

---

# Sociocracia - uma introdução

por Ted Rau



Sociocracy For All

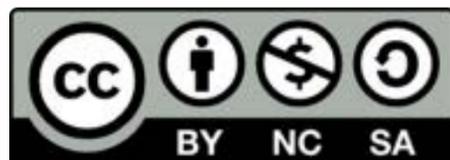


Você pode fazer o download desse e-book e outros materiais em inglês acessando o site: [www.sociocracyforall.org//pt-br/recursos/](http://www.sociocracyforall.org//pt-br/recursos/)



Sociocracy For All é uma organização sem fins lucrativos com atuação global e registrada em Massachusetts, EUA. [www.sociocracyforall.org](http://www.sociocracyforall.org)  
Todo conteúdo está licenciado sob o registro CC-SA-BY-NC 2021  
É permitido repassar e compartilhar esse documento, mesmo com alterações, se o mantiver gratuito e acessível, dando os créditos ao Sociocracy For All. Não é permitido utilizá-lo com fins lucrativos.  
Seja qual for a forma de utilização desse documento, é necessário dar os créditos ao [www.sociocracyforall.org](http://www.sociocracyforall.org)  
ISBN 978-1-949183-18-4

**Autor:** Ted J. Rau  
**Tradução:** Camila Keiko Takahashi  
**Revisão:** Cris Cintrão





# Índice

Introdução	1
Tomada de decisão em conjunto: consentimento	2-13
Quem decide o quê: círculos e papéis	14-25
O processo de seleção sociocrático	26-37
Encontros com a sociocracia	38-49
Criando clareza com propostas cocriadas	50-61
Feedback e melhorias	62-73
Implementação	74-78
Saiba mais	79-80



# Introdução

As sociedades humanas seguem um conjunto de regras que nos foram repassadas por um longo tempo. As regras nos dizem que é normal que alguns tenham poder e recursos, e outros não. Para muitos, este não é mais o jogo que eles querem jogar. E agora? A maioria de nós nunca aprendeu nenhum outro jogo.

A sociocracia é um conjunto de regras para as organizações e oferece uma saída para os jogos de poder. E consiste de:

- uma forma inclusiva e eficaz de tomada de decisões;
- liderança distribuída e transparente, em círculos e funções;
- formas claras de conexão para estruturar reuniões.

A sociocracia vai muito além do voto da maioria ou de processos intermináveis de grandes grupos. Ele adiciona transparência, facilidade e fluxo.

Este livro pretende ser uma primeira visão geral, com links sobre como aprender mais.

Aproveite!

Ted

---

# Tomada de decisão em conjunto: consentimento



inclusivo                      poupa tempo



# Por que consentir a tomada de decisão?

Todos conhecem diferentes métodos de tomada de decisão:

- decisões autocráticas: uma pessoa decide
- voto majoritário: a maioria decide
- consenso: todos concordam

A maioria dos grupos utiliza uma mistura de todos esses métodos de tomada de decisão em suas reuniões.

O consentimento é o método padrão de tomada de decisão na sociocracia, e é o mais semelhante à tomada de decisão por consenso\*.

\*Dependendo de como o consenso é interpretado e praticado pode até parecer o mesmo.

## Decisões autocráticas

- 😊 autoridade clara
- 😊 decisões rápidas possíveis
- 😐 perde-se muita informação
- 😐 provavelmente não muito apoiada



## Voto majoritário

- 😊 fácil com muitas pessoas
- 😊 ouve a maioria
- 😐 ignora a necessidade das minorias
- 😐 polariza as decisões



## Consenso

- 😊 todas as vozes contam
- 😊 muita conversa
- 😐 pode tomar muito tempo



# O que é consentimento?

**o que você quer**  
(preferência)

**com o que você pode trabalhar**  
(faixa de tolerância)

**consentimento**

**com o que você não pode trabalhar**  
(objeção = proposta está em conflito  
com o objetivo)

**objeção**

Digamos que um grupo quer resolver um problema e existem diferentes opções para escolher. Normalmente, cada membro do grupo terá uma preferência. No entanto, em um grupo, não seríamos capazes de tomar decisões se todos insistissem em obter sua primeira escolha. Assim, ampliamos nossas opções para incluir coisas que estão dentro de nossa faixa de tolerância.

Nenhuma objeção pode ser ignorada. Quando há objeções precisamos ajustar a proposta. O consentimento sobre uma proposta é alcançado quando todos dizem que podem trabalhar com a proposta de forma segura para o momento.

# Objetivos e faixa de tolerância

O trabalho que fazemos juntos, nosso objetivo, é o pano de fundo para avaliar o que funciona e o que não funciona.

Por exemplo, se o objetivo do nosso círculo é "administrar um local de shows", qualquer decisão que viole a segurança contra incêndio e nos arrisque a perder nossa capacidade de realizar eventos seria uma proposta à qual teríamos que nos opor.

Isso mostra como é importante ter um objetivo acordado para que possamos decidir quais decisões são aceitáveis - caso contrário, as pessoas sempre decidiriam com base em suas preferências.



# Objeições

Aqui está a coisa surpreendente sobre a tomada de decisão por consentimento: objeções não são mais uma coisa "ruim". Muito pelo contrário, as objeções são o que nos ajuda a fazer propostas melhores e alinhadas ao nosso objetivo.

Uma vez que apoiar o objetivo é, em última análise, o que queremos, as objeções serão celebradas!

Ninguém pode bloquear uma decisão só porque não gosta dela. Se alguém se opuser, o círculo vai querer ouvir as razões de como a proposta está em conflito com o objetivo para que juntos possam melhorar a proposta.

Cada membro do círculo pode se opor, e somente quando todas as objeções forem integradas (consulte a página 9) uma decisão pode avançar.

É importante saber que as pessoas fora do círculo podem ser ouvidas e dar feedback, mas não poderão se opor a uma decisão. A ideia é que um círculo tenha como participantes todas as pessoas que conhecem bem o trabalho do círculo, que estão envolvidas no trabalho relacionado ao círculo.



# O processo de consentimento

Para tomar uma decisão seguimos 3 etapas fáceis para garantir que todas as pessoas estejam na mesma página e não haja mal-entendidos.

**entendendo a proposta**  
(apresente + faça perguntas esclarecedoras)

**rápidas contribuições**  
(uma rodada de contribuições)

**consentimento**  
(pergunte se as pessoas consentem ou se opõem)

## 1 Entendendo a proposta

Essa etapa é fácil: leia a proposta em voz alta e permita que tirem suas dúvidas sobre a proposta – o ideal é apenas esclarecer dúvidas para entender a proposta, sem perguntas sugestivas.

Se houver muitas perguntas você pode fazer com que as pessoas façam suas perguntas em uma rodada.

Responda o máximo de perguntas que puder e vá para a próxima etapa.



## 2 Rápidas contribuições

Em seguida, dê a todas as pessoas a chance de dizerem o que pensam sobre a proposta.

Idealmente, você faz isso em uma rodada - dessa forma, você pode ter certeza de que todas as pessoas foram realmente ouvidas.

As pessoas podem compartilhar como se sentem sobre a proposta ou podem expressar outras ideias. Uma rodada normalmente é suficiente.

Após a rodada de contribuições, você tem a oportunidade de alterar a proposta. O facilitador também pode pedir ao autor, ao líder do círculo ou a qualquer outra pessoa, que reformule uma proposta alterada.

Nota: cuidado, é aqui que o processo de grupo pode facilmente ficar caótico, especialmente se houver muitas ideias. Desacelere e confie no julgamento do facilitador sobre quais sugestões incluir - muitos cozinheiros podem estragar o caldo!



## 3

## Consentimento

É o momento da decisão! Agora ouvimos de cada pessoa se consentem ou se opõem à proposta.

As pessoas consentirão se acharem que a proposta é boa o suficiente por enquanto (ou segura o suficiente para testar). E farão objeções se estiverem convencidas de que a proposta traz resultados negativos que impedirão o círculo de atingir seu objetivo.

E se você não ama a proposta e também não tem uma objeção? Então você consente - consentimento significa não ter uma objeção.

Uma maneira rápida é pedir polegares para cima/baixo, mas a mais segura é fazer uma rodada inteira.

Na tomada de decisão por consentimento, não há espaço para abstenções ou preocupações que não sejam objeções. Se alguém tiver uma preocupação, incentive-a a se opor. Objeções não devem ser evitadas, e qualquer coisa com que alguém possa estar preocupado pode conter informações importantes.

(Isso é importante porque muitos grupos experimentaram dinâmicas de grupo tóxicas quando alguém consentiu, mas essa pessoa estava na realidade preocupada - ela muito provavelmente reclamará mais tarde.)



# Integrando objeções

Está claro que as objeções são a rede de segurança que garante que as propostas sejam realmente boas o suficiente.

Então, como podemos colher a sabedoria que elas trazem de maneira eficaz em termos de tempo?

A sociocracia oferece três estratégias principais de integração de objeções, e muitas vezes elas são combinadas:



## **Modificar a proposta**

O que na proposta você pode mudar para evitar o efeito negativo?

## **Encurte o prazo**

Você pode experimentar a proposta por um curto período de tempo para ver o que acontece?

## **Meça a preocupação**

Você pode experimentar a proposta e fazer um acordo sobre o que você acompanhará que poderá indicar implicações negativas?

(Encontre exemplos nos materiais extras)

# Dicas e truques

O erro mais comum é parar na rodada de considerações e ouvir consideração por consideração em vez de passar para a próxima etapa de ouvir o consentimento/objeções. Muitas vezes ajustamos uma proposta que já é boa o suficiente e nos perdemos porque não ousamos pedir consentimento.

Outro ponto comum que pode gerar atrito é se o facilitador ou os participantes misturam perguntas, considerações e consentimento/objeções. Se todos estiverem em um degrau diferente, torna-se muito menos provável que as pessoas ouçam umas às outras.

Outra observação: após a rodada de considerações, mesmo que haja ideias adicionais, não há problema em manter a proposta da mesma forma. O que conta no final é se há objeções. Às vezes, na verdade, complica o processo acomodar todas as ideias adicionais. Além disso, nem toda preocupação gera uma objeção.



# Saiba mais

Mais sobre consentimento (material em inglês)



- [Tomada de decisão por consentimento.](#) Uma descrição mais profunda de consentimento e objeções.
- [Integrando objeções.](#) Se alguém apresentar objeções, como podemos encontrar uma maneira de seguir em frente?





---

# Quem decide o quê: círculos e papéis



# Círculos, objetivos e domínios

As decisões na sociocracia são tomadas em círculos - cada círculo toma suas próprias decisões. Os círculos geralmente têm de 4 a 8 membros.

Como sabemos qual decisão é tomada por qual círculo?

Como parte de nossa estrutura de círculo, definimos qual círculo tem qual domínio. Então cada círculo é capaz de tomar decisões em seu domínio de forma autônoma, sem ter que perguntar a mais ninguém.

Cada círculo também tem um objetivo: uma descrição do que o círculo faz.

O objetivo e o domínio vêm como um pacote: você reúne responsabilidade e autoridade para que aqueles que fazem o trabalho nesse domínio também tenham autoridade para agir.





Não é incomum energizar vários papéis ao mesmo tempo.

Por exemplo, a mesma pessoa pode ser líder operacional e secretário; isso depende do círculo e de seus membros e pode mudar com o tempo.

# Círculo papéis

Para ser executado de forma eficaz, cada círculo selecionará quem energizará quais dessas funções:

- líder operacional - supervisiona as operações e garante que o círculo trabalhe em direção ao seu objetivo
- facilitador - modera as reuniões
- secretário - toma notas durante as reuniões e certifica-se de que os documentos do círculo estão atualizados
- representante - representa a voz do círculo no círculo imediatamente superior.

Os grupos às vezes renomeiam as funções. Por exemplo, líder como coordenador (interno) ou focalizador; facilitador como moderador; secretário como administrador ou escriba; representante como coordenador externo ou delegado.

# Conexão

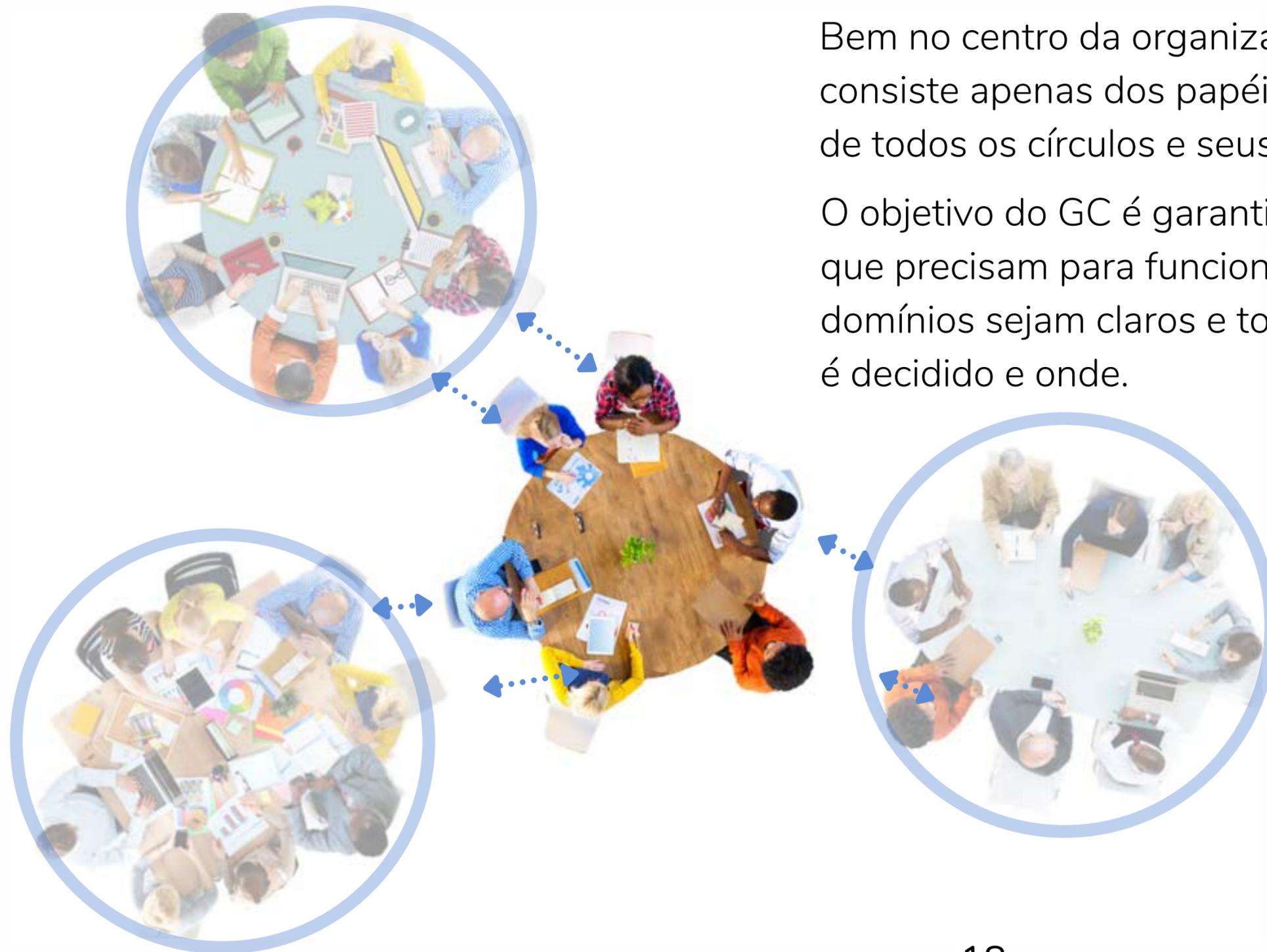
Líderes operacionais e representantes são a ligação com os papéis, a conexão para o círculo mãe ou 'próximo superior'.

Essas duas pessoas serão membros de ambos os círculos e levarão informações de um círculo para outro, e vice-versa, e garantirão que as decisões estejam alinhadas - como são membros plenos, é necessário seu consentimento no círculo mãe para seguir em frente.

O líder operacional é frequentemente visto como o link de cima para baixo e o representante, de baixo para cima.



# O Círculo Geral



Bem no centro da organização está o Círculo Geral (CG), que consiste apenas dos papéis de conexão: líderes operacionais de todos os círculos e seus representantes.

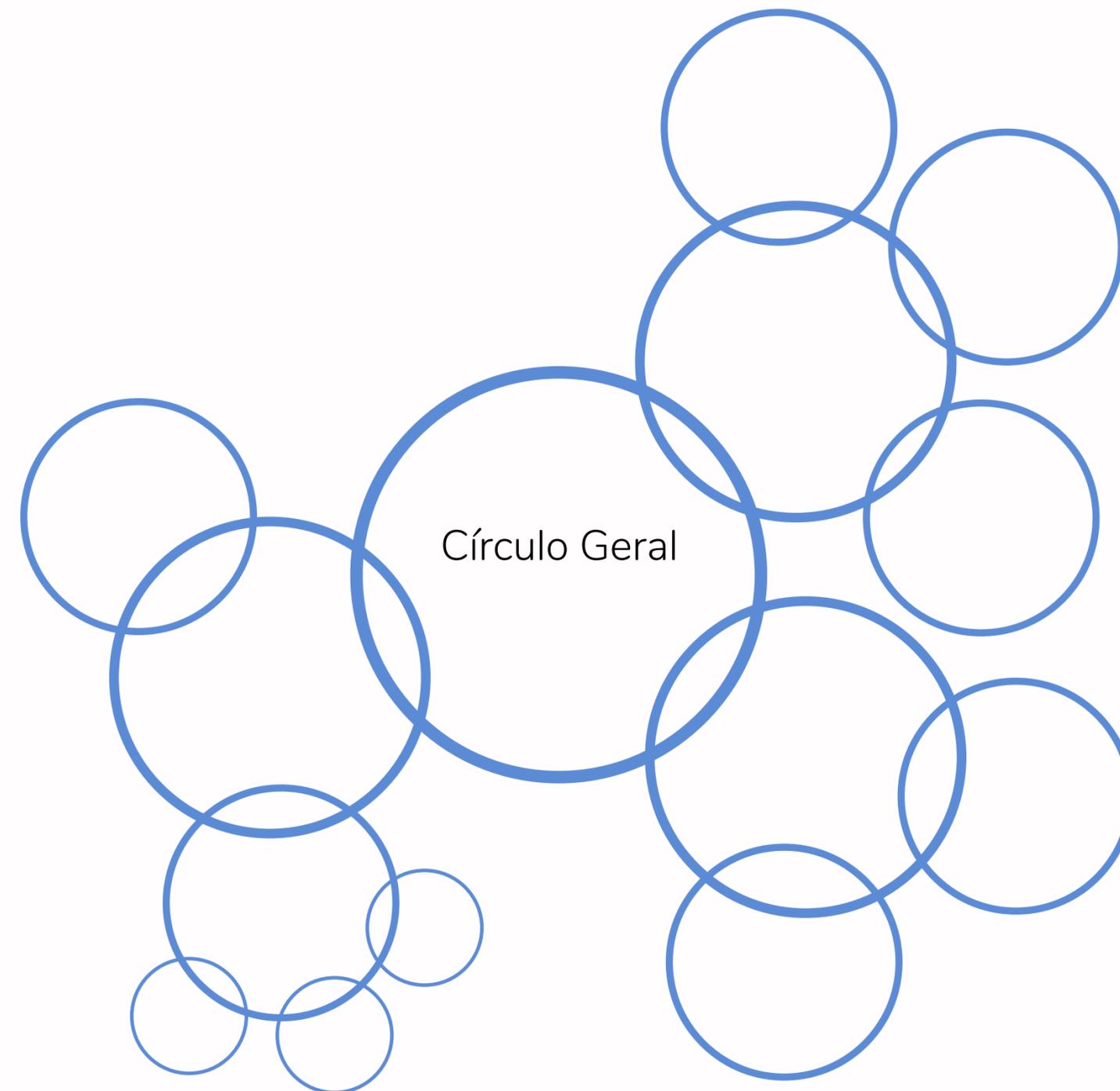
O objetivo do GC é garantir que todos os círculos tenham o que precisam para funcionar e que todos os objetivos e domínios sejam claros e todos tenham conhecimento do que é decidido e onde.

Isso significa que o CG só decide os papéis que podem tomar decisões, mas as decisões ligadas ao trabalho são tomadas exclusivamente nos próprios círculos-para manter as decisões descentralizadas. O GC não pode anular a decisão de um círculo.

# Estrutura de círculos

Todo o sistema de círculos aninhados e papéis vinculados cria uma estrutura na qual:

- Fica claro onde as decisões são tomadas - e os círculos são autônomos nas decisões em seus domínios.
- A informação flui entre os círculos por meio de ligações e transferências operacionais.
- Os círculos são alinhados entre si através do consentimento dos links.
- Cada círculo está embutido em seu sistema de suporte.
- O sistema circular pode crescer e se adaptar onde mais energia é necessária.

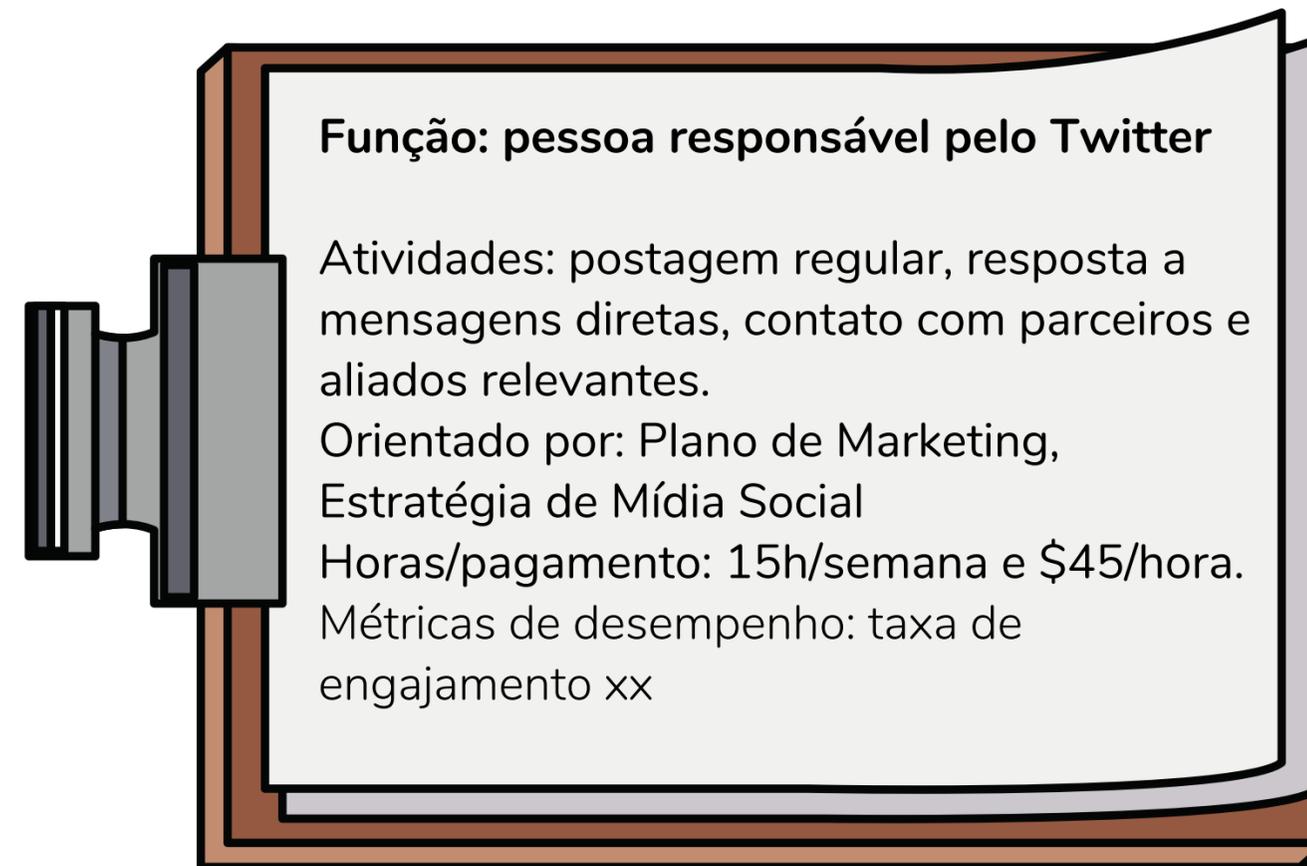


# Papéis operacionais

Os círculos supervisionam as operações em seu domínio, e o trabalho é tipicamente feito pelos membros do círculo.

Para diferenciar ainda mais quem faz o quê em um círculo, um círculo pode formar papéis operacionais. Esses são criados com o consentimento do círculo para uma descrição de responsabilidades que detalha quais atividades estão agrupadas na função. Em seguida, o círculo seleciona alguém para energizar a função.

Por exemplo, um Círculo de Mídia Social pode tomar decisões sobre a estratégia de mídia social em conjunto, mas depois criar funções para cada plataforma no qual os membros individuais do círculo realizam seu trabalho (publicação, criação de imagens de mídia social etc.) em alinhamento com esses acordos e fluxos de trabalho.



É muito comum que um indivíduo energize vários papéis ao mesmo tempo. Por exemplo, um membro ou uma organização pode estar em dois círculos: Marketing e Social Media. Essa pessoa pode ser o líder do Círculo de Mídia Social, ter o papel operacional de pessoa responsável pelo Twitter no Círculo de Mídia Social e ser o facilitador do Círculo de Marketing - uma mistura de papéis do círculo (orientados ao processo) e papéis operacionais.

# Fluxo de informação + feedback

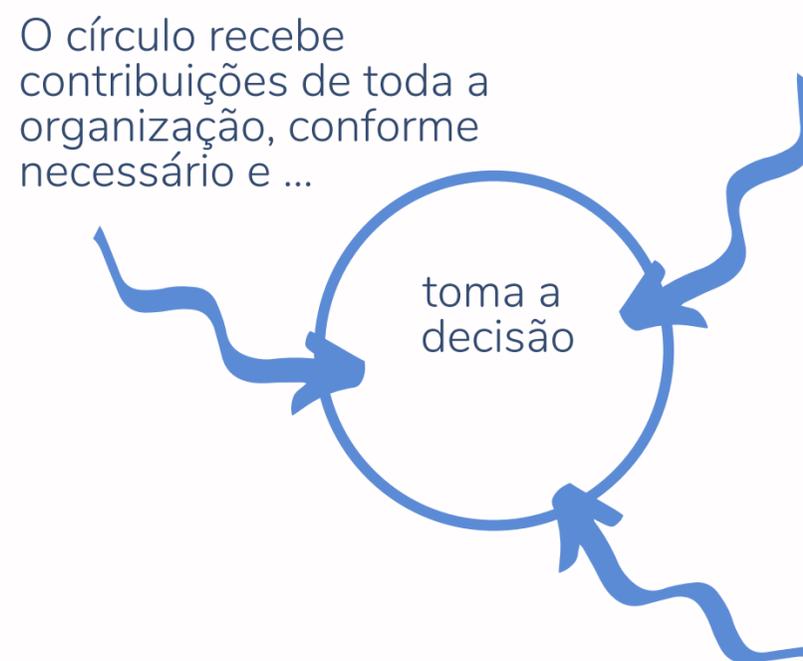
Lembre-se que as decisões são descentralizadas na sociocracia!

Por exemplo, é bem possível que o Círculo de Associação seja um sub-sub-círculo e ainda tenha o poder de definir a taxa de associação para todos na organização.

A razão pela qual isso funciona é devido ao padrão claro de objetivos e domínios que dão contornos definidos de autoridade e responsabilidade a grupos bem estabelecidos. Outro fator é que as decisões não são tomadas por um círculo aleatório, mas pelo círculo de pessoas que fazem o trabalho relacionado a esse círculo.

No entanto, cada círculo é responsável não apenas pelo trabalho e bem-estar em seu próprio domínio, mas também por obter feedback do resto da organização para que as decisões tomadas no círculo se alinhem bem com as outras decisões em outros círculos, e apoiem todos da organização em seu trabalho.

Pode-se ouvir o feedback de muitas pessoas para obter muitas contribuições, especialmente daquelas que são afetadas pelas decisões e das que são particularmente conhecedoras de um determinado assunto. Esta rica informação pode então ser processada e transformada em decisões por um círculo-com um tamanho gerenciável de 4 a 8 pessoas.



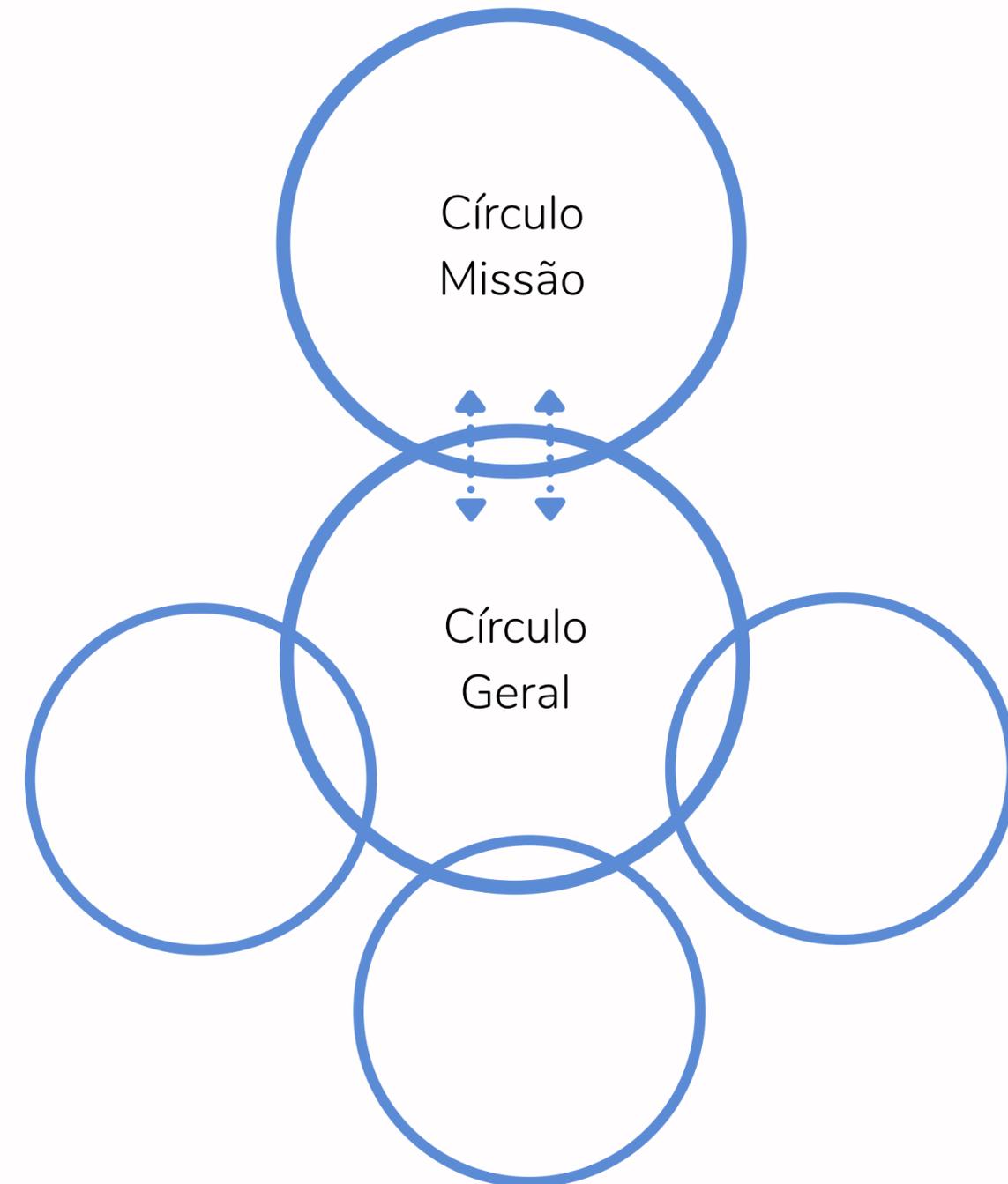
# O Círculo Missão

O Círculo Geral normalmente estará ocupado apoiando o trabalho do dia-a-dia. No entanto, as organizações também precisam ficar de olho em seu bem-estar a longo prazo.

Para garantir que a organização seja responsável por sua missão geral e preste atenção às decisões e estratégias de longo prazo, um círculo separado mantém a missão em seu domínio: o Círculo Missão. (Você também pode chamá-lo de Círculo Propósito, Círculo Âncora, o conselho, Círculo dos Anciões, Círculo da Sabedoria, ...).

Idealmente, o Círculo Missão terá membros de fora da organização para que ideias novas e frescas possam fluir para dentro da organização.

Como de costume, o Círculo Missão tem seus elos duplos- duas pessoas que fazem parte do Círculo Missão e do Círculo Geral.



# Dicas e truques

Quando se trata de estrutura de círculos, o equívoco mais comum é que o poder deve ser centralizado. No entanto, com a clareza de objetivos e domínios, não é necessário criar um centro poderoso, e é muito mais resiliente e agradável espalhar autoridade e responsabilidade por toda a organização.



Um desafio nas organizações descentralizadas é que as informações entre os círculos fluam bem. Bons relatórios por links, atas de reuniões transparentes e abertas, e feedback e informações proativos, para todos os membros, tornam-se ainda mais importantes aqui do que em organizações centralizadas.

As organizações jovens muitas vezes formam muitos círculos e se esticam demais, ou formam poucos círculos e se reúnem em grandes grupos que não usam bem seu tempo porque não estão focados o suficiente.

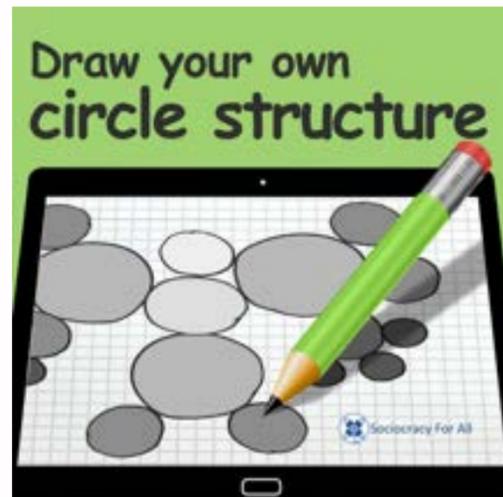
Encontrar o ajuste certo de papéis, círculos e fluxo de informações é uma "dança" que requer alguma prática!

# Saiba mais

## Mais sobre círculos e papéis - material em inglês



- **Estrutura organizacional na sociocracia.** Mais exemplos e imagens.
- **Papéis dos círculos.** Detalhes sobre os diferentes papéis dos círculos (facilitador, líder operacional, representante, secretário)
- **Como desenhar sua própria estrutura de círculo.** Um passo-a-passo.



Um curso em vídeo gratuito que leva você a desenhar sua própria estrutura de círculo.





---

# O processo de seleção sociocrático



# O processo de seleção

O uso mais comum do processo de seleção é selecionar pessoas para papéis, então nos concentraremos neles agora. Existem outros usos do processo de seleção mais à frente deste e-book.

Para selecionar pessoas para os papéis, os papéis precisam existir. É como se só se pudesse colocar as coisas em caixas se as caixas fossem construídas!



# Porque não votar simplesmente?

A maioria de nós está acostumada a votar - se mais da metade (ou uma supermaioria) votar em um candidato, essa pessoa é eleita e consegue o papel.

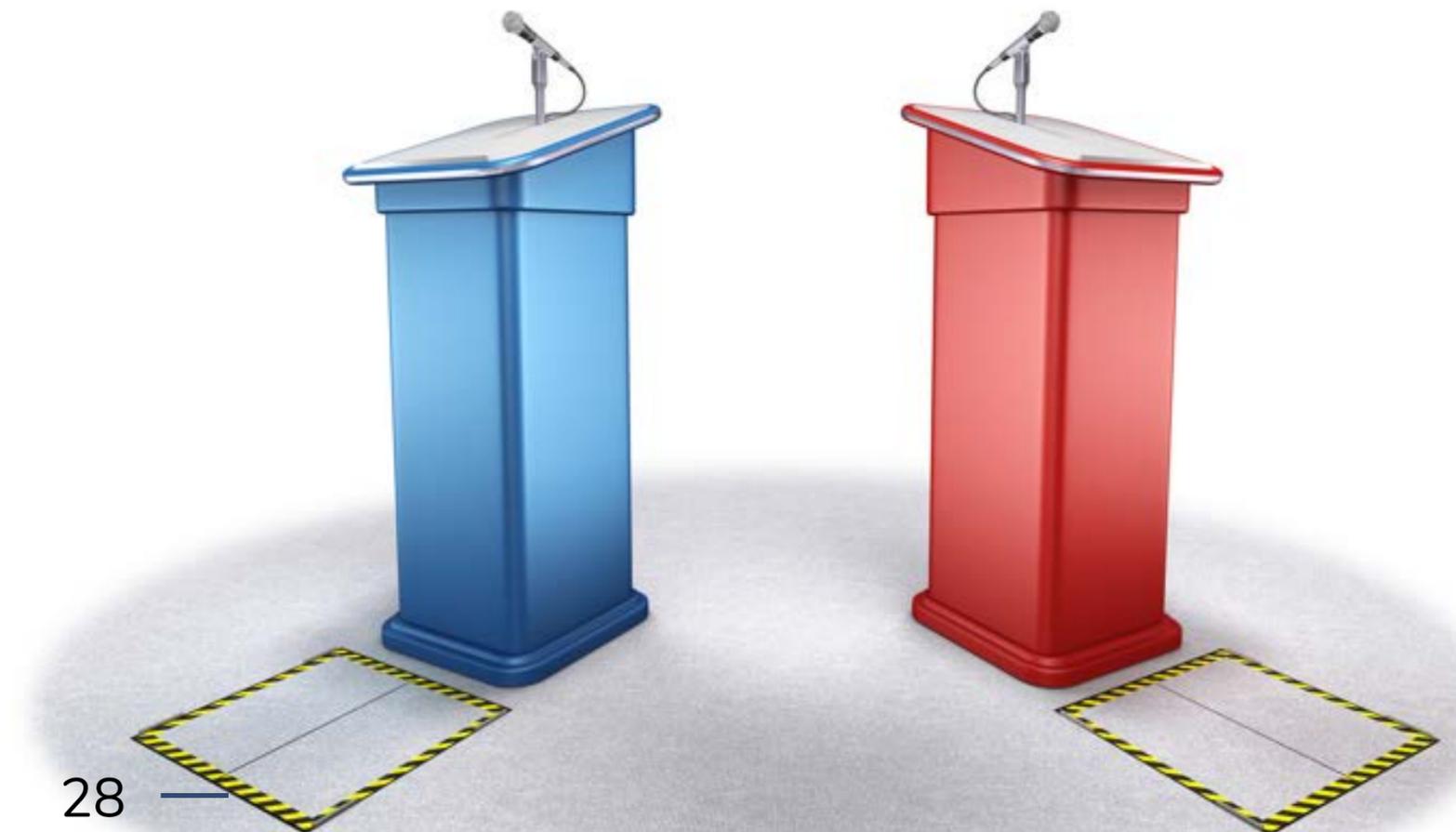
No entanto, pode acontecer facilmente que alguém obtenha mais votos simplesmente porque os candidatos nº 2 e nº 3 dividiram os votos.

Ou pode ser que o candidato nº1 vença a votação, embora o nº 2 pudesse ser aceitável para todos.

Votação de escolha ranqueada e outras opções são bons ajustes para limitar os danos - mas em pequenos grupos, como círculos de trabalho, existem alternativas melhores que funcionam sem contar votos em primeiro lugar!

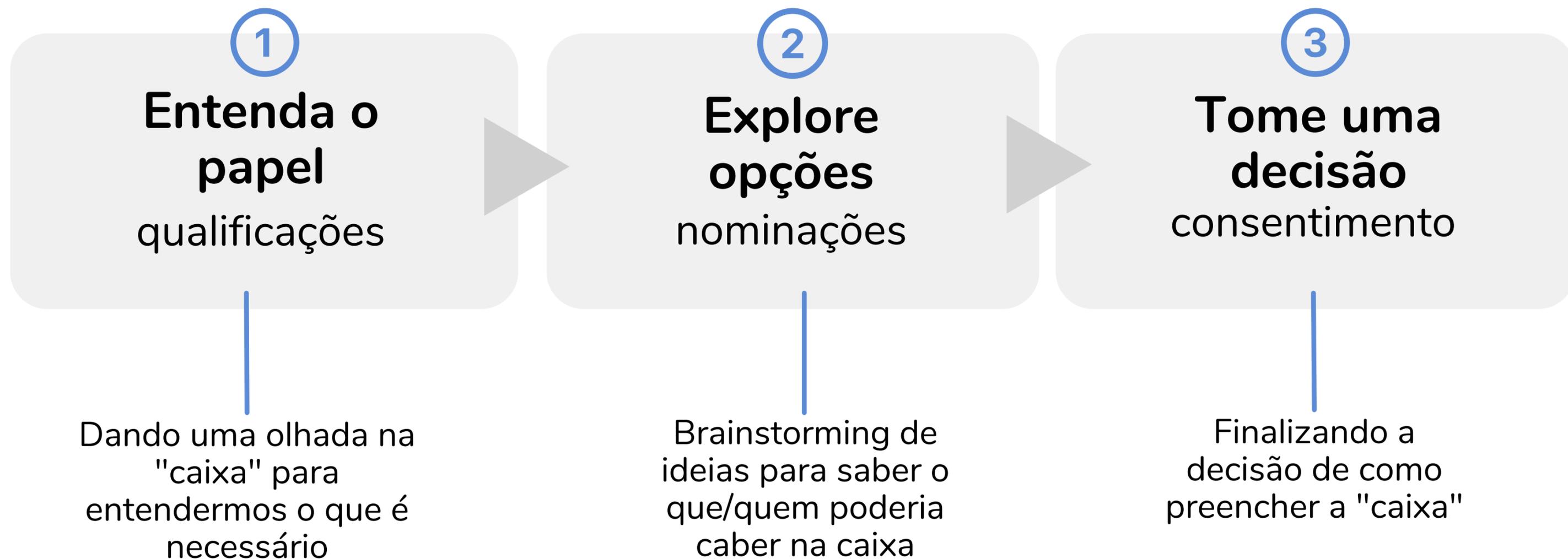
A votação pode facilmente polarizar as pessoas em questões e pode levar a uma mentalidade competitiva de ganhar ou perder.

O processo de seleção na sociocracia recompensa os jogadores da equipe e apresenta visões equilibradas sobre os tópicos.



# Três fases

A seleção é um processo simples de 3 etapas com algumas subetapas.



# ... ① Entendendo o papel

Qual é o papel que você está energizando.

- Se houver uma descrição do papel, nós a relemos para ter certeza de que a entendemos (supondo que já aprovamos a função em si).
- Se não houver descrição do papel (como muitas vezes para papéis do círculo como o facilitador), descrevemos verbalmente.

Fazemos uma lista de qualificações que gostaríamos de ver na pessoa no papel. (Rodadas funcionam bem para isso!)

Certificamo-nos de concordar com a lista para garantir que todos estejam de acordo com os critérios

## 2 Explorando opções

O grupo agora explora quem pode ser uma boa opção para o papel.

### Nomeação

Todo mundo pensa por um momento quem eles gostariam de nomear. As pessoas também podem se auto-nomear.

### Rodada de indicação

Em uma rodada, todos compartilham quem eles nomearam e por quê.

### Rodada de mudança

Em outra rodada, todos têm a oportunidade de mudar sua indicação.



## 3 Proponha um candidato e procure consentimento

O facilitador agora propõe um candidato com base nas indicações (ou pede a outra pessoa que faça a proposta). Na proposta, o facilitador também determina o prazo pelo qual a pessoa energizaria a função.



O círculo agora verá se todos no círculo concordam com este candidato. Se houver consentimento, a pessoa é eleita para o papel.

Como sempre, se houver objeções, elas serão integradas.

### Objeções e integrações comuns

Há muitas opções!

- "XX não possui experiência suficiente"
  - ofereça mais treino e prática
  - encurte o tempo
  - nomeie outra pessoa
- "XX não tem tempo suficiente"
  - encurte o tempo
  - liberte-os (dê responsabilidades a outras pessoas)
  - divida o papel

# Benefícios e desafios

A maioria das pessoas aprecia como o processo é afirmativo.

No entanto, para algumas pessoas é estranho e desconfortável falar um do outro na frente do outro, mesmo que seja positivo.

Alguns também se estressam por serem ou não serem indicados.

Em nossa experiência, qualquer desconforto desaparece com o tempo, à medida que a equipe constrói a confiança entre si e com o processo.



# Processos de seleção para além dos papéis

Papéis e pessoas não são a única maneira de usar o processo de seleção. Ele pode ser usado para qualquer situação em que tenhamos que escolher entre as opções possíveis.



Quando você pode usar o processo de seleção:

- para selecionar um tema ou local para uma conferência
- para selecionar uma quantia em dinheiro que doamos ou uma quantia que cobramos por uma oferta
- para selecionar qual livro ler em um clube de livro
- para selecionar atividades em um intervalo de tempo

As qualificações nesses casos soam diferentes das qualificações para pessoas em papéis. Por exemplo: "pode ser alcançado por transporte público", "acessível", "tema de justiça social" ou "pode ser feito por todas as faixas etárias".

Você pode até usar o processo de seleção para selecionar tópicos em uma lista ordenada de prioridades!



## Dicas e truques

Quando se trata de indicações, às vezes as pessoas dizem coisas como "bem, eu não vou ser o líder porque sou muito ruim nisso". Isso é triste e pode fechar as portas cedo demais.

Vimos muitas pessoas que são capazes e estão dispostas a assumir posições de liderança quando são indicadas e confirmadas por boas razões.

Para evitar que as pessoas saiam da equação cedo demais, encorajamos as pessoas a falarem quem elas indicam, não quem elas não nomeiam.

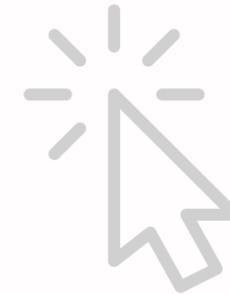


# Saiba mais

## Mais sobre seleções



- **Processo de seleção.** Mais detalhes e exemplos, incluindo muitas perguntas frequentes com respostas.





---

# Reuniões com a sociocracia



# O que é uma 'boa' reunião?

As reuniões são muitas vezes temidas. Elas podem levar muito tempo, podem ser frustrantes e lentas. Mas não precisa ser assim! As reuniões sociocráticas costumam ser mais rápidas e eficientes do que as reuniões "comuns" - e mais divertidas!

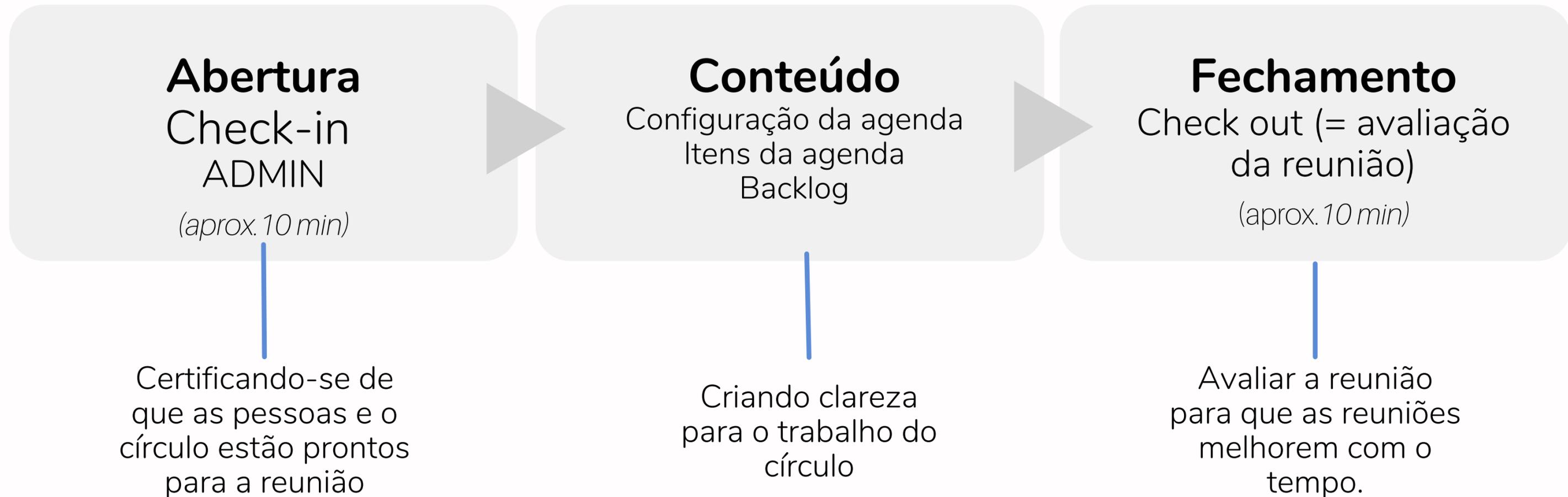
Este e-book te guiará pelas diferentes ferramentas e etapas.

Uma boa reunião é:

- Eficaz e eficiente: leva você aos resultados que deseja; dentro de um prazo razoável.
- Conectada: os membros da equipe confiam uns nos outros e se sentem seguros uns com os outros.
- Inclusiva: a voz de cada membro da equipe é ouvida.



# Formato básico de reunião



## Abertura: Check in

Começamos a reunião como seres humanos. Deixe as pessoas chegarem e deixando que todas, uma por uma, façam um check-in na rodada de check-in.

As pessoas compartilham como estão e talvez com um pouco do contexto sobre suas vidas.

Quanto mais compartilhamos, mais podemos ser seres humanos tridimensionais. Mostrar nosso lado humano torna mais fácil ter empatia, apoiar uns aos outros, ser aliados uns dos outros - todos nós trazemos uma história, e o que acontece ao nosso redor pode afetar nossas reuniões direta ou indiretamente.



## Abertura: ADMIN

Certifique-se de que tudo e todos estejam prontos para a reunião com esta lista de verificação:



Aqui presentes: quem está? Quem está faltando? Quem está relatando?



Duração: quanto tempo dura este encontro? Alguém tem que sair mais cedo?



Memória: nossas atas de reuniões anteriores estão atualizadas, aprovadas e compartilhadas ou armazenadas?



Informes: há mais alguma coisa que as pessoas queiram compartilhar, como uma informação breve?



Nossa próxima reunião: Existe uma próxima data de reunião? Se não, há um plano de quando e como o círculo chegará a uma próxima data de reunião?

## Conteúdo: Consentir à agenda

Antes de podermos entrar no conteúdo da reunião, precisamos fazer um acordo sobre quais tópicos falaremos, o que esperamos alcançar em cada tópico e quanto tempo achamos que isso levará.

Se alguém preparou uma proposta de agenda, nós a revisamos para garantir que todos possam dar seu consentimento com propriedade e, em seguida, aceitamos a agenda por consentimento. Se houver objeções à agenda, nós as integramos até que tenhamos consentimento.



- Apresentar a agenda proposta e responder a todas as perguntas
- Peça o consentimento de todos na agenda e integre as objeções

### Objeções possíveis

- "XYZ precisam sair mais cedo, podemos trocar a ordem dos itens para eles poderem participar?"
- "Essa agenda está muito cheia, precisamos fazer escolhas"
- "Os itens xyz da agenda está fora do nosso domínio."

## Conteúdo: itens da agenda

Agora vem a parte de conteúdo da reunião.

- Nos encontros, alguém fornece informações sobre algo que todos no círculo precisam saber e, em seguida, as pessoas podem fazer perguntas para garantir que as informações sejam compreendidas.
- Em explorações, normalmente há uma pergunta ou um problema. Alguém descreve qual é essa pergunta ou questão, e então exploramos em rodadas nossas reações ou ideias. Às vezes, isso é tudo o que é necessário. Se for necessária uma decisão, tomamos essa decisão por consentimento. Isso significa que uma decisão é tomada quando nenhum membro do círculo se opõe.

rodadas



Rodadas. Se você for a um encontro sociocrático, notará que muitas das conversas acontecem em rodadas: as pessoas falam uma a uma.

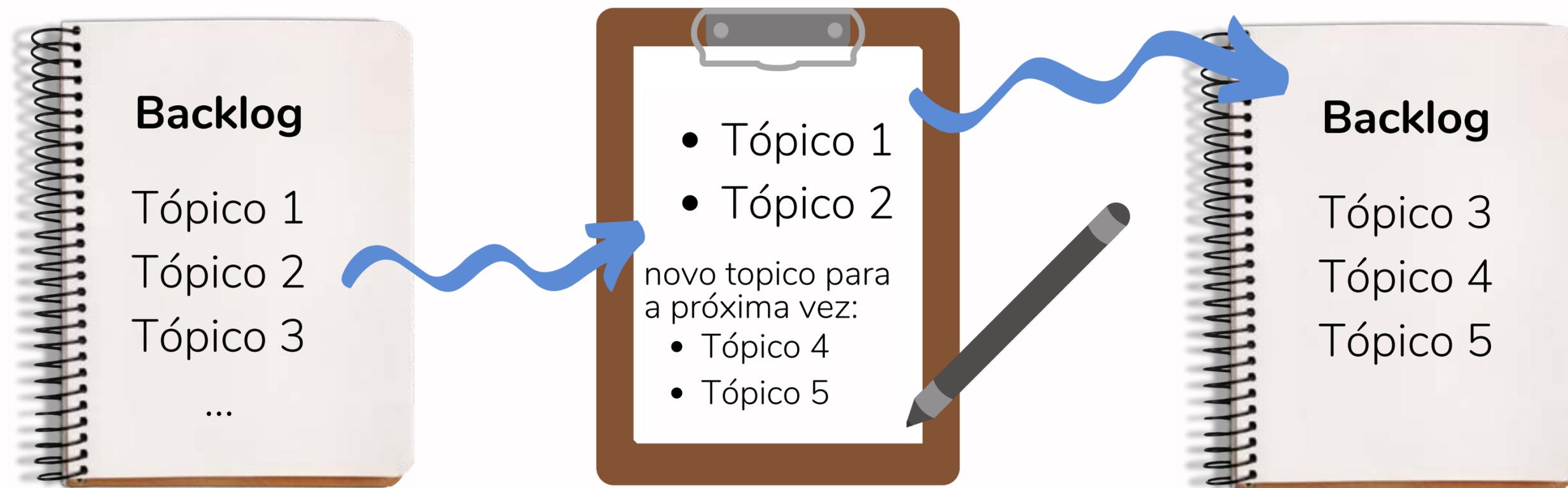
Fazemos isso para garantir...

- que todos falem (não apenas alguns)
- que as pessoas ouçam umas às outras (em vez de se interromperem)
- que sempre saibamos do que estamos falando

## Conteúdo: Backlog

Muitas vezes, novos tópicos surgem durante uma reunião. Tentamos nos concentrar no problema em questão, mas anotamos o novo problema e o escrevemos em nossa lista de pendências.

O backlog é então usado para planejar a próxima agenda. Dessa forma, todas as reuniões seguem um fio condutor e mantemos nosso objetivo comum em mente.



## Fechamento: Check-out (avaliação da reunião)

Com muita frequência, as pessoas simplesmente reviram os olhos sobre uma reunião e passam para a próxima coisa do dia. Embora isso seja compreensível, o problema é este: as próximas reuniões serão as mesmas!

Podemos melhorar nossas reuniões - e nossas maneiras de colaborar em geral - se criarmos uma cultura de feedback saudável. As avaliações de reuniões são um ótimo lugar para isso!



### No check-out você pode comentar sobre:

- **Processo**  
(gerenciamento do tempo, revezamento, facilitação)
- **Conteúdo da reunião**  
(uma decisão tomada com a qual você ficou feliz ou um problema que o preocupa)
- **Dinâmica interpessoal**  
(quão conectado você se sentiu? Há algo que precise compartilhar para sair com satisfação?)

## Planejamento da agenda

Uma reunião pode funcionar sem uma agenda planejada, desde que o grupo faça um acordo na etapa "Definição da agenda" antes de começar a mergulhar nos tópicos.

No entanto, uma agenda planejada geralmente ajuda a ser mais intencional sobre como avançamos em nossos tópicos. Leva apenas alguns minutos para evitar que o grupo "patine".

A agenda proposta é preparada pelo facilitador ou líder operacional, ou outra pessoa do grupo. Em seguida, o grupo pode modificar se houver objeções.

A agenda proposta incluirá tópicos da agenda do backlog - o documento vivo contendo futuros itens da agenda.

Se percebermos, durante uma reunião, que precisamos mudar de marcha (por exemplo, não consentimos facilmente, surge um tópico novo e mais importante ou ficamos sem tempo), então a agenda pode ser ajustada na hora - com consentimento de todos.



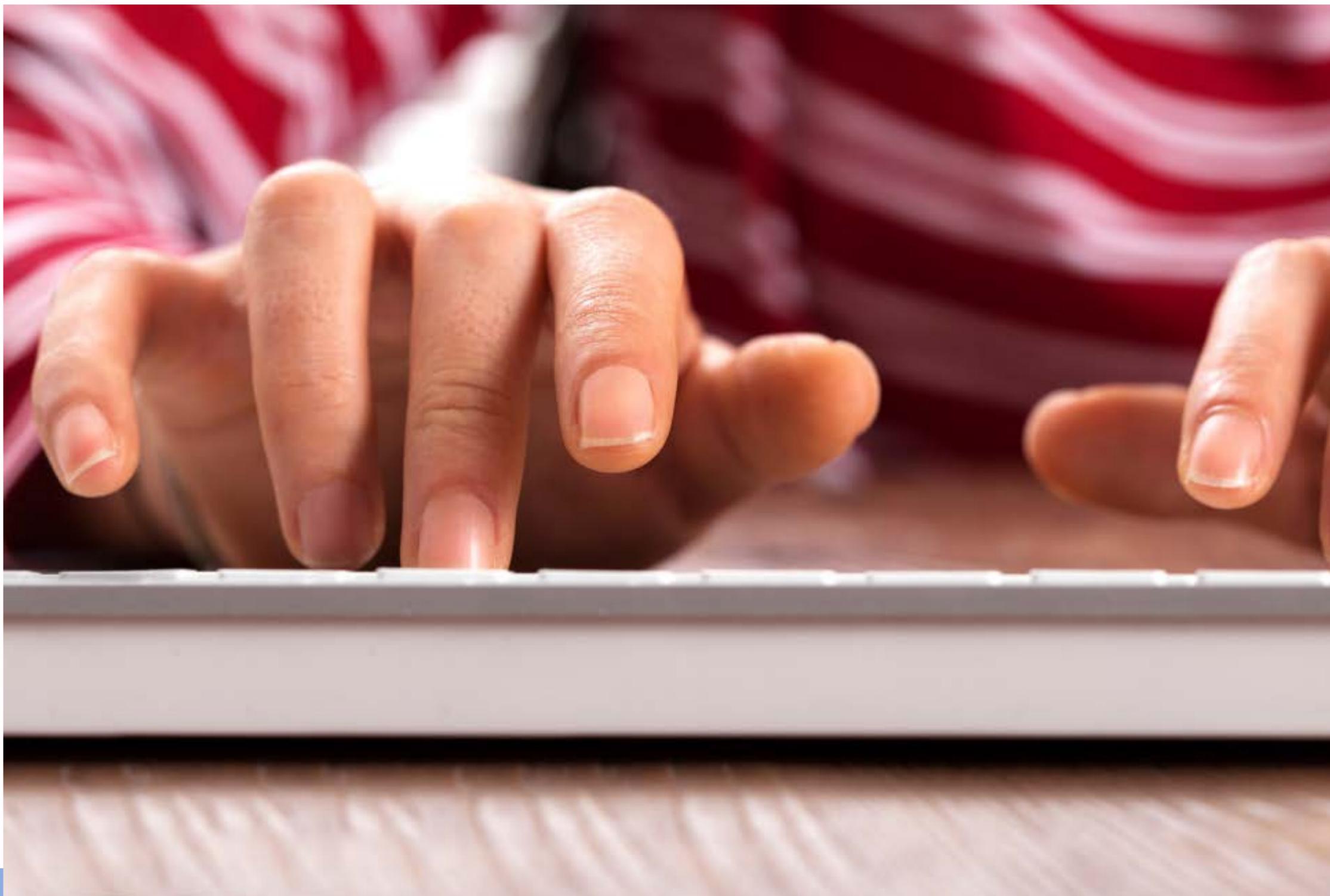
# Saiba mais

## Mais sobre os formatos das reuniões sociocráticas



**Formato das reuniões sociocráticas.**  
Uma descrição completa do formato de reunião usado na sociocracia.





---

# Criando clareza com propostas cocriadas



# Escrevendo propostas

Um dos momentos mais poderosos é quando um grupo aborda uma questão complexa, explora e ouve bem, resolve em conjunto e aprova a decisão com consentimento.

As propostas são uma boa maneira de focar nossa energia e atenção e sermos específicos - e é essa clareza que desencadeia a ação e o avanço. Antes de haver uma proposta na mesa, os grupos geralmente estão falando, conversando, explorando isso, avaliando aquilo.



# De onde vêm as propostas?

Em nossa experiência, as propostas cocriadas são as melhores! Todos juntam suas cabeças e o resultado final é uma mistura do melhor pensamento de todos.

No entanto, em muitas situações, pode fazer sentido que uma proposta não seja cocriada, mas desenvolvida e escrita por uma pessoa que tenha energia para levar a questão adiante. Nesse caso, o círculo precisa processar a proposta em um processo regular de consentimento.

É uma boa prática pedir muito feedback no início do processo. Você pode pedir informações sobre cada passo ao longo do caminho.

# Escrevendo propostas juntos



# 1 Entendendo o escopo: dimensões

## Dimensões

O que vamos fazer sobre...

- diferentes categorias de membros
- taxa de adesão
- integração
- quem pode ser um membro? (requisitos)
- ...

Quando um grupo está ansioso para fazer um brainstorming de ideias para resolver um problema, ele geralmente se envolve nos detalhes cedo demais.

Para propostas mais completas, começamos com uma lista de todas as considerações que devemos ter em mente para resolver o problema. Pensamos nos títulos principais sobre as quais precisamos elaborar.

Por exemplo, se quisermos definir os processos de associação e desassociação em uma organização, esta lista mostra algumas das dimensões.

## 2 Explorando ideias: modelagem de propostas

O próximo passo é anotar ideias específicas para cada título ou dimensão.

### Dimensões

O que vamos fazer sobre...

- diferentes categorias de membros
- taxa de adesão
- integração
- Quem pode ser um membro? (requisitos)
- ...

### Ideias de propostas

Eu acho que devemos...

- ter membros de trabalho e de apoio
- cobrar \$ 100 de taxa de adesão
- Onboarding: assinar o valor e código de conduta; preencher formulário de adesão
- associação limitada a pessoas no condado de Hampshire

### 3 Sintetizando ideias de propostas

Uma pessoa ou um pequeno grupo agora afina as ideias da proposta em uma proposta.

A proposta pode ser verificada para consentimento neste momento!



#### Dimensões

O que vamos fazer sobre...

- diferentes categorias de membros
- taxa de adesão
- integração
- Quem pode ser um membro? (requisitos)
- ...

#### Ideias de propostas

Eu acho que devemos...

- tem membros de trabalho e de apoio
- cobrar \$ 100 de taxa de adesão
- Onboarding: assinar o valor e código de conduta; preencher formulário de adesão
- associação limitada a pessoas no condado de Hampshire

#### Proposta

Existem 2 categorias de membros: membros ativos e membros de apoio. A taxa de adesão é de \$ 100/ano. Todos os membros precisam morar no condado de Hampshire.

Para aderir, um membro em potencial envia o formulário de adesão e assina a declaração de valor e o código de conduta.

# Descrições dos papéis

Como mencionado anteriormente, os papéis são conjuntos de tarefas e responsabilidades que normalmente são realizadas por uma pessoa no círculo. A descrição da função especifica o que a função implica.

Os papéis podem ser focados no processo do círculo (como o papel de um facilitador) ou nas operações (como o Gerente de Integração de Sócios).

Normalmente, uma descrição de função é escrita e aprovada pelo círculo. Em seguida, uma pessoa é selecionada para a função por consentimento, geralmente usando o processo de seleção.

Anteriormente, descrevemos os papéis como uma "caixa" que preenchemos com uma pessoa. Às vezes, os papéis também são descritos como "chapéus" que se pode usar ou passar.



# Escrevendo descrições de papéis

Escrever descrições de funções funciona como escrever outras propostas - ainda mais simples porque a maioria das dimensões são sempre as mesmas:

## Dimensões

O que vamos fazer sobre...

- Atividades
- pagar?
- horas por semana
- métricas de desempenho
- fluxos de trabalho/diretrizes
- ...

## Ideias de propostas

Acho que o titular da função deve...

- Orientar os novos membros e certificar-se de que todos os documentos estejam assinados; entrar em contato com membros em potencial
- \$ 25/hora
- 10h/semana
- 10 novos membros/semana
- fluxo de trabalho de integração; requisitos de associação

As pessoas podem propor ideias de propostas diferentes que ainda precisam ser sintetizadas.

# Dicas e truques

Aqui está um fluxo muito saudável através de uma decisão:

- Reunião #1: traga um problema e traga à tona todas as informações sobre o assunto. ("Que problema estamos tentando resolver?")
- Reunião nº 2: faça um brainstorming de ideias sobre o tema e apresente ideias de dimensão e proposta.
- Entre as reuniões #2 e #3, alguém escreve as ideias propostas, transformando em uma proposta.
- Reunião #3: usar o processo de consentimento na proposta (apresentar a proposta, reações rápidas e consentimento/objeções)

Com esse ritmo, todos têm tempo para pensar juntos, aproveitando bem o tempo de reunião e o tempo entre as reuniões. Claro, os grupos também podem passar por todo o processo de uma só vez!



Você acha esse modelo de passo a passo útil? Veja o livro [Who Decides Who Decides](#) para modelos de como iniciar um grupo!



# Saiba mais

Mais sobre redação de propostas cocriadas- material em inglês



**Redação de propostas participativas.**  
Escrita de propostas em conjunto - mais detalhes e exemplos





---

# Feedback e melhorias



# Feedback e performance

Nós nos reunimos em organizações para trabalhar em direção a um objetivo comum de apoio a uma missão pela qual somos apaixonados. De que adiantaria todo o trabalho que fazemos se o que estamos fazendo não está funcionando?

Levar a sério nossos próprios objetivos também significa levar a sério nosso desempenho. E isso significa que precisamos avaliar se nossas ações são eficazes.

E isso é verdade em todos os níveis:

- no micronível quando avaliamos as reuniões apenas uma hora depois de participar da reunião
- avaliações de projetos como depois de realizar um evento
- mas também para revisões de desempenho de função após um ano ou revisões de políticas após 2 anos...
- ... ou para uma revisão de objetivo a cada poucos anos.

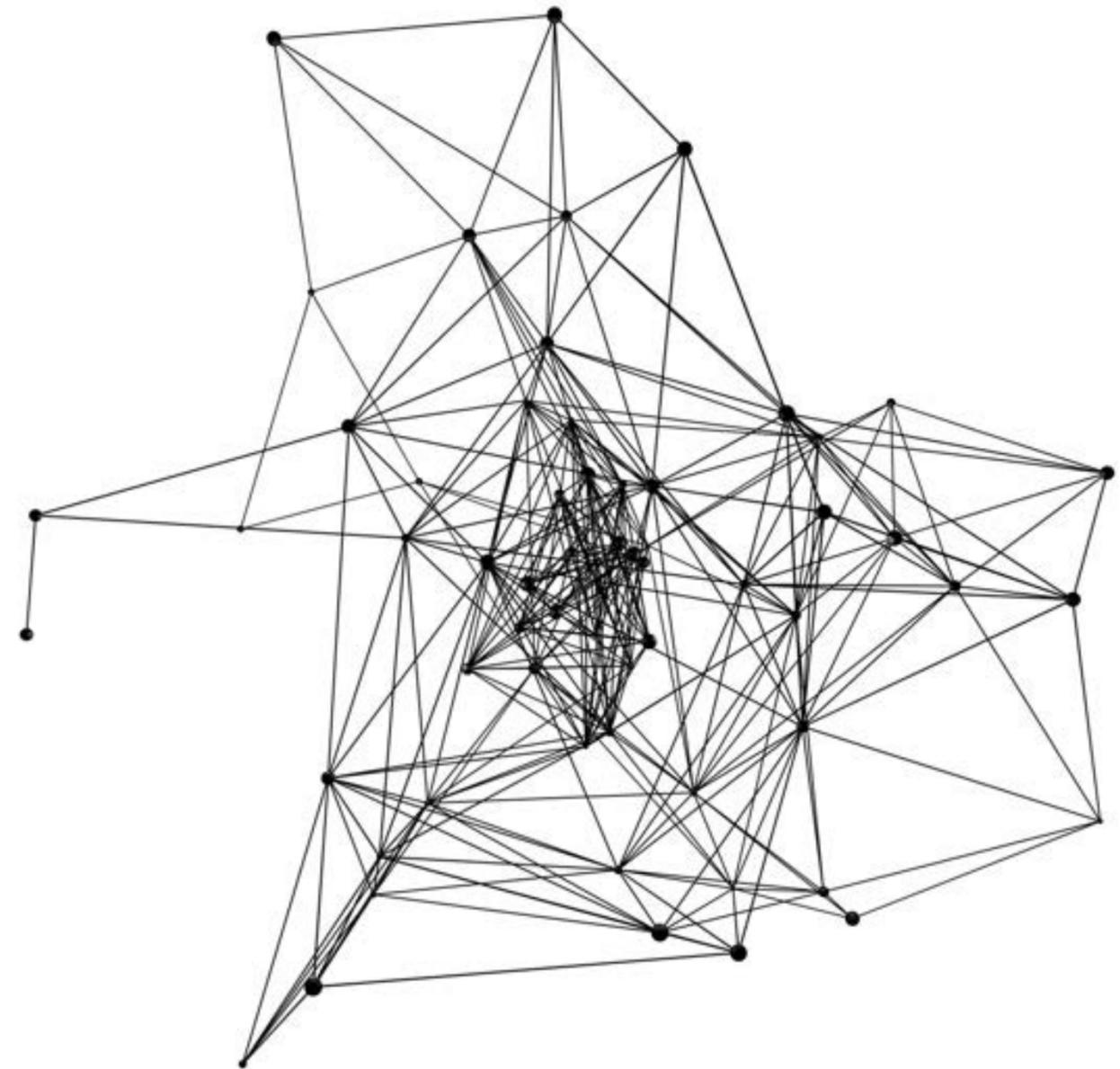


# Por que o feedback é importante?

Mesmo com os melhores planos, muitas vezes as coisas não saem como imaginado. Com mais incerteza e complexidade dentro e fora de nossas organizações, nossos planos se tornam menos propensos a se tornar uma realidade perfeita.

A tomada de decisão por consentimento é pragmática e tendenciosa para a ação, porque somente a ação nos permite aprender como nossos planos se desenrolam na realidade. Em vez de tentar prever e controlar os resultados futuros, tomamos decisões que nos dão informações sobre os resultados. Então continuamos a partir daí.

A mentalidade de consentimento como bom o suficiente para agora e seguro o suficiente para tentar vem em um pacote de avaliação de desempenho. Aceitar que não podemos prever o futuro significa que precisamos mudar nossa estratégia. acompanhar o feedback e ajustar conforme necessário.





# Liderar - fazer - medir

A sociocracia usa um quadro comum:

1. fazer planos (liderar)
2. executar os planos (fazer)
3. avaliar os resultados (medir)

A maioria dos grupos e organizações são ótimos em fazer planos e geralmente se concentram na execução de seus planos. É muito comum que não coloquem energia suficiente na avaliação e reflexão - como voar de olhos fechados!

# Momentos de feedback

Na vida cotidiana, é fácil pular avaliações porque ficamos muito ocupados.

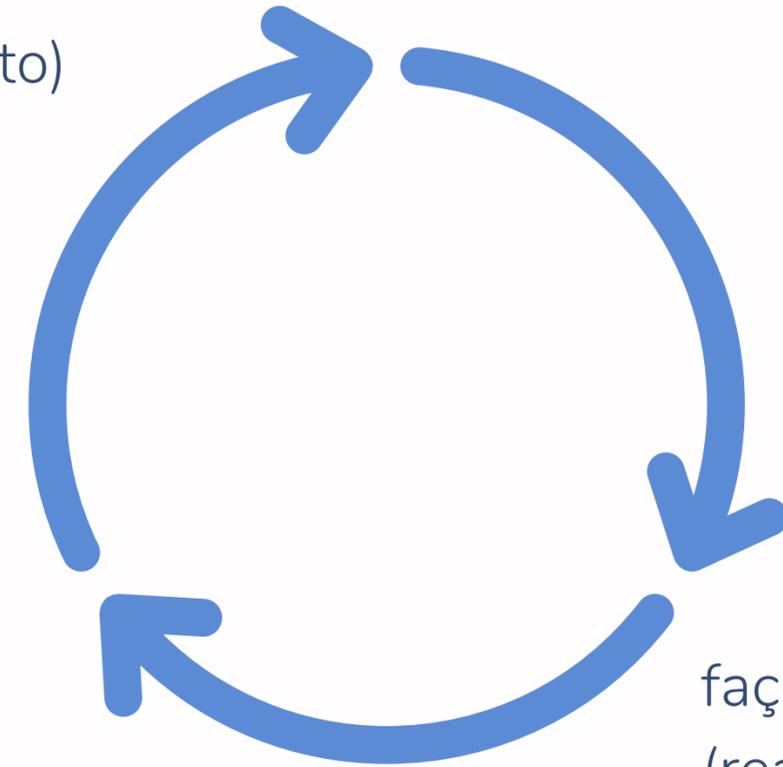
Para melhorar nossa própria responsabilidade avaliando feedback, a sociocracia cria "momentos de feedback" em nossos fluxos de trabalho e processos padrão. Dessa forma, o feedback tem lugar e tempo.

- Avaliação da reunião no final de cada reunião
- Revisões de política para cada política, fluxo de trabalho e função. (Cada política tem um fim de prazo para impor a avaliação da política.)
- Avaliações de desempenho para pessoas em funções
- Processos de seleção (feedback dado nas indicações)
- Revisões de objetivo

lidere  
(faça um  
planejamento)

meça  
(avalie  
resultados)

faça  
(realize)



# Feedback vs. tomada de decisão

Na sociocracia, tentamos manter os tamanhos dos círculos em 4-8 pessoas. Esses membros do círculo são os tomadores de decisão no domínio de seu círculo. Mas isso não significa que apenas essas 4-8 pessoas podem dar informações sobre uma decisão. Se um círculo se comprometer a receber feedback de fora do círculo, eles podem ouvir a opinião de milhares de pessoas.

Obter feedback vem em muitas formas. Eles podem fazer pesquisas, enviar rascunhos, convidar pessoas para suas reuniões, participar de uma reunião de interessados, ler e escrever em fóruns online.

Quanto mais feedback eles ouvirem, melhores serão suas decisões.



# Responsabilidade do círculo

Todas as diferentes partes do ciclo de feedback dependem da responsabilidade. Por exemplo, se integrarmos uma objeção dizendo que avaliaremos uma determinada prática em 4 semanas, então essa avaliação realmente tem que acontecer. Datas, métricas e acompanhamentos precisam ser rastreados.

A cultura de prestar atenção ao feedback, portanto, depende muito de bons sistemas e compromisso com a cultura e os processos.



# Feedbacks pessoais

A importância do feedback também se estende aos relacionamentos pessoais. Como? Imagine que alguém tem o hábito de falar muito rápido trabalhando com alguém com deficiência auditiva. Entre eles, algumas informações podem se perder.

A questão aqui não é descobrir de quem é a "culpa" - muitas vezes, todos os envolvidos estão contribuindo para um padrão não ideal. O importante é compartilhar essas observações ou preocupações para que possamos descobrir como os problemas podem ser evitados.

A própria sociocracia não prescreve como se comunicar; no entanto, como a sociocracia valoriza a eficácia, qualquer forma de comunicação que a torne mais provável de ser ouvida e compreendida melhora a comunicação. Uma boa escuta e a capacidade de expressar as coisas sem culpa são fundamentais aqui.



# Revisões de desempenho e revisões de círculo

As avaliações de desempenho nos ajudam a dar feedback de alta qualidade a uma pessoa em uma função.

Em uma avaliação de desempenho, é reunido um grupo capaz de fornecer uma avaliação 360° do desempenho de uma determinada pessoa em foco - muitas vezes de vários círculos em que essa pessoa em foco desempenha um papel. No final, o círculo de avaliação e a pessoa em foco precisam aprovar o plano de melhoria.

## Outros processos

- Avaliações de desempenho para uma equipe inteira. Mesmo processo, só que o foco é todo o círculo
- Críticas de círculo: cada membro de um círculo dá feedback a cada membro.

### **compreensão do(s) papel(is) + desempenho**

O que essa pessoa é solicitada a fazer?  
O que tem funcionado bem/não tão bem?

### **elaboração de plano de melhoria**

áreas de melhoria?  
ideias específicas para trabalhar?

### **consentimento do plano de melhoria**

# Dicas e truques

Em nossa cultura dominante, o feedback sem culpa é raro - a maioria de nós ainda tem muito a aprender nessa área. Se dar feedback pessoal honesto parece intimidante ou mesmo impossível, vale a pena dar uma olhada em técnicas complementares como Comunicação Não-Violenta, Linguagem Limpa ou Imago.

A Comunicação Não-Violenta, por exemplo, nos ajuda a descobrir e nomear o que está por trás de nossos sentimentos para que possa ser compartilhado em uma linguagem universal de necessidades. Graças à eficácia e eficiência da consciência das necessidades, a CNV fornece um atalho na compreensão e empatia por si mesmo e pelos outros.



O que falamos  
ou sentimos

sentimentos

necessidades

# Saiba mais

## Mais sobre feedback e performance - material em inglês



- **Feedback interpessoal.** Como dar feedback graciosamente e honestamente, mantendo as necessidades da outra pessoa com compaixão.
- **Feedback organizacional.** Informação é fundamental. Mas como a informação flui através de uma organização?
- **Revisão de performance.** Detalhes e exemplos de avaliações de desempenho.





---

# Implementação



# Ok, nós queremos fazer isso. Por onde começamos?

Os passos básicos para a implementação são:

1. Entender a sociocracia — conectando e educando

- 1.1 Obtenha clareza sobre o caminho de decisão
- 1.2 Convide outras pessoas para aprender também
- 1.3 Conecte-se com profissionais em seu campo



A primeira fase é mais sobre a compreensão da sociocracia "como ela é". Primeiro, apenas envolva sua cabeça em torno dela, de preferência com outras pessoas.

Achamos que muito da cultura "se espalha" - então, embora a leitura seja ótima, uma experiência ao vivo é ainda melhor!

# Fase 2

1. Entenda a sociocracia — conectando e educando
2. Explore a sociocracia — construindo uma base e experimentando

- 2.1 Eduque-se - aprenda sobre sociocracia,
- 2.2 Mais habilidades para mais pessoas - treine pessoas
- 2.3 Preocupações de audição

Esta fase trata de trabalhar com sua organização sobre como será ou como poderá ser a implementação.

Quem decide sobre o seu sistema de governança?  
Obtenha a adesão desses tomadores de decisão.

Treine as pessoas para que muitas pessoas possam tomar uma decisão informada e que as preocupações em potencial possam surgir e serem resolvidas.



# Fase 3: tome uma decisão!

1. Entenda a sociocracia — conectando e educando
2. Explore a sociocracia — construindo uma base e experimentando
3. Tomar uma decisão e colocá-la em prática

- 3.1 Redação de um contrato de governança
- 3.2 Tome uma decisão
- 3.3 Preencha seus círculos e forme seu Círculo Geral

Para esta fase, é altamente recomendável trabalhar com um coach para fazer uma proposta de governança sólida.

Observação: o SoFA possui modelos para acordos de governança!



# Saiba mais

## Mais sobre implementação - material em inglês



- **Página de implementação.** Com muitos recursos, incluindo modelos.
- **Como implementar a sociocracia - um roteiro.** Um artigo que descreve os estágios típicos de uma implementação bem-sucedida.
- **As 3 dificuldades mais típicas das organizações sociocráticas e como corrigi-las.** O que poderia dar errado...?

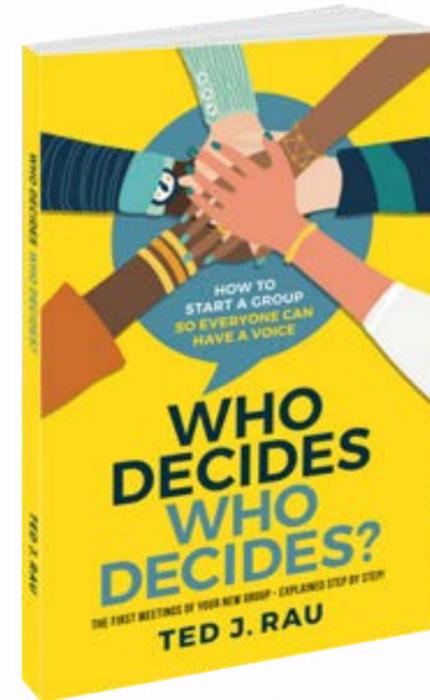


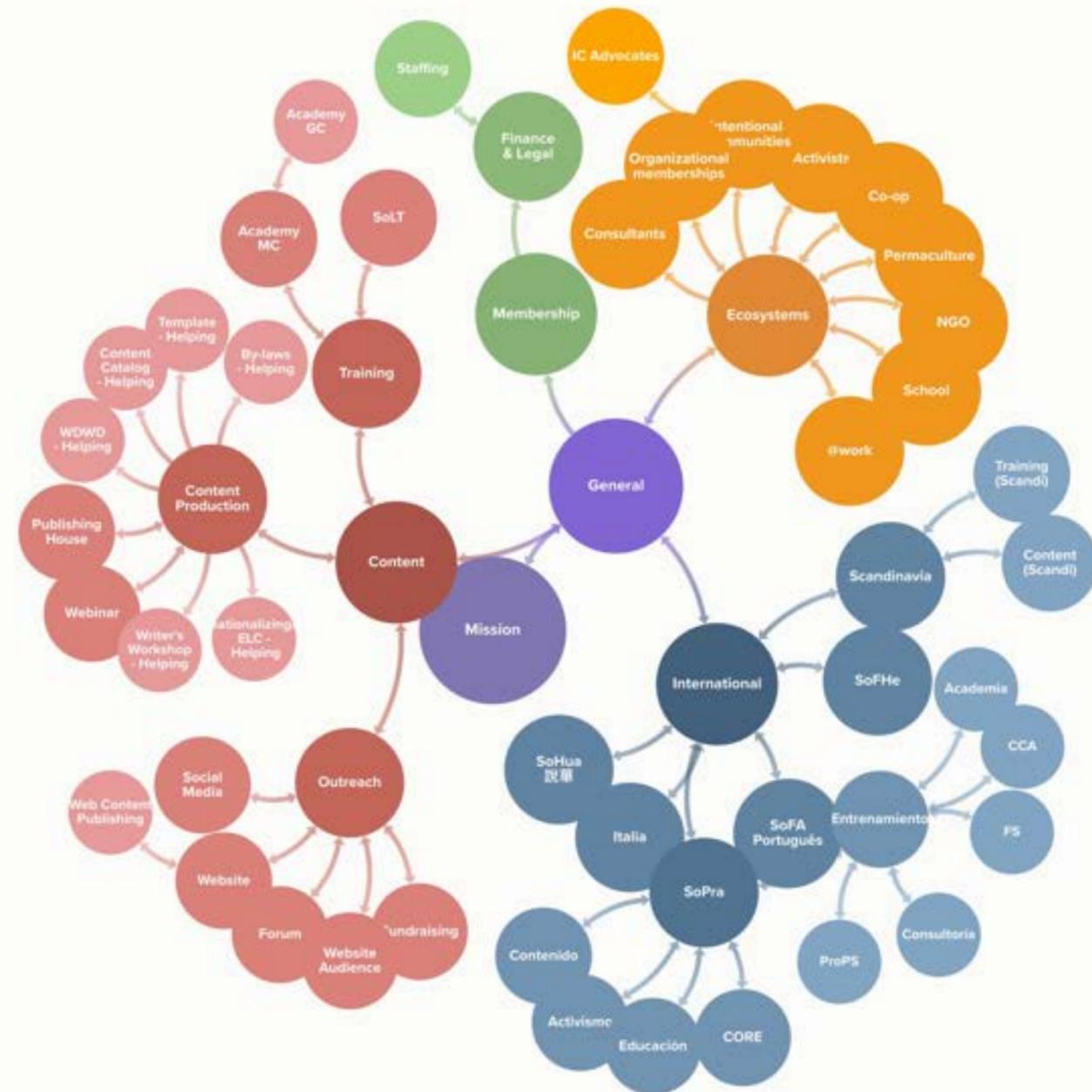
## Livros sobre sociocracia

Obtenha o manual



Um livro para grupos iniciantes





## Treinamentos

O Sociocracy For All (SoFA) oferece treinamento para todos os níveis, desde aulas para iniciantes até treinamento de treinadores e consultores. Os membros do SoFA também apoiam implementações.

Encontre todas as ofertas de treinamento em

[www.sociocraciaforall.org/training](http://www.sociocraciaforall.org/training)

## Filiação

A SoFA é uma organização de membros com ofertas tanto para indivíduos quanto para organizações membros.

Saiba mais em:

[www.sociocraciaforall.org/membership](http://www.sociocraciaforall.org/membership)

Uma breve introdução das principais ferramentas e processos da sociocracia - perfeito como uma atualização ou uma primeira visão geral da tomada de decisão e governança descentralizada e baseada em consentimento.

Leve e fácil de ler, este livreto mostra a tomada de decisão por consentimento, círculos, funções, vinculação, seleções, processos de feedback e processos co-criativos em um único livreto.

Escrito por Ted Rau, autor do manual de sociocracia **Many Voices One Song, Shared power with sociocracy (2018)**, **Who Decides Who Decides** e **How to start a group so everyone can have a voice (2021)** e cofundador da organização sem fins lucrativos Sociocracy For All.

Obtenha esse livreto em: [www.sociocracyforall.org/content](http://www.sociocracyforall.org/content)

ISBN 978-1-94-918318-4



9 781949 183184 >



**Sociocracy For All**

[www.sociocracyforall.org](http://www.sociocracyforall.org)

