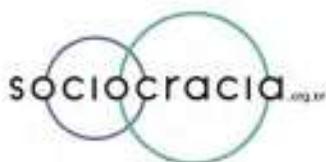


Ted J. Rau e Jerry Koch-Gonzalez

MUITAS VOZES UMA CANÇÃO

AUTOGESTÃO POR MEIO DA SOCIOCRACIA



Ted J. Rau e Jerry Koch-Gonzalez

MUITAS VOZES UMA CANÇÃO

AUTOGESTÃO POR MEIO DA
SOCIOCRACIA



Ted J. Rau e Jerry Koch-Gonzalez

MUITAS VOZES UMA CANÇÃO

Autogestão por meio da sociocracia



VOO

2019

MUITAS VOZES UMA CANÇÃO – Autogestão por meio da sociocracia

Autores: Ted J. Rau e Jerry Koch-Gonzalez
Coordenação editorial: Claudia Kubrusly, Joana Mello e Priscila Seixas
Tradução: Letícia Penteado Savitsky
Preparação: Priscila Seixas e Vanessa Tomaz
Revisão: Vanessa Tomaz e Raquel Benchimol
Capa: Estúdio Sem Dublê – Thais Scaglione
Diagramação: Mauricio Carneiro

Catálogo na Publicação (CIP)

K76 Koch-Gonzalez, Jerry
Muitas vozes uma canção : autogestão por meio da sociocracia / Jerry Koch-Gonzalez ; Ted J. Rau ; traduzido por Sonzai Traduções Ltda. - Curitiba : Voo, 2019.
360 p. : il. p&b.

ISBN 978-85-67886-37-4

1. Autogestão 2. Sociocracia 3. Governança corporativa 4. Organização 5. Administração I. Rau, Ted J. II. Sonzai Traduções Ltda III. Título

CDD: 658

Elaboração: Cleide A. Fernandes CRB6/2334



IMPRESSO NO BRASIL



CADEIA RESPONSÁVEL



PROJETO COLABORATIVO



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



Reservados todos os direitos de publicação à:
Editora Doyen Ltda.
Rua Ébano Pereira, 11, conj. 1203,
Curitiba/PR, CEP 80.410-240
www.editoravoo.com.br



*O que eu quero na minha vida
é compaixão,
um fluxo entre mim e os outros
baseado na doação mútua do coração.*

(Marshall Rosenberg)

Sumário

Prefácio	iii
Agradecimentos	v
Nota da edição brasileira	vii
Glossário	ix
1 Sociocracia: por que, o que e quem?	1
1.1 Os valores da sociocracia	2
1.2 O paradoxo de ensinar a autogestão	7
1.3 O contexto da sociocracia	10
1.4 Como usar este manual	14
2 Estrutura organizacional	19
2.1 O círculo	20
2.2 O poder do círculo: finalidades, domínios e integrantes	22
2.3 As atividades e a estrutura interna do círculo: papéis	41
2.4 Elos duplos	55
2.5 Tipos de círculos	59
2.6 Transições e variações	74
2.7 Outros grupos que se reúnem	80
2.8 Modo operacional: a realização do trabalho	88
3 Decisões de governança	93
3.1 Por que fazer acordos?	94
3.2 Métodos de tomada de decisão	96
3.3 Como fazer acordos: passo a passo	107
3.4 O aprimoramento da implementação dos acordos	144
3.5 Integrando objeções: o processo	145
3.6 Criação e energização de papéis (processo de seleção)	153

4	Feedback e aprendizado	179
4.1	Conceitos básicos	179
4.2	Gerando mudança	183
4.3	A governança compassiva é eficaz	188
4.4	Coletar mais <i>feedback</i>	191
4.5	Avaliação de reuniões	201
4.6	Avaliação de desempenho	202
4.7	Organizações regenerativas	209
5	Como realizar uma reunião sociocrática	211
5.1	Abertura	213
5.2	Conteúdo	218
5.3	Fechamento: avaliação da reunião	229
5.4	Documentos de apoio: lista de pendências, pauta, atas	231
5.5	Formatos de facilitação	241
5.6	Reuniões virtuais	260
6	Como implementar a sociocracia	263
6.1	Reflexões sobre a implementação da sociocracia	263
6.2	Como implementar a sociocracia	265
6.3	A implementação no início de uma nova organização	268
6.4	A implementação da sociocracia em <i>startups</i>	269
6.5	Organizações de voluntariado	279
6.6	Sociocracia em grupos pequenos	281
6.7	Organizações com poucas pessoas que trabalham e muitas que participam	283
6.8	Questões legais	284
6.9	Sociocracia, propriedade e controle	285
6.10	Armadilhas típicas nas implementações	286
6.11	Aprendizagem contínua	304
7	Apêndice	307
7.1	Sobre a Sociocracy For All (SoFA)	307
7.2	Sobre os autores	311
7.3	Recursos	312
	Índice remissivo	325

Prefácio

Todo mundo conhece a sensação de profunda conexão. É o que sentimos quando conversamos com uma pessoa amiga que realmente nos enxerga. Todo mundo conhece a sensação de profundo pertencimento – quando, ao entrar em um grupo, temos lá no fundo a certeza de que aquelas pessoas são as nossas pessoas. Todo mundo conhece a sensação de ser familiar e confiável para outras pessoas, de ser importante para elas – e elas para nós.

Em toda comunidade, seja no trabalho, nas amizades, na vizinhança ou na família, é a conexão que nos nutre. Quando trabalhamos lado a lado, nos cuidamos mutuamente e tomamos decisões em conjunto.

Como podemos conseguir mais disso? Como é possível manter o alinhamento com essa necessidade de conexão onde quer que se vá – locais de trabalho, bairros, cidades, clubes, grupos religiosos, associações e famílias? Acreditamos que a sociocracia pode contribuir para uma vida mais conectada e integrada. Os princípios por trás da sociocracia não são novos; na verdade, são senso comum. As pessoas cooperam desde os primórdios da humanidade. E, ainda assim, é preciso coletar e descrever ferramentas e boas práticas para que possamos desenvolver nossas habilidades de interação nas organizações.

As interações humanas são complexas, com camadas sobrepostas das quais é preciso cuidar simultaneamente para que se possa cooperar. O que está sendo feito? Como isso está sendo feito? De quem dependemos? De que dependemos? Como dividir o trabalho da melhor maneira? Quem toma as decisões? Como elas são tomadas? Como se fala sobre elas? Tudo se resume à forma como nos relacionamos com o nosso trabalho e com as outras pessoas.

*Quanto mais eu vivo, mais eu acho que
duas pessoas juntas é um milagre.*

(Adrienne Rich)

A sociocracia é um dos muitos sistemas que, no contexto das organizações, oferecem orientação para o processo de relacionar-se com outras pessoas e com o ambiente. Cada um desses sistemas busca promover integração onde há separação, apoiar onde há dificuldade e ampliar a visão quando não se encontra saída.

O que é preciso para se levar uma vida mais integrada, formar uma sociedade mais conectada e criar comunidades com mais pertencimento e harmonia? Acreditamos que há três ingredientes.

- É preciso ter ferramentas e sistemas que deem suporte à escuta, à participação e à disposição para agir; uma forma de unir nossas mentes e corações para que trabalhem juntos em prol de um objetivo comum.
- É preciso ter prática. Necessitamos desaprender as mensagens que causam mal e recontar entre nós as histórias que trazem união. A prática constante transforma o tecido entre nós. Ela fortalece as nossas habilidades e traz mudanças reais para o mundo.
- É preciso ter esperança. A esperança vem com a confiança de que se pode mudar o mundo. Esperança de que, por meio da união, seja possível criar sistemas que atendam às pessoas, tanto as que estão próximas de nós quanto as que estão distantes, na comunidade planetária, sem causar danos em outro lugar.

Organizações são caracterizadas pela reunião de pessoas em torno de um objetivo comum. Quando se canta junto, todas as vozes contribuem, mesmo que não estejam cantando a mesma melodia. Cada pessoa canta a sua parte e o todo soa mais belo do que qualquer indivíduo cantando sozinho. Daí o título do livro: *Muitas vozes uma canção!*

Ted e Jerry

Agradecimentos

Somos profundamente gratos ao legado de todas as pessoas que vêm contribuindo para o maravilhoso conjunto de ferramentas que conhecemos como sociocracia. Sobretudo Gerard Endenburg, que desenvolveu o método do círculo sociocrático, e as muitas pessoas do The Sociocracy Group, como Annewiek Reijmer, que impulsionaram e difundiram a sociocracia por décadas. É como se Marshall Rosenberg, que desenvolveu a teoria e a prática da Comunicação Não-Violenta, e Gerard Endenburg fossem coautores ocultos deste livro. Somos também gratos a John Buck e Sharon Villines, que trouxeram a sociocracia para o mundo dos falantes da língua inglesa e nos apoiaram na publicação deste livro.

Diversas pessoas em lugares diferentes estão hoje trabalhando com a sociocracia. Nossa conexão sincera com muitas delas é importante para nós; cada uma dessas pessoas moldou nosso pensamento com sua perspectiva única. Entre elas estão John Schinnerer, Francine Proux-Kenzle, Sheella Mierson, Linda Cote-Small, Gina Price e Diana Leafe-Christian. Somos gratos por nossa conexão com James Priest e Lili David, com Barbara Strauch, com Rakesh RootsMan, Pierre Houben, John MacNamara, Marcia Carlson, Kent Smith, Ruth Andrade, Tanya Stergiou e Peter Richtsteig. Recebemos apoio de Vincent Van Der Lubbe e Leif Hanack, Eric Tolson, Laureen Golden, Daniel King, Martyn Griffin e muitos membros da Sociocracy For All (SoFa).

Temos um agradecimento especial para o Círculo do Livro, que apoiou o processo de edição desta publicação: Elle Vallance, Stephanie Nestlerode, John Root, Gloria Zmolek, Allyn Steffen, Jessesse Marshall, Mukunda Das, Randall Johnson, Simon Copsey, Harris Kaloudis, Sherif Parveen, Julya Rose, Ben Roberts, John Buck, Frederic Laloux, Richard Longman, Georges Romme, Jan Hoglund, Jutta Eckstein e Stephane Brodu. Julian Howell, com seu conhecimento de design e sociocracia, tornou as ilustrações do livro claras e simples – foi ele quem criou a representação dos elos duplos. A visão de Edwin M. John e os parlamentos de bairro têm um lugar especial em nossos corações.

Somos gratos às muitas organizações, comunidades e indivíduos com quem trabalhamos. A maior inspiração em nossas vidas são as pessoas que treinamos ao redor do mundo, pois, em sua companhia, passamos horas e horas em videochamadas explorando detalhes de organizações e interações humanas. Muitas das pessoas que participaram de nossos treinamentos

são agora nossas colegas na SoFa e continuam sendo uma fonte de companheirismo, conexão e aprendizado.

Obrigado também à nossa rede pessoal: Gina Simm, Jennifer Ladd, Darla Stabler, Nancy Bair, Greg Bates, Sophia Rau, Helena Rau e Jochen Rau. O lugar a que chamamos de nossa casa, a comunidade de Pioneer Valley Cohousing, não apenas ofereceu campo para a prática da sociocracia, mas foi também onde nos conhecemos.

Este livro é apenas o começo e uma pequena parte da jornada coletiva rumo a um futuro colaborativo. Que ele faça bem ao mundo!

Nota da edição brasileira

A ideia da tradução do livro *Many Voices One Song* surgiu durante a passagem dos autores Ted e Jerry pelo Brasil em 2018. Na época, eles estavam para lançar o livro em inglês e ficamos com muita vontade de traduzi-lo para o português como forma de contribuir para a disseminação da sociocracia por aqui. No final daquele ano, a conversa voltou na fala do Maurício Luz, que tinha apoiado a tradução colaborativa da obra *Reinventando as organizações* e estava interessado em apoiar, do mesmo modo, o processo do *Muitas vozes uma canção*. Formou-se então um pequeno círculo que, posteriormente, viemos a chamar de Círculo Semente, cujos integrantes eram eu, Maurício e Fabiana Prudente.

Pouco depois, durante uma reunião de planejamento do próximo módulo do SOLT, curso on-line de sociocracia facilitado pela Tanya Stergiou, Henny Freitas e por mim, sugeri em uma rodada de ideias conciliar a publicação do livro em português com o SOLT 3. Fomos desenvolvendo a proposta e chegamos ao formato do curso: seria uma preparação para uma organização *pop-up* que cuidaria da tradução, editoração e impressão do livro. Para o curso, definimos três círculos: Pré-tradução, Pré-crowdfunding e Equipe.

Antes de o curso começar, eu e Maurício conversamos com duas editoras, a Bambual e a Voo. Ambas partilhavam de nossos valores e tinham linhas editoriais muito alinhadas ao que buscávamos. Com a Voo, houve uma sincronicidade incrível. As sócias nos contaram que já estavam interessadas em sociocracia e, então, toparam fazer o curso e realizar o processo todo de forma sociocrática. E assim foi!

No SOLT, o principal desafio foi equilibrar o trabalho em si com o aprendizado. Mesmo que tenhamos definido que os trabalhos seriam “pré”, todos nós queríamos muito que o livro se concretizasse, o que dava uma dimensão de realismo e tensão adicional. Isso é ótimo para aprender na prática, mas é muito diferente do que algumas pessoas estão acostumadas em cursos.

Com o trabalho de preparação feito, convidamos os participantes do curso para continuar conosco na organização *pop-up*. Apenas o Diogo Chiodini aceitou, além da Claudia Kubrusly e da Joana Mello, sócias da Voo, que fizeram o curso já combinadas de continuar depois, e da Letícia Naomi Penteadó Savitsky, que fez parte do círculo de pré-tradução e foi escolhida

como tradutora da edição brasileira. Nesse momento, em paralelo, a Sanket Bihari, que havia feito o SOLT com o Ted e o Jerry e estava querendo se aproximar da Sociocracia Brasil, topou entrar no desafio também. Assim nascia nossa organização pop-up. Como o círculo de Equipe do SOLT 3 já tinha definido os papéis, apenas revisamos, consentimos e criamos três novos círculos: Crowdfunding, Editoração e o Círculo Geral do MVUC. Ao longo do processo, várias tensões foram processadas e transformadas em acordos, ações, papéis ou círculos. A Cynthia Zanotto e a Gislene Ataide se juntaram ao subcírculo de Captação. Novos papéis foram criados, outros foram extintos e, após o término da campanha na Benfeitoria, o círculo de Crowdfunding mudou de nome para círculo da Abundância.

O principal resultado desse processo sociocrático de publicação é este livro em suas mãos. Compartilhar com você o caminho percorrido para viabilizar a edição brasileira deste valioso manual é, para nós, uma forma de materializar aquilo a que nos propomos desde a ideia inicial: disseminar a sociocracia e sua implementação em organizações brasileiras.

Antes de finalizar, porém, não posso deixar de apontar uma importante decisão consentida pelo Círculo Geral – somente possível graças ao processo de tomada de decisão compartilhada – que realça o caráter inovador dessa publicação e, de certo modo, impacta na sua experiência como a pessoa que fará a leitura do livro. A tradutora Naomi propôs que, no texto em português, buscássemos um modo de manter o gênero neutro e, somente quando não fosse possível, usássemos o feminino. A proposta veio não com um objetivo de enfrentamento da norma culta do português, mas sim de uma reflexão acerca dos padrões culturais. Enfim, uma quebra e tanto de paradigmas! Na rodada de considerações, foram várias expressões de surpresa. Não se tinha clareza se este livro seria o pioneiro na escolha, mas certamente um dos primeiros a fazer isso. Qual seria a percepção das pessoas ao lê-lo? O texto ficaria compreensível? Ao final, o círculo consentiu. O entendimento foi de que o risco era baixo e de que, ainda que nossa principal bandeira fosse a sociocracia, também poderíamos ser vanguardistas em outras áreas, trazendo de forma secundária no livro essa questão de gênero, tão importante nos tempos de hoje.

Quando eu li o livro, gostei muito da experiência e não me causou qualquer estranheza. Depois, conte para a gente como foi para você!

Nara Pais

Líder operacional do círculo Muitas Vozes Uma Canção
Sociocracia Brasil

Glossário

Acordos:	decisões gerais sobre o modo como as atividades serão executadas; podem ser relativos à governança, ao fluxo de trabalho, à definição de papéis, a estratégias que atendam às necessidades identificadas etc.
Atas:	anotações das reuniões; a versão final é obtida com o consentimento de todo o círculo.
Atividades:	tarefas realizadas para alcançar a finalidade do círculo.
Círculo:	grupo de participantes de uma organização que trabalha junto, com uma clara definição de seus integrantes, da sua finalidade e do seu domínio.
Círculo Geral (CG):	círculo composto por duas pessoas de cada um de seus subcírculos; serve para fazer com que a informação e a coordenação entre os círculos fluam.
Círculo da Missão (CM):	círculo que traduz a missão da organização em finalidades; mantém a organização fiel à sua missão. Comparável a um Conselho Administrativo.
Círculo temporário:	círculo estabelecido a partir de outro círculo, geralmente para cumprir um conjunto definido de tarefas para apoiar o círculo-mãe durante um período de tempo; pode ser composto por um subgrupo dos integrantes do círculo-mãe ou ter pessoas de fora.

Comunicação Não-Violenta (CNV):	estrutura de comunicação utilizada para compreender como os sentimentos são afetados pela percepção de que necessidades foram ou não atendidas.
Consentimento:	método de tomada de decisão; a decisão a respeito de uma proposta é tomada quando ninguém no círculo tem uma objeção.
Validade/mandato:	período de duração dos efeitos de um acordo ou por quanto tempo um papel ficará energizado antes de novas eleições/seleções.
Diário de bordo:	documento contendo a base de conhecimento, as diretrizes e os acordos de uma organização.
Domínio:	área de autoridade dentro da qual um círculo tem plena autonomia para agir, incluindo tanto elaboração de acordos quanto atividades operacionais; competência.
Elo duplo:	expressa a ideia de conectar dois círculos por meio de integrantes que participam de ambos ao mesmo tempo, para que ocorra o fluxo de informações e de influência entre os círculos.
Facilitadora:	papel essencial do círculo; realiza a moderação das reuniões do círculo.
Faixa de tolerância:	o que determinada pessoa no círculo pode tolerar; inclui preferências pessoais e o que parece aceitável a essa pessoa (aquilo a que ela não tem objeções).
Finalidade:	descrição do que a organização ou o círculo está fazendo, por exemplo, “manter o site atualizado” e “fazer novas postagens nas redes sociais”.
Líder operacional:	papel essencial do círculo; a líder operacional (1) supervisiona as atividades do círculo, (2) transmite as informações do círculo-mãe para o subcírculo em que é líder e (3) participa plenamente tanto do círculo-mãe quanto de seu próprio círculo.
Lista de pendências:	lista de tópicos sobre os quais o círculo pretende falar no futuro.
Missão:	a estratégia global adotada por uma organização para alcançar sua visão.

Objeção:	preocupação formal de que aprovar e implementar uma proposta afetará negativamente a capacidade do círculo de alcançar sua finalidade.
Papel:	conjunto de tarefas e autoridades definidas; qualquer pessoa do círculo pode ser selecionada para energizar um papel e realizar as tarefas dentro da autoridade atribuída a esse papel.
Papel essencial do círculo:	papel que viabiliza o funcionamento geral do círculo.
Papel operacional:	papel criado para tratar de certo conjunto de tarefas.
Pauta:	plano ordenado de tópicos a serem tratados durante a reunião, incluindo o resultado desejado e a duração estimada; passa pelo consentimento do grupo antes do começo da reunião e pode ser reajustada durante a sua realização.
Planejamento-execução-avaliação:	processo cíclico de planejar, cumprir o que foi planejado, medir e avaliar o sucesso da ação realizada.
Proposta:	sugestão de acordo trazida para deliberação pelo círculo.
Representante:	participante que fala em nome de seu subcírculo no círculo-mãe; participa plenamente do subcírculo e do círculo-mãe.
Rodada:	formato de conversação; falas sequenciais, com pouca ou nenhuma fala fora de ordem.
Secretária:	papel essencial do círculo; a secretária toma notas durante a reunião, prepara e publica as atas das reuniões e interpreta as decisões no caso de ambiguidades na redação.
Seleção (eleição):	modelo de processo para escolher quem energizará determinado papel.
Subcírculo:	círculo formado a partir do círculo-mãe.
Visão:	declaração sobre o ideal em direção ao qual a organização se compromete a direcionar seu trabalho.

Terminologia alternativa	
Autogestão:	sociocracia governança dinâmica autogestão dinâmica atas de reunião anotações de reunião acordos diretrizes compromissos pauta preliminar proposta de pauta declaração de necessidades contexto driver avaliação de desempenho avaliação do caminho finalidade resultado desejado objetivo
Estrutura dos círculos:	Círculo da Missão (CM) círculo principal conselho conselho consultivo conselho de anciões Círculo Geral (CG) círculo de coordenação central equipe de gerência círculos departamentais círculos principais círculos nucleares círculos setoriais círculo matriz círculo raiz círculo-mãe supercírculo círculo superior círculo mais amplo/abstrato círculo filial círculo derivado círculo-filhote subcírculo círculo inferior círculo mais concreto/específico
Papéis:	facilitadora moderadora secretária anotadora administradora do círculo guardiã da memória representante emissária elo interno líder operacional coordenadora elo principal elo externo papel do círculo papel processual papel essencial papel funcional papel operacional papel de conteúdo papel contextualizado

FIGURA 1 – Alternativas equivalentes à terminologia usada neste livro.

Capítulo 1

Sociocracia: por que, o que e quem?

A sociocracia é um conjunto de ferramentas e princípios que garantem o compartilhamento do poder. E como se compartilha o poder?

Um pressuposto da sociocracia é que fazer isso requer planejamento. O poder está em toda parte o tempo todo, não aparece nem desaparece; estará sempre com alguém. É preciso manter a *intencionalidade* em relação a como se quer distribuí-lo. Assim como a água, o poder sempre flui em *alguma* direção e tende a se acumular. Quanto mais poder um grupo tiver, mais recursos terá para agregar ainda mais poder. A única maneira de contrabalançar a concentração de poder é a implementação criteriosa de estratégias de distribuição.

O poder, como a água, não é bom nem ruim. Quando está muito acumulado e é usado contra o povo, ele pode ser altamente destrutivo. Distribuído de forma que possa trabalhar para satisfazer as necessidades das pessoas e da terra e usado para servi-las, o poder é construtivo, criativo e nutritivo, tal qual um sistema de irrigação.

Pode-se pensar em uma organização sociocrática como um sistema de irrigação complexo, que empodera cada equipe com o seu grau de autonomia e os recursos de que necessita para florescer e contribuir para a missão da organização. A sociocracia impede grandes acúmulos de poder e assegura que o fluxo de sua distribuição seja mantido. Quando se permite à água fluir, ela permanece fresca e alcança todos os lugares do jardim, nutrindo e fazendo florescer cada uma das plantas. As organizações sociocráticas alimentam e empoderam cada equipe para que tenha autonomia para prosperar e contribuir para a missão da organização.

O poder não tem apenas uma fonte. Nesse aspecto, o poder é diferente de um sistema de irrigação. *Cada pessoa* em cada equipe alimenta a organização com sua autonomia e seus recursos. *Todas as pessoas contribuem com seu poder e confiam no poder umas das outras.* A partir daí, o poder e, com ele, os recursos são distribuídos e canalizados para onde o grupo quiser colocar sua energia. As organizações sociocráticas mantêm intacta a autonomia e o poder da coletividade e apoiam as pessoas para que, juntas, promovam mudanças maiores do que poderiam promover sozinhas.

Nesse sentido, as organizações sociocráticas diferem de duas maneiras das organizações com poder hierárquico agregado e centralizado.

- O poder é distribuído de maneira mais uniforme. Quem chega com menos autonomia recebe apoio para que venha a ter mais autonomia. Quem chega com mais autonomia contribui sem diminuir o poder das outras pessoas. Quando as equipes trabalham juntas, o potencial de contribuição de cada uma delas aumenta.
- Permite-se que o poder flua. Esse fluxo significa que a forma de distribuição de poder precisa ser ajustada e, possivelmente, alterada ao longo do tempo. Organizações sociocráticas são adaptáveis e resilientes.

É necessário cuidado e intencionalidade para construir um sistema que distribua o poder por meio do empoderamento de todos os indivíduos que participam dele. A sociocracia é isto: um conjunto de princípios que delineiam a distribuição do poder de maneira a fluir com a vida.

1.1 Os valores da sociocracia

Em que tipo de mundo nós queremos viver? A nossa resposta para essa pergunta é: queremos viver em um mundo onde as pessoas se apoiem, levem umas às outras em consideração e se ajudem mutuamente para que consigam atender às suas necessidades. Um mundo colaborativo.

1.1.1 Organizações são sistemas vivos

As organizações sociocráticas são projetadas de maneira a promover a conexão das pessoas – consigo mesmas e umas com as outras – tanto dentro quanto fora da organização. Para efetivamente criar conexões, as organizações precisam ser inclusivas e estar a serviço da vida. *Estar a serviço da vida* significa fazer sentido para quem participa das organizações e, ao mesmo tempo, cuidar de todas as pessoas afetadas por elas. Não se pode ignorar ninguém e nada quando se pretende honrar a conexão.

Queremos apoiar organizações vivas. Sistemas vivos podem existir em qualquer escala: uma célula é um sistema vivo, pois cria uma membrana, forma uma identidade e interage como um todo com o que está fora dela. As organizações são sistemas vivos: elas interagem com o mundo externo (clientes, estudantes, consumidoras, investidoras) e as pessoas dentro delas interagem entre si enquanto ocorrem trocas de informações, bens e energia. Se não for permitido à organização respirar como um sistema vivo, sua expressão de vida será sufocada. Os sistemas vivos possuem características que devemos levar em consideração.

- Eles formam um todo e podem agir como tal. Por exemplo, o corpo humano é um sistema complexo formado por sistemas complexos menores, mas é percebido e age como um todo.

- Sistemas vivos mantêm uma relação de interdependência com o contexto em que se situam. Não existem sistemas isolados. No entanto, muitas pessoas nas culturas ocidentais foram condicionadas a pensar de forma individualista, como se houvesse uma separação entre nós e o contexto em que estamos inseridos e como se pudéssemos ignorar o impacto que causamos no mundo ao nosso redor.
- Sistemas vivos são interativos e abertos (dentro de certos limites). Um organismo que não interage com o ambiente exterior não será capaz de sobreviver. As células apresentam uma membrana permeável entre seu interior e o ambiente exterior. Essa é a base da identidade e da capacidade de agir.
- As partes que compõem um sistema vivo são interdependentes, o que significa que elas dependem umas das outras para atender às suas necessidades. Isso é verdadeiro tanto para uma célula quanto para uma sociedade.
- Sistemas vivos são dinâmicos, não estáticos. Eles se transformam com o tempo, pois se adaptam e mudam constantemente. Sistemas vivos podem aprender e se curar; são resilientes.
- Sistemas vivos são ordenados à sua própria maneira. Uma floresta, por exemplo, tem sua própria ordem. Uma organização também. Sistemas vivos são definidos pelo fato de criarem em si mais ordem do que existe em seu entorno. As organizações fazem exatamente isso: ordenam-se para trocar informações e recursos e, assim, atender necessidades.

O que ajuda as organizações a sobreviver e prosperar? O que ajuda as pessoas dentro de uma organização a sobreviver e prosperar? Que valores a sociocracia incorpora? O impulso de reduzir algo a um pequeno conjunto de valores provavelmente deixa de fora aspectos que outras pessoas achariam importante considerar. Dito isso, eis o que é importante para nós:

- Clareza: a clareza vem acompanhada de previsibilidade e segurança. Em uma organização, é preciso saber o que se espera, quem está fazendo o quê etc.
- Escolha: os atos devem resultar de uma escolha, e não da submissão a uma autoridade ou da rebelião contra ela.
- Ser importante: saber que aquilo que cada pessoa pensa e sente é importante para as demais.
- Disposição para agir: saber que aquilo que está sendo feito tem um impacto positivo.
- Aprendizagem: aprender e descobrir sobre si mesma, sobre as outras pessoas e sobre como o mundo funciona.
- Conexão, pertencimento, equivalência e resiliência: vivenciar-se como parte de uma organização bem conectada para aumentar a sensação de pertencimento. Conexão e pertencimento são necessidades essenciais para todos os seres humanos. Uma comunidade descentralizada e bem integrada é mais resiliente do que um sistema disperso ou rigidamente hierarquizado.

1.1.2 Princípios

Cada um dos valores da sociocracia se traduz em princípios que norteiam a autogestão.

- Equivalência: não se pode ignorar ninguém. Esse é o princípio essencial da sociocracia (definição na figura 3). Busca-se considerar todas as pessoas afetadas em tudo o que é feito; nenhum indivíduo ou grupo deve ser desconsiderado.
- Liderança distribuída: os sistemas descentralizados são menos vulneráveis e, portanto, mais resilientes que os centralizados. Sempre que possível, a liderança deve ser distribuída.
- Buscar o cenário ganha-ganha: cada situação é abordada presumindo-se que existe uma solução mutuamente benéfica. O pensamento baseado na escassez (“se você receber o que quer, eu vou receber menos”) é equivocado. Há inúmeros exemplos de como a sinergia pode fazer com que uma interação se torne mutuamente benéfica.
- Abertura ao que emerge: aceitação do não saber; abrir mão do apego a determinado resultado. Quanto menos envolvermos o nosso ego, mais facilmente a solução se apresentará. Em sistemas complexos, não há como prever o que vai acontecer. Ninguém tem acesso à verdade absoluta ou à ideia perfeita. É fundamental considerar todas as contribuições.
- Ambientes repletos de *feedback*: *feedback* e avaliação são a base da aprendizagem. As organizações precisam proporcionar muitas oportunidades para a realização de avaliações significativas. Sempre que possível, a avaliação deve se basear em dados, buscando-se manter o máximo de fidelidade nas interpretações e deduções feitas a partir deles. Como em qualquer sistema vivo, é preciso trabalhar com a realidade, seguindo o princípio do empirismo, ou seja, as interpretações devem partir de observações reais e não de expectativas ou do que se desejaria que fosse verdade.
- Decisões tomadas por poucas pessoas, com a contribuição de muitas: a busca por considerar o maior número possível de informações não significa que as decisões precisam ser tomadas em grandes grupos. Pelo contrário, pode-se obter mais *feedback* ao separar o momento de coleta de contribuições do momento da tomada de decisão.
- Fluxo multidirecional de informações: busca-se obter informações de tantas fontes quanto possível. Quanto mais, melhor.
- Transparência: é importante porque permite o acesso aos dados, à compreensão e ao aprendizado. Ela também proporciona a igualdade de condições, pois dá a todas as pessoas acesso às mesmas informações e, assim, as dinâmicas de poder não se desenrolarão em torno disso.
- *Bom o suficiente por agora e seguro o suficiente para tentar*: esses são os dois principais slogans da sociocracia. Eles querem dizer que é possível trabalhar a partir de uma ideia que não é perfeita. Esse princípio permite a autonomia, o fluxo e o aprendizado, impedindo a paralisia.

- **Intencionalidade:** quando as coisas são feitas com intencionalidade, há disposição para agir. Age-se deliberadamente, fazendo escolhas.
- **Tensões indicam falta de clareza:** quando há uma tensão, não é por culpa de alguém, mas sim devido a uma falta de clareza nos domínios, nos papéis ou nas necessidades de uma pessoa. Tensões são normalmente um sinal de que está acontecendo algo que ainda não foi compreendido. Elas são um convite para explorar. Não é bom que a conexão e a criatividade sejam bloqueadas por conta da prevenção de conflitos ou devido a um julgamento moralista (baseado em “certo e errado”).
- **Eficácia:** o que está sendo feito deve funcionar, ser útil e importante.



FIGURA 2 – Ferramentas que dão corpo aos princípios sociocráticos; as necessidades universais mais básicas são atendidas nos sistemas vivos.

Este livro detalha uma coleção de ferramentas que podem ajudar na concretização dos princípios aqui nomeados. Para que essas ferramentas sejam utilizadas com integridade, é preciso que se tenha a intenção de zelar pelos princípios que motivam seu uso. Um martelo pode ser usado para construir ou destruir. Ambos são importantes: ferramentas e princípios, prática e intenção. O apego, no entanto, deve ser direcionado aos valores e princípios, não ao uso das ferramentas de maneira rígida.

Este manual tem como foco ferramentas específicas porque nos parece que é disso que o movimento precisa agora. Contudo, ao longo desta obra, haverá referências aos princípios, com mais destaque para a eficácia e a equivalência.

1.1.3 Eficácia e equivalência

Definimos equivalência como o entendimento de que “as necessidades de todas as pessoas são importantes”, independentemente de seu status ou do papel que ocupam.

Todas as vozes têm igual valor, mas nem todas as vozes têm igual influência. Para nós, equivalência não quer dizer igualdade. Cada pessoa é equivalente às outras e cada pessoa é única. Quando as necessidades presentes em um contexto são conhecidas, decide-se coletivamente a forma mais eficaz de atendê-las, considerando as limitações existentes.

equivalência

e·qui·va·lên·cia
substantivo

A condição de ser igual ou equivalente em valor, estima, função etc.

Sinônimos:

Equidade, igualdade, intercambiabilidade, comparabilidade, correspondência.

FIGURA 3 – Definição de equivalência.

Honrar as necessidades de todas as pessoas envolvidas é um conceito maravilhoso, mas como concretizá-lo? Se muito tempo for gasto conversando, o processo se tornará ineficiente porque o trabalho não será feito – negligenciando-se, assim, necessidades como a de contribuir com os clientes, com os aprendizes ou com a comunidade. *O que a sociocracia faz é gerar integração entre o compromisso com a ação/avanço e a promessa de levar as necessidades de todo mundo em consideração em todos os momentos.*

O que torna a sociocracia tão diferente é justamente esse reforço mútuo entre equivalência e eficácia. Ela rompe com muitas binariedades – *indivíduo versus grupo, trabalhadoras versus administração, nós contra eles* –, ajudando as pessoas a se reencontrar e a *permanecer em conexão*; a trabalhar, decidir e crescer juntas.

A sociocracia supera o equívoco de que a eficácia só é possível à custa da equivalência e que promover maior equivalência significa diminuir o passo da organização. As ferramentas sociocráticas permitem ouvir as necessidades das pessoas de tal forma que aumenta também a eficácia. Uma organização eficaz terá mais sucesso na criação de um contexto em que todas as pessoas possam contribuir para atender mais necessidades. Não se trata de equilibrar dois

extremos opostos, mas de transformar essa contraposição em uma junção: eficácia e equivalência, ambas, *ao mesmo tempo*.

eficácia

e.fi.cá.cia
substantivo

O grau de sucesso em relação à produção do resultado desejado.

FIGURA 4 – Definição de eficácia.

1.1.4 Como é a sociocracia: o fluxo

Muitas pessoas pedem à Sociocracy For All (SoFA) que as permita participar de uma reunião sociocrática para ver como é. Recebemos esses visitantes sempre que possível, então já temos uma resposta padrão a esse pedido: esteja ciente da possibilidade de que não se veja nada demais. A boa governança é invisível. Ela se traduz na remoção das distrações do caminho.

Quando necessidades como as de conexão, de integridade ou de compartilhamento da realidade não são atendidas, podem surgir sentimentos que tiram o foco das pessoas. O objetivo da sociocracia é proporcionar clareza para que se possa trabalhar, para que toda a equipe tenha segurança emocional e para que o processo ocorra. É assim que surge o fluxo: quando um grupo está totalmente e criativamente imerso em seu processo. A governança, que é uma ferramenta, some no pano de fundo e o conteúdo ocupa o primeiro plano. A boa governança é, portanto, invisível. Só serve para criar as condições para que se aumente a produtividade trabalhando em conjunto.

1.2 O paradoxo de ensinar a autogestão

Na autogestão, os grupos governam a si mesmos. Não é irônico dizer às pessoas como governar a si mesmas? Essa é uma preocupação com a qual nos deparamos diariamente. Como podemos ser úteis e compartilhar nossas experiências sem impor um sistema fixo? As páginas a seguir descrevem de que modo lidamos com esse paradoxo.

1.2.1 Princípios norteadores versus ferramentas

Administrar organizações de forma alinhada com os princípios sociocráticos, para nós, é mais importante do que as estratégias adotadas para isso. Por exemplo, considerar todas as necessidades é mais importante do que realizar uma rodada de consentimento “segundo o manual” (até mesmo este manual!). A rodada de consentimento é apenas uma *ferramenta* usada para

garantir o princípio da equivalência. Se alguém conseguir encontrar uma maneira melhor para viver o princípio da equivalência sem comprometer a eficácia, que o faça – e, por favor, compartilhe sua experiência para que outras pessoas possam se beneficiar dela!

Para nós, a sociocracia é o entendimento de que todas as necessidades são importantes, sempre: as necessidades das pessoas a quem a organização serve, as necessidades de quem trabalha nela, as necessidades de toda a vida interdependente do planeta, as necessidades das gerações futuras.

Por que escrever um livro cheio de ferramentas se somente os princípios básicos são importantes? Há quatro razões para isso.

- O desenvolvimento de habilidades. Muitas pessoas nos pedem um conjunto de boas práticas. Encontrar as ferramentas certas e combiná-las parece assustador para quem o poder compartilhado é algo novo – não porque seja algo tão difícil de fazer, mas porque a maioria não tem experiência com isso.
- Evitar a reinvenção da roda. Se as pessoas estão em uma organização porque a missão dessa organização lhes é cara, então desenvolver um sistema de governança não estará no foco de sua atenção. Assim, com este livro *ofertamos* tudo o que sabemos sobre o poder compartilhado e sobre como compartilhar o poder. Trabalhamos com isso e temos muita experiência com governança.
- A equivalência é profundamente importante para nós. Não ter um sistema de governança, ou ter um sistema de governança vago, significa ter muito espaço nas entrelinhas, um espaço que será preenchido pela vida diária na organização. É como vimos na analogia com a água: o poder vai fluir em alguma direção. Se a intencionalidade de preservar a equivalência não for mantida com cuidado, o poder voltará a fluir para as mãos de poucas pessoas.
- Oferecer descrições detalhadas. Isso porque recebemos pedidos frequentes de informações práticas. Neste livro disponibilizamos diversas ferramentas dentre as quais se pode escolher. No entanto, não queremos que ele se torne um manual de regras. Se os princípios e as ferramentas forem bem compreendidos, será possível usá-los e ajustá-los a cada contexto e momento específico.

1.2.2 Pegue o que parece ser útil – mas quanto mais, melhor

A sociocracia não é tudo ou nada. Pode-se escolher utilizar mais ou menos dos recursos e das ferramentas descritas nesta obra, e inclusive mudar de ideia ao longo do tempo. Ninguém tem a propriedade de qualquer dessas ferramentas. Também não é uma questão de certo ou errado, mas de ferramentas mais ou menos eficazes para a autogestão e administração. Com esse espírito, eis o que queremos:

- que as pessoas que lerem este livro compreendam os princípios norteadores da sociocracia;

- oferecer a elas orientações sobre como colocar esses princípios em prática;
- que elas se sintam capacitadas a adequar as ferramentas que encontrarem aqui às necessidades de sua organização.

As boas práticas na sociocracia se articulam muito bem e se reforçam mutuamente. Por exemplo, os elos duplos (consulte a seção 2.4, na página 55) tornam a estrutura do círculo mais transparente. As tomadas de decisão em grupos menores tornam mais fácil o uso do método do consentimento.

Qualquer aspecto que não seja trabalhado com intencionalidade será desenvolvido de outra forma, às vezes por práticas que não sustentam a equivalência de forma consistente. Recomendamos que se use tudo o que parecer útil, mas que também se mantenha um olhar atento aos sinais que indicam a necessidade de melhoria em algum ponto do método de governança.

1.2.3 Altere o que quiser – com consentimento

Dedicamos o nosso tempo à disseminação da sociocracia porque estamos convencidos de que se trata de um excelente conjunto de princípios e ferramentas. Quando escolhemos o que iríamos colocar neste livro, nos baseamos em nossos anos de experiência observando diferentes ferramentas e técnicas e os impactos de sua utilização.

A governança é uma construção altamente complexa. A mudança em um ponto pode afetar o equilíbrio em outro. Por isso, recomendamos que as pessoas usem as ferramentas básicas ao máximo e da forma mais próxima possível ao descrito neste livro. As ferramentas podem ser facilmente adaptadas – desde que seja viável avaliar o resultado da adaptação. Com a prática e a experiência, adquire-se mais flexibilidade em sua utilização.

O consentimento é o método padrão de tomada de decisão na sociocracia. Nele, as propostas apresentadas são aprovadas quando ninguém tem uma objeção a elas. Mais adiante neste manual, trataremos da tomada de decisão por consentimento em profundidade; entendemos, contudo, que essa descrição é suficiente no momento.

Um grupo pode decidir qualquer coisa por meio do consentimento. Frequentemente, dizemos, brincando: “Você quer uma ditadura na sua organização? Isso pode ser decidido por consentimento. Recomendamos que o papel de ditadora tenha um mandato bem definido, no entanto!”. O grupo pode, por consentimento, decidir fazer uma votação. Digamos, por exemplo, que um grupo decida usar apenas a estrutura organizacional da sociocracia e combiná-la com a regra da maioria como método de tomada de decisão. Isso é permitido, desde que seja decidido com o consentimento do grupo. Pode-se mudar todo o sistema de governança a qualquer momento. A única coisa que não se pode fazer é ignorar objeções fundamentadas.

Há, no entanto, um ponto a ser considerado. Conversamos com inúmeras organizações; quando elas têm dificuldades relacionadas à governança, é sempre por um dos seguintes motivos (ou ambos ao mesmo tempo): (1) a sociocracia foi implementada com lacunas

ou (2) não houve investimento suficiente na aprendizagem dos princípios e das ferramentas sociocráticas.

Por isso, dizemos: queremos que os grupos assumam sua própria governança. E queremos, além disso, oferecer-lhes o máximo possível da informação que obtivemos a partir da nossa experiência, pois achamos que a sociocracia contém um excelente conjunto de princípios e a maioria dos ajustes de que tivemos notícia foi prejudicial à governança.

Sociocracia

So·cio·cra·cia

Como em *socio*-logia, como em *demo*-cracia.

FIGURA 5 – Como se pronuncia “sociocracia”.

1.3 O contexto da sociocracia

1.3.1 Breve história

Origens

O termo “sociocracia” foi trazido ao uso comum pelo filósofo francês Auguste Comte na década de 1850, mas a palavra só começou a tomar seu significado atual na década de 1940 em uma escola quacre na Holanda, onde tanto o corpo docente quanto o discente participava das decisões a respeito da administração.

As pessoas que fundaram essa escola, Kees Boeke e Betty Cadbury, eram quacres, educadoras e ativistas da paz. Boeke via a sociocracia como uma forma de governança que pressupõe a equidade entre os indivíduos. Essa igualdade não se expressa com “cada cabeça, um voto”, mas sim com um grupo (o círculo) refletindo junto até que se alcance uma decisão que seja satisfatória para cada pessoa que o compõe.

Para operacionalizar os ideais sociocráticos, Boeke articulou a tomada de decisão dentro da escola por meio de um sistema de círculos, no qual cada círculo era responsável por tomar decisões a respeito daquilo que fazia parte de seu domínio. Os círculos elegiam representantes que então formavam um círculo “superior”. Esse sistema mantinha a eficiência de uma estrutura hierarquizada preservando a equivalência básica entre as pessoas.

Um aluno dessa escola, Gerard Endenburg, tornou-se engenheiro e resolveu aplicar os princípios de Boeke na empresa de engenharia elétrica que herdou de seus pais, a Endenburg Elektrotechnik. Foi ele quem articulou os quatro princípios básicos da sociocracia tal como

os conhecemos hoje, criando um método formal de organização, chamado de “Sociocratische Kringorganisatie Methode” (Método do Círculo Sociocrático, ou MCS). Sua intenção era a de que a sociocracia incluísse as pessoas e as motivasse a participar das organizações como seres humanos íntegros e corresponsáveis.

A sociocracia foi levada para os Estados Unidos por John Buck. Junto de Sharon Villines, Buck escreveu o livro *Nós o Povo – Consentindo a uma democracia mais profunda* em 2007. Jerry Koch-Gonzalez estudou e trabalhou com John Buck, e Ted J. Rau, por sua vez, estudou e trabalhou com Jerry.

Com o passar do tempo, foram surgindo variações da sociocracia, com destaque para a Holacracia e a Sociocracia 3.0. Está além do escopo deste livro explorar as semelhanças e diferenças entre as variações da sociocracia. A linhagem sociocrática adotada pela SoFA é a da sociocracia “clássica”, ou seja, vinda diretamente de Gerard Endenburg e do MCS que ele e outras pessoas desenvolveram.

Neste livro, tentamos usar e criar jargões somente nos pontos em que isso acrescenta clareza ao texto. Apesar de ser possível debater o quanto *Muitas vozes uma canção* é fiel à sociocracia “clássica”, não pretendemos iniciar outra linhagem sociocrática com este livro. Vemos com certa tristeza e ceticismo qualquer fragmentação no movimento de distribuição do poder com base no círculo. Nossa intenção é sermos “Sociocracy for All” (Sociocracia para Todo Mundo), o que – para nós – significa apoiarmos qualquer esforço para disseminar a sociocracia e sua aplicação.

Governança dinâmica

Nos Estados Unidos, a sociocracia é também conhecida como governança dinâmica ou autogestão dinâmica. Esses nomes foram escolhidos para enfatizar a natureza dinâmica da sociocracia e porque a palavra sociocracia gerava reações negativas. Para algumas pessoas, a palavra sociocracia lembrava “socialismo”, implicando a perda da liberdade individual. Para outras, a palavra soava como mais uma forma de exercer o “poder sobre”. E para outras, ainda, a sociocracia era uma palavra estranha e difícil de pronunciar.

Ao usar o termo original, a SoFA reconhece a natureza internacional do movimento sociocrático.

A disseminação da sociocracia

A sociocracia teve origem na Holanda, o que explica a maior ocorrência de organizações sociocráticas nesse país. Desde então, ela lentamente se expandiu para todos os continentes.

Comunidades de *cohousing* e ecovilas foram pioneiras na adoção da sociocracia na Europa e nas Américas do Norte e do Sul. A fundamentação da sociocracia na comunidade e na equi-

valência é especialmente atraente para comunidades intencionais. Diferentemente do que acontece na tomada de decisão por consenso, a sociocracia equilibra as necessidades do grupo com as do indivíduo, o que é essencial para manter uma comunidade sã. Apesar de as comunidades intencionais terem dificuldades relacionadas às suas governanças, são lugares onde:

- não há infinita alternância do poder ou dominação por meio da regra da maioria;
- a responsabilidade é assumida perante o todo, e não apenas perante um supervisor;
- a liderança é compartilhada;
- não se pode ignorar ninguém.

Essas características tornam as comunidades intencionais um terreno fértil para a sociocracia; grandes contribuições vieram de indivíduos profundamente enraizados em comunidades intencionais que promoveram, e continuam promovendo, a sociocracia. Nós, autores deste livro, vivemos em uma comunidade intencional. Algo que impulsionou a disseminação da sociocracia, inclusive, foi a convicção de que se as pessoas dessas comunidades, vivendo juntas e compartilhando propósitos, não fossem capazes de resolver seus conflitos e falhas de comunicação, então não haveria esperança para aquelas pessoas que não vivem juntas, que não compartilham propósitos e que se veem como inimigas umas das outras. Havia nesses espaços quem quisesse provar que é possível trabalhar por objetivos comuns em comunidade, mantendo a harmonia. E havia quem simplesmente quisesse reduzir o tempo gasto em reuniões.

Até hoje, estes são os dois possíveis caminhos de entrada na sociocracia: algumas pessoas querem um sistema mais alinhado com os valores de uma sociedade equânime e mais justa; outras valorizam e apreciam a clareza, eficácia e transparência que a sociocracia leva para as empresas e organizações. As primeiras implementações, além das comunidades, ocorreram em escolas independentes e organizações ágeis baseadas em valores ou partiram de pessoas interessadas em Comunicação Não-Violenta (CNV).

Como a sociocracia atende a prioridades diferentes para pessoas diferentes, queremos honrar essa variedade trazendo falas de pessoas sobre o que a sociocracia significa para elas.

O que sociocracia significa para você?

“Todas as vozes são ouvidas e valorizadas.”

“Atenção com todas as pessoas, apoiar todo mundo para que conquiste sua voz, lidar racionalmente com propostas de acordo, ajudar as pessoas a se tornarem participantes mais responsáveis.”

“A sociocracia torna menos provável que as coisas sejam varridas para debaixo do tapete porque as objeções são estimuladas e procuradas.”

“A sociocracia tem a ver com aprendizado coletivo e adaptação às circunstâncias.”

“Ela permite que mais vozes façam parte do processo de tomada de decisões e, portanto, que haja mais transparência na tomada de decisões de toda a organização.”

“Ela empodera as integrantes.”

“Ela faz uso da inteligência coletiva dos grupos.”

“Assim como a curiosidade é o início da inteligência, a sociocracia é o início da colaboração eficaz.”

FIGURA 6 – Falas de participantes de nossos treinamentos.

1.3.2 Movimentos aliados

A sociocracia não é o único movimento que apoia a colaboração a serviço da vida. Existem outros, que denominamos “movimentos aliados”, entre os quais a sociocracia vem crescendo organicamente nos últimos anos. Alguns exemplos:

- A permacultura, como um meio de administrar recursos em harmonia com a flora e a fauna – especialmente o aspecto social da permacultura, que é o “cuidado das pessoas”.
- A Comunicação Não-Violenta, partindo da ideia de que *as necessidades de todas as pessoas importam*.
- A Metodologia Agile, que tem foco em ciclos curtos com melhoria contínua, no empirismo e em equipes semiautônomas.
- O movimento cooperativo, baseado na propriedade compartilhada e na equivalência das vozes de cada participante, assim como o movimento da nova economia.

São também aliados (sem seguir uma ordem específica): o movimento de transição, a economia enxuta e circular, a justiça social, a economia solidária, a democracia no local de

trabalho, a democracia participativa, a comunhão, o controle comunitário da energia, as organizações responsivas, o mindfulness, as moedas alternativas, o trabalho inclusivo, a justiça restaurativa, as plataformas de cooperativismo, o capitalismo consciente, as escolas democráticas, a antroposofia e a educação montessoriana. Ninguém tem a solução para todos os problemas e nenhum movimento será capaz de satisfazer as necessidades de novos sistemas para todas as áreas da nossa vida. Juntos, no entanto, esses movimentos, sistemas e mentalidades são decisivos na transformação da maneira como nossas sociedades funcionam.

É maravilhoso ver as pessoas pegarem o que sabem, combinarem com a sociocracia e produzirem algo ainda melhor. Os indivíduos com os quais trabalhamos e com quem estivemos em contato muitas vezes eram de algum dos movimentos citados.

Dentre as coletividades organizadas sociocraticamente, há centros de atendimento a idosos, grupos de ensino domiciliar, empresas de consultoria, organizações comunitárias, restaurantes e acampamentos de verão para famílias. A experiência mais comovente de uso da sociocracia de que já tivemos notícia foi a de dezenas de milhares de crianças na Índia que mudaram sua situação de vida por meio de parlamentos estabelecidos em suas vizinhanças e de líderes eleitos usando o processo sociocrático.

Nós, autores, estamos na afortunada posição de sermos beneficiários. Aprendemos muito sobre todos esses movimentos com as pessoas a quem ensinamos, as quais muitas vezes nos mostraram como os valores sociocráticos se aplicavam em suas situações particulares. Há pessoas implementando a sociocracia em famílias, relacionamentos, associações de dança e grupos religiosos. A mentalidade por trás da sociocracia se entrelaça com uma visão muito além da governança: a de um mundo baseado na integração e na cooperação.

1.4 Como usar este manual

A governança é algo difícil de ensinar. O maior desafio é que a pessoa precisa saber tudo ao mesmo tempo: precisa conhecer o formato da reunião e todos os processos, entender o consentimento, saber o que é um círculo temporário e como fazer uma rodada. Precisa ouvir o *feedback*, ser capaz de identificar seus sentimentos, estar consciente de suas necessidades e muito mais, tudo de uma vez – ah, e tem ainda os papéis operacionais!

A governança sociocrática funciona melhor quando praticada por alguém que domina tudo. Como isso pode ser alcançado? Tentamos escrever este livro de modo que ele possa ser folheado e as seções lidas separadamente. Assim, nos esforçamos para que as seções fossem abrangentes, o que resultou em algumas repetições na obra.

Para nós, é como aprender a nadar. Pode-se falar bastante sobre qual formato deve-se fazer com a mão no nado de peito ou sobre a linha que os braços têm que formar no *crawl*. Mas quando se está lutando para permanecer à tona, essa informação detalhada demais se torna

irrelevante. Focar na respiração e se esquecer de movimentar os pés não impede ninguém de afundar. O primeiro passo é manter-se à tona e daí então trabalhar a eficiência dos movimentos, a respiração, o condicionamento e assim por diante. Quem já aprendeu a nadar talvez se lembre de que se movimentar na água parece impossível no início. Mas, depois de praticar, praticar, praticar, acontece um estalo. Pega-se o jeito.

Somos, portanto, professores de natação. Queremos que quem nos lê mantenha-se à tona sem ansiedade. Se você é um iniciante cujo objetivo é não afundar, o livro que tem em suas mãos contém um nível de detalhe provavelmente excessivo para você agora. Se pudéssemos ter um único desejo atendido com uma varinha mágica, gostaríamos que as pessoas lessem este livro duas vezes, praticando entre uma leitura e outra. E, então, lessem de novo seis meses depois, quando a leitura será totalmente diferente porque as informações aqui contidas são absorvidas de outra forma por aprendizes experientes.

Quando ensinamos crianças a nadar, nós as carregamos nas costas dentro da água, para que elas experimentem a sensação de nadar, sintam os movimentos em seu corpo. Acreditamos que os diferentes elementos envolvidos na ação de nadar fazem mais sentido após o conjunto ter sido vivenciado. É isso que a SoFA faz no treinamento on-line. Metaforicamente, colocamos equipes dentro de uma piscina e as carregamos em segurança nas reuniões iniciais, soltando mais e mais conforme as pessoas vão se tornando capazes de se manter à tona por si próprias.

Tal metáfora não se aplica a este livro. Algumas pessoas têm facilidade de aplicar o que leem a contextos da vida real; para muitas outras, isso será difícil e nós recomendamos que busquem ajuda. Muito do que está aqui faz sentido quando já se teve experiência prática. Se a leitura não é o modo como você gosta de aprender, podemos buscar juntos outras formas de aprendizado ou podemos indicar alguém com quem fazer um treinamento. Veja links para recursos na seção 7.1 do Apêndice, na página 307.

1.4.1 Recursos on-line

Nosso desejo era que pudéssemos oferecer estudos de casos de organizações em todas as suas diferentes fases, de todos os setores, em diferentes idiomas. Queríamos fornecer exemplos de estatutos e acordos de governança e estruturas organizacionais adequadas para todas as organizações sociocráticas existentes ou que possam vir a existir. Estamos trabalhando nisso e fazendo um grande esforço para tornar pública qualquer informação produzida ou encontrada por nós, pois justamente queremos que todas as informações que possam ser úteis estejam acessíveis a todo mundo.

Conteúdo on-line

www.sociocracyforall.org/resources 

- Estudos de casos
- Estruturas de organizações reais
- Material para impressão (incluindo versões em alta resolução dos roteiros deste manual)
- Artigos sobre tópicos específicos
- Vídeos

www.sociocracyforall.org/events 

- Webinários sobre tópicos específicos
- Oportunidades de treinamento, incluindo treinamento de facilitação on-line e opções abertas para o estudo individual

www.sociocracyforall.org/sofa 

- Maneiras de se conectar com outras pessoas que praticam, treinam e desenvolvem a sociocracia na nossa organização

FIGURA 7 – Conteúdo on-line da SoFA.

A SoFA é Sociocracy For All, ou seja, sociocracia para todo mundo. A nossa essência é a acessibilidade. Acreditamos que o conhecimento sobre a sociocracia e as habilidades que ela permite desenvolver devem ser um bem comum. Sabemos que disponibilizar conteúdo on-line em um número limitado de idiomas não o torna tão acessível, mas é o melhor que podemos fazer no momento. Entretanto, a plataforma on-line permite que novas informações sejam acrescentadas e atualizadas; e já houve, inclusive, diversos projetos de tradução colaborativa.

Convidamos quem nos lê a entrar em contato se tiver recursos a compartilhar ou se quiser cooperar para traduzir ou criar conteúdo. Procuramos também conectar pessoas que estão procurando outras do mesmo ramo ou região com quem trabalhar.

1.4.2 Como nos oferecer *feedback* sobre este livro

O *feedback* é um importante tópico na sociocracia. Neste livro falamos sobre os ciclos de *feedback* – algo é planejado, executado e depois se avalia o desempenho do que foi produzido. Há muitos dados a serem considerados na avaliação deste produto e quem nos lê desempenha um papel muito importante no sentido de nos ajudar a entender como esta obra pode ser melhorada para a próxima edição.

O que você quer ver na próxima edição?

No site www.manyvoicesonesong.com, você pode dar o seu *feedback* sobre este livro preenchendo um formulário. Essa é para nós a melhor maneira de receber *feedback*. Apresentamos desde já as perguntas que estão no formulário do site, para que se possa ir pensando nas respostas ao longo da leitura dos próximos capítulos (apesar de que, claro, poderá haver alterações à medida que aprendemos sobre o que podemos melhorar no formulário).

Fica o convite para a participação na pesquisa. Agradecemos desde já!

Feedback sobre este livro

Acesse em: www.manyvoicesonesong.com

Primeiro contato com a sociocracia

Como você ouviu falar da sociocracia?

Você comprou a sua cópia deste livro ou ganhou de outra pessoa?

A sua cópia é digital?

Seu contexto

Você já conhecia a sociocracia antes de ler este livro?

Seu interesse é profissional ou não está ligado ao trabalho (remunerado)?

Você usa a sociocracia em uma organização da qual faz parte?

O que você esperava deste livro?

Tinha curiosidade em relação à sociocracia.

Já praticava a sociocracia e queria aprimorar-se.

Estava considerando usar a sociocracia.

Suas expectativas foram realizadas?

Diga-nos o que ajudou você.

Diga-nos o que você acha que está faltando e é necessário.

FIGURA 8 – Dê o seu feedback a respeito deste livro.



Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar
ou acesse pelo QR Code abaixo.



Ted J. Rau e Jerry Koch-Gonzalez

MUITAS VOZES UMA CANÇÃO AUTOGESTÃO POR MEIO DA SOCIOCRAZIA

O mundo caminha de decisão em decisão.
De decisão em decisão, podemos mudar o mundo.
Sistemas bem projetados podem nos ajudar a ter intencionalidade na forma como trabalhamos e tomamos decisões e na forma como geramos responsabilidade e nos comunicamos.

Muitas vozes uma canção é para todas as pessoas que acreditam que a distribuição de poder, o compartilhamento da tomada de decisões e a aprendizagem contínua podem fazer a diferença nas organizações.

Este manual oferece um nível de detalhamento sem precedentes, com exemplos e clareza nas informações sobre como usar a sociocracia na vida real. O material aqui contido é o resultado de muitos anos de experiência na utilização, na instrução, na consultoria e na facilitação de organizações sociocráticas.

Sociocracy For All (SoFA)

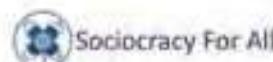
Fundada em 2016 por Jerry Koch-Gonzalez e Ted J. Ray, a Sociocracy For All (SoFA) é uma organização sem fins lucrativos que se compromete a tornar a autogestão viável e acessível para todo mundo. A SoFA oferece treinamentos e comunidades de prática, além de recursos de fácil utilização para apoiar o movimento rumo a organizações mais humanas e autogeridas.
www.sociocracyforall.org



"Finalmente um manual de sociocracia! O manual é detalhado, prático e cheio de exemplos e descobertas que resultam da experiência. Uma maravilhosa contribuição para pessoas buscando alcançar ambientes de trabalho e comunidades melhores."
Frederic Laloux, autor de *Reinventando as organizações*

"Este é um livro muito importante. Suas orientações precisas serão bastante úteis para muitas pessoas que estão começando a usar a sociocracia para tornar suas organizações mais ágeis, adaptáveis e humanas."
John Buck, coautor de *Nós o Povo – Consentindo a uma democracia mais profunda*

"Agradou-me encontrar em *Muitas vozes uma canção* um tom caloroso e amigável, gráficos claros demonstrando as muitas configurações possíveis para círculos conectados, e uma cobertura absolutamente abrangente sobre o tema. Os autores incluem dicas valiosas, testadas na prática da sociocracia, obtidas a partir de suas experiências pessoais. Eu recomendo fortemente este livro para comunidades já existentes e em formação que usam ou pensam em usar a sociocracia."
Diana Leafe Christian, instrutora de sociocracia e autora de *Creating a Life Together: Practical Tools to Grow Ecovillages and Intentional Communities*



Apoio:



regenera



Agência Brasileira de ISBN
ISBN 978-85-47885-37-4

