

Os Emaranhados Invisíveis das Organizações

Dalinni de Oliveira
Systemic Management – Constelações Organizacionais
37ª Certificação Internacional – Curitiba – Brasil
dalinni@yahoo.com.br

Introdução

Sempre que falamos em empresas, sejam elas pequenas ou grandes, familiares ou não, nos referimos a elas como entidades que são apenas organizações, que produzem produtos ou serviços, e raramente as olhamos como um complexo Ser que possui vida própria.

É isto mesmo uma empresa, seja ela de que ramo for caminhará sozinha, independente de quem quer que seja que tenha entrado ou se retirado da organização. Porém, este caminhar sozinho, esta entidade que possui vida própria, não deixa de sofrer a influência de entidades menores que vivem, convivem ou competem com seus objetivos e suas metas.

A empresa não vive sozinha e isolada, portanto ela reage e interage com inúmeros outros fatores a seu redor: outras empresas, funcionários, clientes, leis que as regem, etc., para entender esses emaranhados que se relacionam, que promovem ou impedem as empresas de se desenvolverem foi desenvolvida a técnica de estudo sistêmico nas organizações, as Constelações Organizacionais.

As Constelações Organizacionais engloba várias técnicas que permitem aos envolvidos verificar quais são os movimentos que a empresa está realizando que a impedem de alcançar seus objetivos, sejam relacionados a pessoas, a hierarquia, ao seu próprio desenvolvimento ou qualquer outra meta que se deseja estudar, avaliar ou simplesmente conhecer melhor, mais profundamente os relacionamentos no campo da empresa.

A Empresa

O que é uma empresa? O conceito mais comum é o de que é uma entidade criada para gerar lucro, através do desenvolvimento de bens, produtos ou serviços , porém se faz importante citar que há várias empresas que não apresentam fins lucrativos. Esta entidade, que recebe o nome de empresa, mesmo quando é unipessoal, possui uma estrutura bem definida para o seu funcionamento, geralmente é bem mais complexa que a estrutura familiar onde se desenvolveu as Constelações Familiares Sistêmicas.

Assim como em uma família uma empresa possui seus emaranhados e sua hierarquia. A hierarquia empresarial, como é apresentada nos livros e cursos de administração tem sua importância no estudo sistêmico de uma empresa, porém, vários outros fatores devem ser observados quando se usa as constelações para clarear ou promover a mudança de hábitos, atitudes ou simplesmente fazer um diagnóstico da saúde da empresa.

Geralmente as empresas olham sua estrutura organizacional através da perspectiva da organização funcional e produtiva, sem considerar o envolvimento das pessoas neste processo. Assim como nas constelações familiares o olhar é direcionado para a ordem de chegada na vida a fim de dar um lugar ao indivíduo, na empresa além desse fator vários outros são analisados procurando dar ao indivíduo profissional o seu devido lugar.

A fim de gerar harmonia, na empresa deve-se observar vários outros fatores na sua avaliação sistêmica, tais como: ordem de chegada na empresa, ordem de chegada na vida, função que cada um desempenha, responsabilidade de cada funcionário, responsabilidade e participação dos clientes, etc..

A composição sistêmica de uma empresa é bem mais complexa que uma família, pois ela abriga e é composta por várias outras famílias de sistemas e crenças diferentes. Através dessa constatação é possível verificar que, em alguns casos, a hierarquia tradicional sofre uma grande influência na produtividade, positiva ou negativamente, pela condução baseada nas crenças do fundador seja ela uma empresa familiar ou não, estas crenças que geralmente são inseridas na cultura da empresa muitas vezes passam despercebidas.

Quando se faz um estudo, através de Constelações Sistêmicas, de uma empresa é possível notar a relação no movimento dos vários elementos que a compõe, dentre eles é possível notar a influência do Fundador ou proprietário original, que traz para a empresa seus princípios é dele que vem o conhecimento inicial do negócio, seus objetivos e normas éticas que serão vinculados a empresa.

É o fundador que norteia o negócio, inicialmente e ao longo da existência da empresa doa a ela suas ideias, perseverança e força para a sua evolução no mercado. É possível notar que existem empresas onde, mesmo após a morte de seu fundador, matem sua fidelidade a ele dando continuidade a suas ideias e ideais, sendo possível notar sua presença atuante como membro da empresa, mantendo a ele sua fidelidade inicial.

Através do olhar sistêmico ainda é possível observar como as crenças do fundador se tornam parte da empresa e se mesclam as regras e normas que abrangem todos os seus membros, sejam eles funcionários sócios, proprietários, acionistas, clientes etc..

Ao estabelecer as regras de funcionamento de uma organização não podemos desconsiderar a existência de ordens maiores que a compõe, as ordem das famílias que fazem parte dela, e mesmo a ordem hierárquica estabelecida para a organização, pois ela é uma formação que foge ao organograma formal, onde é observada apenas a estrutura funcional e hierárquica. Ao analisar sistemicamente uma empresa é necessário dar lugar a todos, independentemente de sua função.

É comum acontecer de se colocar um funcionário na posição de chefia que é recém contratado, recém formado ou que está assumindo uma posição de mando por ser descendente direto de algum membro que faz parte da direção, este novo membro deverá ser inserido dentro do sistema de forma a respeitar as ordens de formação sistêmica respeitando sua hierarquia funcional e de chegada a vida, proporcionando assim um equilíbrio entre o dar e receber, colaborando com o conhecimento teórico adquirido para o cargo e aceitando o conhecimento da prática daqueles que ali já se encontram.

Nestes casos se faz importante observar o todo através das leis básicas da constelação – pertinência, hierarquia e equilíbrio, pois cada pessoa dentro da organização está contribuindo para a sua harmonia e é importante para o funcionamento geral da empresa. Levando isto em consideração todo profissional, do mais simples ao de maior escalão, encontrará seu lugar e sua importância dentro do sistema, importância esta que deverá ser reconhecida e aceita por todos os membros.

As crenças que envolvem a empresa e seus membros

As crenças permeiam as regras de uma empresa, e em alguns casos são ocultas em generalizações comuns no dia-a-dia dos seus componentes, elas também fazem parte da cultura organizacional e estão intrínsecas nas regras e diretrizes.

É comum observar que regras simples são quebradas em função de crenças ou pressupostos que são deliberadamente adotadas por um ou mais funcionários, em relação a atrasos, ao cafezinho até nas fugidinhas para fazer atividades pouco importantes durante o expediente. Certas atitudes que quebram regras são motivadas por crenças ou generalizações que levam a crer que nada irá acontecer com esta ou aquela ação. É comum ouvir “eu chego atrasado porque todo mundo chega”, palavras como estas, podem vir a se tornar crenças e a desestruturar a ordem de funcionamento, quando ferem os princípios de outros participantes do sistema que tem como valor a pontualidade.

Ao identificar as crenças individuais ou coletivas que podem se tornar um empecilho à harmonia do todo, é necessário se trabalhar no sentido de ressignificar a sua compreensão, de forma a proporcionar o clareamento das regras que norteia o sistema promovendo assim seu equilíbrio.

Crenças quando construtivas se tornam uma ótima aliada ao respeito, a ordem de fidelidade e aos valores nelas inseridos, abrindo assim o campo de visão para novas possibilidades e melhor emprego dos recursos existentes, e até pode proporcionar a apropriação de novos conhecimentos e consequentemente novos mercados, levando a empresa a caminhar em frente, bastando apenas ressignificar as crenças limitantes ou atitudes desarmônicas ao contexto sistêmico.

O envolvimento da família

No caso de empresas familiares as crenças que envolvem a família estão intrínsecas à formação das regras da empresa, a empresa familiar traz consigo os conceitos e preceitos que norteiam a família e suas relações com a comunidade que a envolve. É bastante comum notar que a hierarquia existente na família acompanha a hierarquia na empresa, e considerando a abordagem sistêmica vale ressaltar que a estrutura da família vem antes da estrutura da empresa.

Podemos observar em uma empresa familiar várias estruturas de hierarquia, e cada uma delas deve ser tomada em seu devido lugar a fim de manter a ordem, o equilíbrio e o pertencimento de cada um dos seus membros, de forma inteligente e respeitosa. Podemos observar nestas empresas a ordem de chegada a vida de cada funcionário, a ordem de hierarquia técnica ou de preparo seja ele técnico ou de experiencia dentre várias outras e todas devem estar perfeitamente esclarecidas e postas a fim de manter a harmonia, o sentimento de pertencimento e ordem estabelecida nos manuais e regras que mantem a empresa em pleno funcionamento.

É comum observar o movimento de desconforto quando da entrada de novos membros na família, cônjuges por exemplo, que tomam lugar na empresa, tirando por algum motivo o lugar de outro membro descendente direto da família, que estava almejando a posição de mando, assim quando há a inclusão de sócios que opinam pelo destino da empresa é saudável observar e dar lugar ao conhecimento e a experiencia dos já envolvidos no emaranhado, dando o tempo necessário ao amadurecimento e enraizamento das mudanças que possivelmente serão implementadas, com atenção centrada ao projeto de mudanças, para que o foco do mercado não seja desviado e sim dando um lugar e honrando o que for possível e necessário do sistema antigo.

A participação dos Sócios

Sócios entram em uma empresa por vários motivos, financeiros, necessidades de inovar, de alavancar novos negócios, de abocanhar uma fatia maior de mercado, etc.. A entrada de sócios em uma empresa mexe com várias crenças e estruturas física, emocionais e de segurança profissional, que abala de forma boa ou ruim os emaranhados do sistema existente, modificando suas dinâmicas e alterando seu eixo de equilíbrio. Normalmente quando se aceita um sócio em um negócio ou empresa o sistema que rege a fidelidade profissional , os ideais e o sentimento de pertencer são afetados.

Quando da entrada de um novo socio no negócio, se houver dedicação e empenho para identificar a melhor forma de conduzir o processo, o resultado será a elaboração de novas metas e novos objetivos coerentes com a empresa e seu emaranhado, construindo novos valores e crenças promovendo assim o surgimento da nova empresa ou fundamentando a já existente com novas dinâmicas.

A aplicação de constelações em empresas que estão vivendo este processo ajudará a definir o que é mais importante e como os componentes envolvidos:

funcionários, clientes, proprietários antigos e sócios reagirão a determinadas mudanças e colaborará na definição de novos valores possibilitando inclusive nortear as necessidades dos clientes, colaborando de forma a elucidar o que está escondido nas relações, trazendo o olhar para aquilo que não está sendo visto. Olhar a participação do sócio de ponto de vista sistêmico ajuda a manter a ordem, dando reconhecimento ao novo modelo que surge, pois mesmo não sendo participativa a inserção de um sócio altera a estrutura da empresa.

Se torna mais fácil e mais assertivo a realização de mudanças, quando se observa através de uma visão mais específica as sinergias que envolvem uma empresa. A observação das dispersões e dos movimentos causados em seu campo poderá sugerir um olhar mais atento a um item que ainda não tinha sido observado, e lhe dar um novo foco ou ainda torna-lo um ponto de maior atenção dentro das novas perspectivas que advirão da participação de novos componentes na sua estrutura, sejam eles sócios ou qualquer outro integrante que irá participar das suas atividades.

Conclusão

O emprego de constelações sistêmica em empresas se torna uma ferramenta de grande valia na observação do organismo, e das relações que a partir dele ou nele agem despercebidas. É comum notar, em um campo, movimentos rotineiros que não eram valorizados, como grandes fatores de avanço ou retrocesso nos negócios e a partir de sua visualização serem implementadas mudanças para melhorar ainda mais o negócio, ou ainda mudanças de processos e procedimentos a fim de garantir a continuidade positiva da empresa no mercado.

As constelações sistêmicas aplicadas aos negócios é relativamente nova, mas já está se tornando uma ferramenta de desenvolvimento colaborativo para aquelas empresas ou organizações que desejam se colocar como parte do todo e entende que não é possível viver sozinho no mundo, nem mesmo no mundo dos negócios, é necessário observar o movimento interno e externo que envolve a empresa seja ela fornecedora de serviços, produtos ou os diversos tipos de atendimento ao público.

Referências

BOING, Vera Lucia - Certificação Em Master Practioner Em PNL e Coaching - Anotações de aula – Curitiba, PR - Mai/2017 a Ago/2018.

CORSINO, Alex – A importância das crenças nas organizações – disponível em <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-das-crencas-nas-organizacoes> - acessado em 14/05/2019.

REGOJO, Cecilio Fernandez – anotações de aula – Certificação Internacional em Systemic Management e Constelações Organizacionais - 37ª Edição – Curitiba, Brasil – Jan/2019

STAN, Jan Jacob - Trazendo à luz as raízes das organizações - disponível em https://www.galaxcms.com.br/imgs_redactor/1176/files/Constelacoes%20Organizacionais%20Jacob.pdf – acessado em 14/05/2019.

<https://empresafamiliar.com.br> - A importância do fundador nas empresa familiares - disponível em <https://empresafamiliar.com.br/a-importancia-do-fundador-nas-empresa-familiares> - acessado em 14/05/2019