envenenados:**

Com isso, dentro da consultoria organizacional sistêmico-dinâmica, a forma de contratação possui um significado especial. Enquanto estivermos nos movimentando no âmbito da consultoria organizacional clássica, o tema da aquisição e concessão de contratos é um campo que apresenta determinados problemas, mas é pouco discutido. Isso tem sua origem na concepção teórica que norteia as formas clássicas da consultoria: O consultor externo é contratado para resolver um assunto com tema claramente definido e/ou problema localmente limitado dentro da empresa (problemas no fluxo de informações, formação de equipes dentro dos departamentos etc.). Em outras palavras, o consultor parece o instrumento adequado a ser utilizado pela direção da empresa, no aspecto do custo-benefício funcional. Se a consultoria, sob esse ponto de vista, for considerada como estratégia de solução instrumental para problemas localmente limitados, ela ainda não considera a empresa como um todo; o consultor intervém de forma cirúrgica sobre um aparente foco de problemas, até que ele seja eliminado.

Por outro lado a consultoria sistêmico-dinâmica considera a organização como um todo, ou seja, a coordenação de todas as suas partes, inclusive daquele que realiza a contratação. Se o contrato estiver envenenado, então é grande a probabilidade de que o contratante (a diretoria da empresa, do departamento de recursos humanos etc.) se exclua como parte do sistema, do problema: o problema está na empresa, mas em outro local, claramente definido. Aqui já a diferenciação funcional, a divisão das tarefas e a estrutura empresarial fazem com que a parte contratante da empresa não se considere parte do contrato, do problema, do todo: o chefe de recursos humanos que recebe da diretoria a tarefa de melhorar a orientação ao cliente dentro do departamento de vendas com ajuda de um consultor, não vê motivo para considerar a si próprio como parte do problema; muito menos a diretoria, devido ao distanciamento relativo do sintoma. A consequência dessa visão tão parcializada seria, então, concordar com uma consultoria organizacional sistêmico-dinâmica dentro de alguns limites. Ou seja, um trabalho sistêmico-dinâmico é aprovado, mas somente em determinados departamentos, equipes, em um plano subalterno

no qual se mostra o problema - sem que a origem esteja necessariamente lá. Com isso temos como próxima questão: em que plano afinal pode-se trabalhar? Quais áreas de tabu precisam permanecer inalteradas?

Vejam, não se trata de uma simples inversão (*top down* ao invés de *bottom up*), mas de uma perspectiva fundamental, mesmo que atualizada, de formas diferentes do todo. Podemos decidir mais tarde, em uma situação concreta de constelação, se de fato é necessário trabalhar com o sistema completo ou com algumas partes relevantes do todo. Mas mesmo que comecemos sempre só com o mínimo, ou seja, se constelarmos primeiro a unidade do sistema reduzida ao essencial, até mesmo esse procedimento minimalista só se aplica em relação ao sistema como um todo e se constitui somente diante da realidade do sistema como um todo. Isso significa que mesmo que o trabalho de constelação aja no plano sistêmico, essa mera redução é o produto da situação-problema concreta, mas não o resultado de uma limitação combinada anteriormente em determinados ramos organizacionais.

A base desse modelo é a suposição de que a organização e o consultor sejam dois sistemas separados que podem cooperar com sucesso se houver comunicação suficiente. A descrição do problema do sistema não influencia o consultor como consultor, e até mesmo o problema é considerado isoladamente como problema. Então a empresa contratante tem um determinado problema que apresenta distúrbios no plano sintomático, os quais deverão ser resolvidos, mas esses sintomas não são vistos em seu vínculo com a fábrica. Assim como um médico que trata o sintoma de uma determinada doença com o mesmo medicamento em todos os pacientes, aqui também está sendo utilizado um instrumentário definido para resolver um determinado problema - contra o sarampo é utilizado o mesmo medicamento em todos os pacientes, contra a falta de motivação dos colaboradores há analogamente uma série de remédios preparados. O problema é considerado uma questão estereotípica, o trabalho concreto focaliza um fenômeno desvinculado do portador do sintoma, por isso, a forma pela qual é chamado o médico/consultor pode ser considerada uma variável plenamente descartável.

Essa situação, todavia, muda completamente quando se trata da consultoria sistêmico-dinâmica: sob pontos de vista sistêmico-dinâmicos, a visão do consultor de seu próprio papel, sua função, seu trabalho para o sistema e dentro do sistema e, possivelmente, também dentro do problema é de suma importância. Pois, por um lado, as suposições sistêmico-dinâmicas não partem mais do princípio que em uma situação de consultoria se encontram dois sistemas claramente separados; em vez disso, falamos de um novo sistema, do sistema de consultoria composto pela organização e pelo consultor, unidos por um contrato de consultoria. Com isso o problema formulado pelo consultor já é parte da realidade sistêmica do consultor na medida em que este faz parte do sistema de consultoria, junto com o contratante; a descrição do problema torna-se, portanto, uma autodescrição do sistema de consultoria no local da organização a ser consultada.

Por outro lado, aqui, fundamentado na teoria sistêmica, os problemas de um sistema são sempre também considerados tentativa de solução do sistema

com o qual esse tenta garantir a sua estabilidade nas condições existentes. Problemas aqui não são dificuldades abstratas a serem tratadas de forma estereotípica, mas as reações internas do sistema a ações internas do sistema que mantêm o equilíbrio total do sistema nas condições sistêmicas existentes. Com isso a descrição do sistema propriamente dita torna-se uma reação interna do sistema a uma ação interna do sistema (problema) com a qual, em outras palavras, a descrição do problema propriamente dita já é parte do problema, que naquele momento já se mostra como uma totalidade da realidade sistêmica constituída sobre o círculo "ação/reação". Como consequência, uma solução do problema nunca pode ser bem-sucedida no plano do próprio problema (e com isso no plano de sua descrição), e a eliminação do problema visível causa um deslocamento do sintoma.

Aqui o papel do consultor sob pontos de vista sistêmico-dinâmicos possui um significado excepcional. Se a organização não considerar mais o consultor como externo, e se este desenvolver como parte integrante de um novo sistema de consultoria uma autodescrição a partir da sua posição de consultor, então sua proposta de resolver o problema se torna ameaçadora para o sistema, até ficar evidente como a estabilidade do sistema pode ser recuperada sem o problema. O consultor, que não pode mais assumir a descrição do problema e a autodescrição proposta pelo sistema como simples contexto de causa e efeito, já alterou, como parte integrante do novo sistema, ou seja, como parte do sistema de consultoria, a estabilidade originalmente existente.

Por isso o sistema que recebe consultoria tende a recuperar a sua estabilidade, integrando o novo elemento "consultor" em seu movimento de compensação. O potencial de ameaça da instabilidade, por um lado, e o problema a ser resolvido, por outro, colocam a empresa que contratou o consultor em uma situação delicada à qual o sistema muitas vezes tenta se esquivar, realizando a contratação de tal forma que uma solução causal do problema já seja sabotada pela forma como o contrato é oferecido. Nesses termos, o contrato não é bem um contrato, é um contrato envenenado.

Obviamente, contratos envenenados também são outorgados em contextos clássicos de consultoria e *coaching*, isso não é um aspecto específico da consultoria organizacional sistêmico-dinâmica. Ao contrário do que ocorre nas formas clássicas de consultoria, o consultor organizacional sistêmico-dinâmico não age como um consultor externo ao sistema, que pode permanecer indiferente à forma de descrição do problema e da autodescrição do sistema, quando o sistema relata seu problema, formula a tarefa e determina as condições em que ela deverá ser resolvida.

No entanto, exatamente isso é impossível na consultoria organizacional sistêmico-dinâmica: a descrição do problema e a autodescrição do sistema que solicita a consulta não é algo externo ao consultor do sistema, ou seja, algo que ele aceita como realidade definida do sistema, uma vez que esta já se manifesta no plano causal do sistema que está diante dos sintomas visíveis, nos quais o consultor sistêmico focaliza toda a sua atenção. A solução do sistema aqui é somente um efeito colateral desejado, mas nunca priorizando uma reformulação básica da autodescrição do sistema. Isso significa que a

consultoria organizacional sistêmico-dinâmica não focaliza as interferências propostas na descrição do problema. Ela está focalizada nas condições da possibilidade para estes sintomas que se encontram atrás da descrição do problema, atrás dos sintomas que se manifestam na forma de descrição de sintomas, isto é, da contratação. Podemos até dizer: a descrição do sintoma é o próprio sintoma.

Por isso é muito importante para o consultor sistêmico analisar a contratação no que se refere a possíveis estratégias da segurança de estabilidade, ou seja, procurar "vestígios de veneno". Alguns aspectos para essas estruturas no âmbito da contratação, que impedem a si próprias e colocam em risco a autonomia do consultor, serão apresentados a seguir com base nos padrões que aparecem freqüentemente.

(\*<sub>1</sub>) Atualmente Hellinger utiliza em grande parte de seus trabalhos as próprias pessoas que estão constelando, sem representantes para substituí-las.

(\*<sub>2</sub>) Atualmente é freqüente a interrupção por parte de Bert Hellinger sem uma imagem final montada, apenas permite o início do movimento e interrompe no auge da força