

62

## COLOCAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Gunthard Weber e Brigitte Gross

O presente ensaio fala das primeiras experiências colhidas com a transposição do trabalho de colocação de Bert Hellinger (Weber, 1993; Hellinger, 1994) para sistemas e organizações sociais maiores.

Parece temerário querer tirar conclusões a respeito de um sistema, de sua história e de seu estado atual para desenvolver idéias e soluções partindo simplesmente da imagem interna de uma organização que um homem colocou no espaço e da qual tomamos conhecimento por meio das afirmações de representantes.

A explicação para tais fenômenos parece ser essa: que o ser humano não percebe apenas elementos, fatos e estados isolados, mas também padrões e estruturas relacionais, isto é, redes de relações e constelações de sistemas. Deve ser possível "memorizar" essas informações complexas para que possam servir de esquemas cognitivo-afetivos a comandar as ações (cf. Ciampi, 1997). Parece que, na colocação, as imagens inconscientes podem ser restabelecidas em forma de imagens espaciais projetadas para fora, de modo que surge a possibilidade de encenar novamente certos contextos sistêmicos.

O segundo segredo está no fato de os representantes (dos elementos do sistema que é colocado) por sua vez também captarem de forma representativa a constelação exteriorizada do sistema, bem como a situação daquele que é representado por eles, tendo uma percepção direta de toda a situação. As nossas experiências com colocações organizacionais e com o feedback de muitos participantes durante os últimos três anos confirmam a tese de que a reunião das colocações de imagens de organizações torna possível a descoberta de informações tão coerentes sobre estruturas,

dinâmicas e interações dentro de um sistema, que se torna perfeitamente viável desenvolver a partir delas vigorosas imagens de soluções.

Essas imagens no espaço se fixam tão bem porque o colocante as registra primeiro como observador externo e, depois, diretamente em si próprio, já que ele mesmo se encontra dentro da imagem de solução. Os representantes, os observadores participantes e o colocante ficam direta e simultaneamente expostos às forças do sistema logo que o sistema todo for colocado. Desta maneira, forma-se um campo sinérgico onde todos podem experimentar, numa sucessão imediata, as antigas realidades e as novas possibilidades. Assim, todo o sistema do grupo de colocação é "infectado" primeiro pelo dinamismo da constelação do problema e, depois, pelo ambiente de solução.

A língua só consegue enfocar os acontecimentos de forma sucessiva. Para chegar à mesma quantidade de informações de uma colocação, seria necessário gastar muito tempo em perguntas. Como no caso da metáfora, a linguagem das imagens de uma colocação se grava com muito mais intensidade do que uma descrição falada, a não ser que a linguagem seja condensada em fórmulas rituais destacadas que, desligadas da rotina diária, dirigem seu apelo diretamente à alma, como é o caso das "frases de força". Quando os representantes no fim da colocação dão vazão à sensação de alívio dentro de um quadro de solução, recuperando a sua força no lugar que lhes é adequado, olhando com confiança para o futuro, e quando o colocante passa a ocupar finalmente o seu lugar, fica difícil para todos os envolvidos escapar desse clima de estímulo contagiante voltado para a conquista de soluções. Não que a descrição e sensação dos velhos problemas fiquem assim definitivamente afastadas, mas a experiência mostra que um quadro de soluções bem-fundamentadas volta a aparecer continuamente diante do olhar da mente nos meses que seguem à

colocação, ativando dessa maneira a percepção das possibilidades e de novos caminhos para as soluções.

*Outra observação prévia:*

O fato de a Colocação Organizacional (CO) ter se originado da colocação familiar desenvolvida por Bert Hellinger poderia sugerir que existem ou até devam existir muitas coisas em comum entre as famílias e as organizações. Muitos costumam utilizar metáforas do ambiente familiar em suas descrições de organizações, e existem sobretudo equipes psicossociais que tendem a assumir um clima familiar, passando inclusive por dificuldades típicas de famílias. Por outro lado, há às vezes membros de uma família que se comportam como se a família fosse uma empresa. Ambas as formas criam distúrbios.

- (\*) Gostaríamos de alertar contra essa equiparação. Defendemos um enfoque separado porque os dois sistemas sociais obedecem em grande parte a regras e princípios de organização diferentes. As organizações não são comunidades de destino como as famílias. Mesmo que o trabalho assalariado se tenha transformado em muitos países industrializados numa entidade de identificação que avança fortemente sobre o âmbito familiar, onde pode vir a provocar conseqüências de grande alcance existencial (veja p. ex. o desemprego); a grande diferença é que as pessoas, querendo ou não, são membros de uma família enquanto estão vivos e até além da vida, enquanto o vínculo com uma organização pode ser desfeito por ambos os lados. É verdade que alguns princípios da colocação familiar se aplicam também à colocação organizacional, mas é igualmente importante não perder de vista as diferenças que caracterizam uma organização.

## **I. O que é possível conseguir com a colocação organizacional (CO)?**

A colocação organizacional se presta à obtenção de informações relevantes sobre um sistema em tempo surpreendentemente curto. O tamanho do sistema não tem grande importância. A colocação pode girar, por exemplo, em torno da cooperação entre várias empresas de um grupo, ou em torno da questão porque uma equipe pequena tem de agüentar durante longo tempo uma alta taxa de flutuação de seus membros.

- A colocação organizacional pode ser usada pelo colocante para definir seu próprio lugar e papel dentro do sistema em que trabalha, que ele lidera, supervisiona ou assessora.
- Os observadores participantes podem assumir, como representantes, diversos papéis, podem experimentar os processos de uma perspectiva interna ou externa, aprendendo aspectos importantes sobre a organização, talvez até como "clandestinos".
- (A colocação organizacional pode servir de subsídio para a tomada de decisões iminentes (p. ex. questões sucessórias, preenchimento de cargos e outras mudanças pessoais ou econômicas).)
- A CO fornece indícios sobre relações e estruturas (coalizões, concorrência, rejeição, exploração, abuso de poder, dinâmica de bode expiatório) e sobre hipotecas do passado (p. ex. pela não menção dos méritos de um co-fundador ou pelo esquecimento de colaboradores afastados ou excluídos), informam sobre a percepção que se tem do desempenho dentro de um sistema, revelam confusões de contexto (p. ex. entre relações particulares e de serviço ou conchavos que ultrapassam os níveis hierárquicos).

- As colocações se prestam de modo especial para empresas familiares porque podem indicar que a solução de um problema depende mais da família dos proprietários ou dos executivos da empresa ou se existe a necessidade de mudanças em ambas as áreas.
- (Colocações organizacionais informam sobre a falta de apoio e de recursos, sobre riscos de saúde, sobre a orientação de uma organização em tarefas, no cliente ou em objetivos, e sobre a energia e o clima dentro de um grupo de trabalho.)
- Com a ajuda de CO é possível representar determinados cenários (p. ex. piora da situação ou diferentes tipos de desempenho).

Estas são apenas algumas situações-modelo ou questionamentos em que as colocações organizacionais se revelaram úteis. O próprio Grupo de CO já é um ótimo modelo de tratamento e cooperação num clima de trabalho em que há respeito, incentivo e apoio mútuos.

## **II. Com quem é possível fazer colocações organizacionais?**

A CO não serve para sistemas formados ocasional ou provisoriamente. Mesmo com funcionários de uma única empresa ou instituição devem ser usados com muito cuidado. A observação mútua é muito mais forte, e as conseqüências das palavras e das colocações têm mais peso para os funcionários, de modo que costumam prevalecer considerações de precaução e estratégia. Muitas vezes, os elementos de um sistema dispõem de grande quantidade de informações prévias que podem distorcer a percepção das sensações que fazem parte de um lugar de colocação. Diferenças de nível hierárquico e relações momentaneamente carregadas também podem distorcer as manifestações.

A CO pode ser útil mesmo nos casos em que o ambiente da empresa é marcado pelo respeito mútuo, num clima de cooperação e dedicação inovadora, aberto a experiências.

Há pouco, realizamos seminários desse tipo. As nossas primeiras experiências nesses contextos são animadoras, mas é necessário aguardar o *feedback* de médio e longo prazo. Nesse caso, é preciso se trabalhar com muito cuidado e atenção redobrada para tomar em consideração e abordar, conforme o caso, o grande número de conseqüências, de interações e de efeitos secundários. É relativamente fácil fazer esculturas organizacionais, nas quais um elemento da organização coloca os seus colegas do modo que ele percebe o seu inter-relacionamento. Mas assim se revelam, antes de tudo, relações atuais (p. ex. proximidade/distância ou simpatia/antipatia) sem produzir, segundo a nossa experiência, o mesmo efeito de confronto e alívio da CO.

Os melhores resultados obtivemos com grupos de CO em que foram reunidos elementos de várias áreas e organizações que não se conheciam antes. Nesse caso, todos se sentem protegidos e livres e têm o mesmo valor. Todos experimentam um amplo leque de constelações e, por isso mesmo, uma grande gama de soluções possíveis. Para esse tipo de seminário parece mais indicada a duração de dois a três dias.

### **III. Princípios do trabalho de colocação organizacional**

Passamos a descrever alguns princípios básicos que orientam o nosso trabalho.

#### **1. O direito de vínculo**

Nas organizações, todos têm o mesmo direito de fazer parte. Mas esse direito acarreta também a obrigação de prestar uma contribuição

condizente com a respectiva posição dentro do sistema no sentido de conservar e renovar a organização (veja abaixo). Normalmente, a organização cuida, por sua vez, de seus funcionários incentivando-os, e os funcionários se mostram leais à organização e comprometidos com as metas desta. Se um dos dois lados lidar levemente com a vinculação do outro (p. ex. praticando um 'outsourcing' insensível ou adotando uma mentalidade de receber tudo da empresa) surge uma espécie de hipoteca na organização, que onera a relação de confiança dos funcionários e sua dedicação e vice-versa.

## **2. Dar e receber**

Nas organizações existe, portanto, uma espécie de contabilidade (Boszomenyi-Nagy, 1981) sobre o que um tem dado ou negado ao outro. Balanços desequilibrados fomentam a insatisfação e sentimentos de culpa, exigindo um ajuste. Quem sofreu injustiças ganha poder, e quem costuma dar mais do que recebe promove a ruptura das relações. Tanto o assistencialismo exagerado quanto a exploração têm as suas conseqüências.

A troca do dar e receber cria também nesses sistemas, vínculos e obrigações recíprocas entre os funcionários e a organização ("Meu avó foi o número 143 na Bosch e eu também trabalho lá"). Em algumas empresas tradicionais, por exemplo, até há poucos anos era difícil ser dispensado um funcionário que se mostrasse leal para com a empresa, mesmo que cometesse alguns deslizes mais graves. Trata-se no entanto de um vínculo que é menos forte do que nas famílias. Quanto maiores e impessoais se tornarem as organizações (por exemplo os grupos multinacionais) e quanto maior for a mobilidade exigida, tanto menos esses processos serão considerados por ambas as partes.

### **3. Tem preferência quem está mais tempo na empresa**

Quando se trata de funcionários do mesmo nível, tem direitos mais antigos aquele que está há mais tempo na empresa. Os que chegaram depois dele deverão respeitar esses direitos. Esse princípio se aplica sobretudo aos iniciadores e fundadores da organização. Mesmo que a preferência seja das pessoas hierarquicamente superiores, convém a estas que saibam apreciar a experiência e os méritos daqueles que chegaram antes delas na organização. Do contrário, as novas vassouras varrerão com menos eficiência.

### **4. A liderança têm prioridade**

As organizações têm necessidade de liderança. Mas a liderança precisa ser justificada por meio de resultados e desempenho adequado na respectiva função. Só assim o dirigente passa a ter autoridade e estima em sua posição. Mitos do tipo "Somos todos iguais" só criam insegurança e conflitos de relacionamento. Nesse caso, a equipe fica preocupada em saber como o chefe gostaria de decidir, ou surgem longas discussões infrutíferas quando é necessário tomar uma decisão. Num grupo de iguais, cabe a prioridade ao iniciador. O responsável pelas finanças da organização que cuida da sobrevivência econômica do sistema tem prioridade sobre os demais dirigentes. Assim, num hospital cabe a prioridade ao diretor administrativo e não aos médicos-chefes.

### **5. É preciso reconhecer o desempenho**

Quando alguns funcionários, apesar de posição e remuneração iguais, têm competências ou habilidades especiais que garantem o sucesso e o desenvolvimento da organização, é necessário que se dê a estes reconhecimento especial e incentivo pelas contribuições prestadas, para que possam continuar na organização.



Nas colocações, esse fato não costuma manifestar-se em posições especiais e sim por meio de observações de reconhecimento da parte de dirigentes (p. ex. "Reconheço o seu empenho e a sua contribuição para o nosso sucesso e fico feliz em poder continuar trabalhando com você") Quando alguém se sacrificou pela organização a ponto de perder até a vida por ela, convém manter viva a sua lembrança.

## **6. Ir embora ou ficar**

Em colocações organizacionais também surge freqüentemente a pergunta: alguém precisa ir embora ou pode ficar? Pode ficar quem precisa da organização e que corresponde ao posto que ocupa e à função que exerce. Quem não precisa mais da organização pode perder alguma chance interessante se continuar dentro dela. Às vezes é necessário também que alguém vá embora porque prejudicou sistemática ou egoisticamente outros dentro do sistema. Caso ele não vá embora ou não seja mandado embora, surgem lutas, problemas relacionais, desmotivação e perda de confiança. Funcionários excluídos, indevidamente dispensados, expulsos ou não promovidos por motivos não técnicos costumam emperrar ou perturbar o clima da empresa, às vezes são representados e imitados por seus sucessores.

Às vezes fica claro que um nível hierárquico se tornou supérfluo ou que existem funcionários demais para o trabalho a ser feito. Nesse caso é possível verificar, por exemplo, que a respectiva equipe encontra a solução criativa, porém improdutiva, de se revezarem em faltas por motivo de doença. Por outro lado, a colocação pode mostrar também que existem postos sobrecarregados de funções.

Nos casos de demissão da organização é importante, tanto para a organização quanto para o funcionário em questão, que o desligamento se realize num clima de compreensão e respeito mútuo, para que a

organização continue sem ter problemas e o ex-funcionário chegue bem em seu próximo emprego. Muitas vezes se enfraquece quem volta à organização da qual saiu.

Bons rituais de boas-vindas e de despedida facilitam esses processos nas organizações. Nas colocações, esses processos podem ser manifestados por exemplo pelo uso de determinadas frases.

### **7. Organizações são sistemas voltados para tarefas**

Existem muitos grupos de trabalho que perderam de vista grande parte de suas tarefas. Os funcionários começam então a se ocupar consigo próprios, com problemas de relacionamento ou com queixas contra "os de cima" e a situação. Quando o coordenador de um grupo de CO chega a ter essa impressão, é importante confiar a alguém o cuidado com a tarefa, a meta ou os clientes.

### **8. Fortalecimento ou enfraquecimento?**

Na colocação de uma organização fica logo patente se alguém ocupa seu lugar com energia boa e tranqüila ou se está enfraquecido. No lugar certo e adequado, a pessoa se sente segura, despreocupada e com boa energia. Por isso é tão importante encontrar esse lugar. Em postos usurpados, as pessoas têm fantasias de grandeza e se portam com arrogância. Em postos que enfraquecem, as pessoas não se sentem valorizadas, não se dão valor, ou falta-lhes apoio. Sensações de fraqueza reveladas por colocantes em colocações organizacionais estão freqüentemente ligadas a padrões ultrapassados e ao contexto de destinos familiares da origem.

### **9. O novo e o velho**

Novas idéias são aceitas com dificuldade em organizações que não sabem dar valor àquilo que existe atualmente e que, geralmente, garantiu bons

resultados durante longo tempo. É melhor prestar primeiro reconhecimento ao que existe, em vez de atacar logo o antigo para impor as suas próprias idéias e planos. O recém-chegado deve primeiro procurar orientar-se vendo aquilo que é válido dentro do sistema e inserindo-se nele. O mesmo vale também para grupos de projeto. Mas não é necessário mostrar a todo momento o quanto se estima o antigo. Trata-se sobretudo de uma atitude interior. Os convencidos atrapalham a sua própria vida e a dos outros na organização. Em geral, não ficam por muito tempo. Com um procedimento desses, até reais competências podem ser mal empregadas provocando rupturas.