



## Sociocracia – O Desafio da Participação nas Decisões

Hermanus Meijerink

Desde as suas primeiras versões, há mais de 8 anos, o Estatuto da Associação de Pedagogia Social vem trazendo elementos da Sociocracia para definir seu funcionamento. Em diversos lugares o Estatuto define que decisões serão tomadas "por consentimento, pelo sistema sociocrático". Assim estabelece também, inspirado pela Sociocracia, que a estruturação da Associação seja em Círculos (coordenação, seminários e divulgação), e, nas Assembléias, nos utilizamos do procedimento sociocrático para as eleições da coordenação.

Mas, afinal de contas, o que é Sociocracia? De onde vem, qual é sua essência e como funciona na prática? Se o nosso Estatuto menciona conceitos sociocráticos, se torna necessário compartilhar e trabalhar estes conceitos com os associados. Queremos elaborar este tema de forma sucinta, colocando-o em perspectiva histórica, nos seus conceitos básicos, as regras básicas e a aplicação prática.

### **Introdução.**

Nos anos 80 a Administração Participativa era um tema amplamente discutido no mundo empresarial e se procurou formas práticas para introduzi-la nas organizações. O assunto era tão "quente" que deu origem à formação de uma Associação Nacional de Administração Participativa (ANPAR), que durante uma década facilitou o intercâmbio entre dezenas de empresas com experiências neste campo. Hoje em dia o appeal que tinha nos anos 80 deu lugar para outros destaques: Qualidade Total, ISO 9000, Qualidade de Vida, Responsabilidade Social, etc. e a própria ANPAR deixou de existir.

Porém, a necessidade de se tomar decisões e estabelecer acordos e regras de forma participativa continua existindo não só no mundo empresarial, mas em todos os setores da sociedade onde pessoas se juntam para realizar algo em comum.

A maior parte dos processos de Administração Participativa se limitava ao que pode ser chamada de participação concedida: se abria espaço para opinar, discutir, sugerir e até participar na tomada de decisões, porém não há participação no poder de decisão.

E justamente quando buscamos maior comprometimento, co-responsabilidade por resultados por parte de colegas e colaboradores, que a participação na tomada de decisões deve ser para valer, ou seja, deve haver partilha no poder de decisão.

Talvez seja esta a razão porque a Gestão Participativa não conseguiu avançar muito no meio empresarial: o receio de ter que entregar o poder de decisão e perder o domínio.

A Sociocracia é um modelo de Administração Participativa que garante que o poder de decisão seja compartilhado com parceiros e colaboradores (que é diferente de ser entregue a eles), de forma que a influência do proprietário se mantém, enquanto para parceiros e colaboradores a participação não é apenas "concedida" mas se torna uma verdadeira co-gestão.

### **Breve Histórico da Sociocracia.**

O termo "Sociocracia" foi usado pela primeira vez pelo sociólogo-filósofo Auguste Comte (1798-1857). O reformador de ensino, Kees Boeke, utilizou o termo para indicar a forma de organização social aplicada na escola dirigida por ele na Holanda e na qual Gerard Endenburg, o criador do modelo Sociocrático, estudou.

Os anos pós-guerra deixaram a Europa arrasada e a procura por uma nova ordem social era grande. Para Gerard Endenburg, filho de um industrial de Rotterdam, o cerne do problema estava



na qualidade das decisões tomadas e a solução estava em encontrar uma nova forma de tomada de decisão participativa que pudesse ser aplicada inclusive nas organizações do setor econômico.

No final dos anos 60 ele assumiu a direção da indústria de instalações eletro-eletrônicas e recebeu do seu pai "luz verde" para pôr suas idéias em prática. Assim ele foi desenvolvendo, passo a passo e a partir da prática, um modelo de tomada de decisão participativa, testando-o na sua própria Empresa. Já na década de 70 a sua experiência começou a suscitar interesse na Holanda e em outros países e diversas outras empresas e organizações começaram a aplicar o modelo.

No final da década de 70 foi fundado o "Sociocratisch Centrum", um instituto com o objetivo de pesquisar, sistematizar, divulgar e implantar a Sociocracia. Atualmente, além da própria Holanda e outros países da Europa, empresas e organizações dos Estados Unidos, do Canadá, e desde 1989 do Brasil, têm iniciado processos de introdução do modelo.

## **O Modelo Sociocrático**

O modelo sociocrático é simples e se resume a apenas 4 regras básicas.

### **1. A Estrutura em Círculos**

A primeira regra define onde e sobre o que a tomada de decisões é participativa. Além da estrutura funcional existente, se cria uma estrutura de "círculos".

Um Círculo é um grupo de pessoas funcionalmente ligadas entre si com um objetivo comum, que se reúne para tomar decisões de policy (objetivos, estratégias, estruturas, políticas, delegação de poder) necessárias para o seu bom funcionamento. Todas pessoas de uma organização fazem parte de um Círculo e a participação nas reuniões é livre. Organizações maiores têm mais círculos, inclusive de diversos níveis.

### **2. A dupla Conexão entre os Círculos**

A segunda regra assegura que decisões nos círculos sejam tomadas de forma participativa com representantes do nível imediatamente inferior.

A interligação entre círculos de níveis diferentes se dá por duas pessoas, ou seja, duas pessoas participam do círculo imediatamente superior: o líder funcional e um ou mais representantes eleitos pelo círculo.

### **3. O Princípio do Consentimento**

A terceira regra determina a forma em que decisões são tomadas e assegura que todos participem em igualdade numa decisão e que o critério básico seja o argumento.

O princípio do consentimento rege a tomada de decisões nos círculos, ou seja, uma decisão é tomada, se nenhum dos participantes tiver uma objeção fundamentada em argumentos. Existe uma diferença sutil entre "consentimento" e "consenso": consenso requer que todos estejam a favor de uma determinada proposta, enquanto o consentimento requer que não haja objeção.

### **4. Eleição de pessoas**

A quarta regra básica é uma aplicação da tomada de decisão participativa no caso de eleição de pessoas.

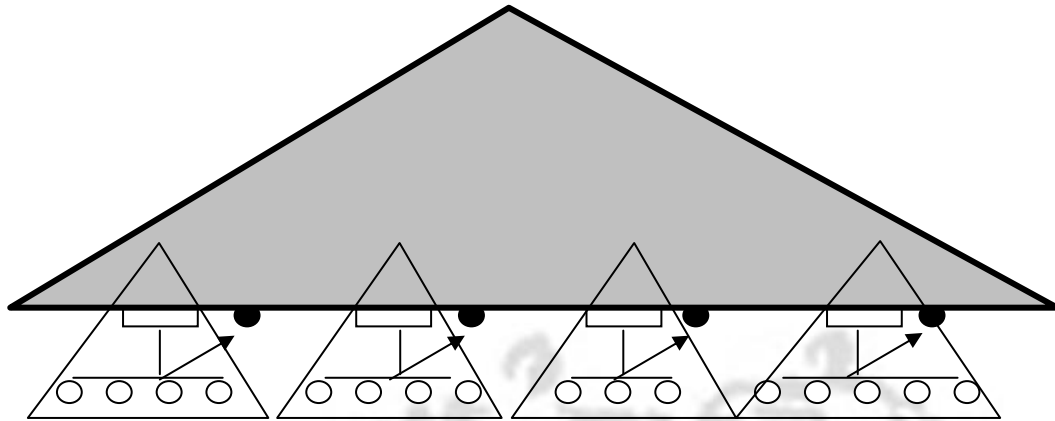
Pessoas são eleitas com base em argumento, após discussão aberta e por consentimento. Esta regra se aplica através de um procedimento desenvolvido especialmente para este fim.

Faz parte do papel dos Círculos cuidar que haja uma formação permanente das pessoas integrando as necessidades das atividades fim da organização com as do processo participativo sociocrático. A formação deve criar as condições para atender aos objetivos institucionais e para poder participar e permitir a participação.



**SOCIOCRACIA – O DESAFIO DA PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES** por Hermanus Meijerink – Publicado no Boletim n# 14  
Julho 2001

A figura a seguir mostra a estrutura sociocrática de círculos relacionada com a estrutura funcional normal de uma organização.



- é o Círculo Geral – órgão responsável pela organização como um todo
- são Círculos de departamentos ou órgãos responsáveis por uma parte da organização – departamento, área, unidade de acordo com a estrutura da organização. Se houver mais níveis estruturais, haverá mais Círculos também nos níveis seguintes, de modo que todos os colaboradores participam de um Círculo
- são colaboradores de um departamento, área ou unidade
- são os representantes eleitos pelo Círculo para participar, junto com o líder hierárquico, das reuniões do Círculo imediatamente superior
- é o líder hierárquico: diretor geral, diretor, gerente, etc.

Caros leitores, esta é uma visão básica do Modelo Sociocrático e ainda colocada de forma resumida. Um dos princípios da Pedagogia Social é que não se deve responder a perguntas que (ainda) não foram feitas. Por isso, gostaria de convidar os interessados a entrar em diálogo comigo, formulando perguntas a partir das quais podemos aprofundar o tema, seja de forma direta ou através do Boletim. O meu email é: [hermanus@maturi.org.br](mailto:hermanus@maturi.org.br). Aguardo o seu contato.

#### Bibliografia:

1. GERARD ENDENBURG, Sociocracy; As social design; Eburon, Delft Holanda, 1998
2. GERARD ENDENBURG, Sociocracy; The organization of decision-making "no objection" as the principle of sociocracy, Eburon, Delft, Holanda, 1998

*Hermanus Meijerink é consultor de empresas e organizações não governamentais. Membro fundador da Associação de Pedagogia Social*