



# **A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E A SOCIOCRAÇIA DO CEI CAMPINAS**

**Regimento Interno  
COMITÊ CÍRCULAR SOCIOCRÁTICO**

**22 DE SETEMBRO DE 2024**

# Apresentação

Bem-vindo ao Manual de Governança: A Sociocracia do CEI Campinas. Este manual é um marco essencial para consolidar a cultura organizacional do CEI Campinas, oferecendo transparência e previsibilidade nos processos de gestão.

A sociocracia, adotada pelo CEI Campinas, representa uma mudança significativa de paradigma, passando de um modelo mecanicista para um modelo orgânico de governança. No modelo mecanicista, as organizações são vistas como máquinas, com hierarquias rígidas e processos padronizados. Em contraste, o modelo orgânico, que a sociocracia promove, vê a organização como um organismo vivo, onde a flexibilidade, a colaboração e a adaptação são valorizadas.

## **Este manual tem como objetivo:**

» **Consolidar a Cultura Organizacional:** Estabelecendo normas e práticas que refletem nossos valores e princípios, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente.

» **Oferecer Transparência:** Detalhando os processos de tomada de decisão e as responsabilidades de cada membro, garantindo que todos tenham acesso às informações necessárias para participar ativamente da governança.

» **Garantir Previsibilidade:** Definindo claramente os procedimentos e as expectativas, permitindo que todos saibam o que esperar e como contribuir para o sucesso coletivo.

Ao adotar a sociocracia, o CEI Campinas se compromete com uma governança mais inclusiva e participativa, onde cada voz é ouvida e cada decisão é tomada de forma colaborativa. Este manual é um guia para todos os membros do CEI, fornecendo as ferramentas e o conhecimento necessários para navegar e prosperar dentro deste modelo inovador de governança.

# Por que um Modelo Diferente de Governança?

A adoção de um modelo de governança coerente com a perspectiva e filosofia de uma organização é fundamental para garantir que suas práticas e valores estejam alinhados. No CEI Campinas, acreditamos que uma abordagem dialógica e participativa é essencial para promover uma cultura organizacional saudável e sustentável.

## Importância de uma Perspectiva Dialógica

Uma perspectiva dialógica valoriza a comunicação aberta e o envolvimento de todos os membros da organização. Isso não apenas fortalece os laços internos, mas também assegura que as decisões sejam tomadas de forma colaborativa e inclusiva. Em um ambiente onde todos têm voz, a diversidade de ideias e opiniões enriquece o processo decisório, levando a soluções mais criativas e eficazes.

## Coerência com a Filosofia Organizacional

Para uma organização que adota uma visão dinâmica, humanista e sistêmica do ser humano, é imperativo que seu modelo de governança reflita esses princípios. Um modelo mecanicista, que trata as pessoas como meros componentes de uma máquina, é incompatível com essa visão. Em vez disso, precisamos de um modelo que reconheça e valorize a complexidade e a interdependência dos indivíduos dentro da organização.

## Olhar Dinâmico, Humanista e Sistêmico

» **Dinâmico:** Reconhece que a organização está em constante evolução e que suas práticas de governança devem ser flexíveis e adaptáveis.

» **Humanista:** Coloca as pessoas no centro das decisões, valorizando suas contribuições e promovendo seu bem-estar.

» **Sistêmico:** Entende a organização como um sistema interconectado, onde cada parte influencia e é influenciada pelo todo.

## **Superando o Modelo Mecanicista**

O modelo mecanicista de gestão, com sua ênfase em hierarquias rígidas e controle centralizado, não atende às necessidades de uma organização que valoriza a colaboração e a participação ativa de seus membros. Em vez disso, adotamos um modelo orgânico, onde os processos são mais fluidos e as estruturas mais flexíveis, permitindo uma maior adaptabilidade e resiliência.

Adotar um modelo de governança que seja coerente com a perspectiva e filosofia do CEI Campinas é crucial para consolidar uma cultura organizacional que promove transparência, previsibilidade e participação. Ao nos afastarmos de um modelo mecanicista e abraçarmos uma abordagem mais orgânica e humanista, estamos criando um ambiente onde todos podem contribuir de maneira significativa para o sucesso coletivo.

# A Sociocracia no CEI: Um Breve Histórico

A implementação da sociocracia no CEI surgiu da necessidade de adotar um modelo de governança inovador, alinhado com as concepções de ser humano, sociedade e democracia. Em 2018, uma nova diretoria assumiu com o objetivo de resgatar o ideal dos fundadores do CEI, que era baseado em uma perspectiva transdisciplinar, construtivista e dialógica.

O então presidente, Leonardo Duart Bastos, trouxe da Cáritas Arquidiocesana de Campinas a cultura da justiça restaurativa e dos processos circulares. Em 2018, iniciou-se no CEI um processo de formação e sensibilização para os processos circulares e justiça restaurativa.

Em 2020, começou a implantação da sociocracia no CEI. Leonardo Duart Bastos fez a formação em liderança sociocrática pelo Sociocracia BR, e a diretoria aprovou um plano de implantação da sociocracia no CEI. Embora o plano tenha sido prejudicado pela pandemia de COVID-19, o processo continuou, mesmo que de forma online.

Hoje, a sociocracia no CEI é um modelo de gestão reconhecido. O CEI tem apresentado esse modelo em várias instituições acadêmicas, sendo considerado um case de sucesso.

## De um Modelo Mecanicista a um Modelo Orgânico

A transição de um modelo mecanicista para um modelo orgânico de governança representa uma mudança fundamental na forma como entendemos e gerimos organizações.

### Modelo Mecanicista

No modelo mecanicista, a organização é vista como uma máquina ou um relógio, onde cada parte tem uma função específica e trabalha de forma previsível e controlada. Este modelo:

» **Hierarquia Rígida:** Estruturas hierárquicas claras e bem definidas.

- » **Processos Lineares:** Procedimentos e processos são seguidos de maneira linear e sequencial.
- » **Controle Centralizado:** Decisões são tomadas no topo e disseminadas para os níveis inferiores.
- » **Previsibilidade e Controle:** Ênfase na previsibilidade e no controle rigoroso das operações.

### **Modelo Orgânico**

Em contraste, o modelo orgânico vê a organização como uma floresta ou um corpo, onde os sistemas interagem e se regulam mutuamente. Este modelo:

- » **Interdependência:** As partes da organização são interdependentes e colaboram de forma dinâmica.
- » **Flexibilidade e Adaptação:** Estruturas flexíveis que permitem adaptação rápida às mudanças.
- » **Tomada de Decisão Distribuída:** Decisões são tomadas de forma distribuída, com base na sabedoria coletiva.
- » **Crescimento e Evolução:** Foco no crescimento contínuo e na evolução orgânica da organização.

Coerência com a Concepção Pós-Moderna

A visão orgânica é mais coerente com a nossa concepção pós-moderna do ser humano e da realidade, que reconhece a complexidade, a interconexão e a necessidade de adaptação constante. Este modelo:

- » **Humanização das Relações:** Valoriza as relações humanas e a colaboração.
- » **Sistemas Complexos:** Reconhece que as organizações são sistemas complexos e adaptativos.
- » **Sustentabilidade:** Promove práticas sustentáveis e resilientes.
- » **Inovação e Criatividade:** Fomenta um ambiente onde a inovação e a criatividade podem florescer.

Ao adotar um modelo orgânico, o CEI Campinas se alinha com uma visão mais holística e humanista, que não apenas reflete a complexidade da realidade moderna, mas também promove uma cultura organizacional mais saudável e sustentável.

# Como Explicar Nosso Modelo de Governança para Quem Nunca Ouviu Falar em Sociocracia

Explicar a sociocracia pode ser desafiador, mas utilizando exemplos e figuras de linguagem, podemos tornar a explicação mais didática e acessível. É importante destacar que a sociocracia não é um modelo de gestão horizontal, mas sim orgânico, circular e bioinspirado.

## O Que é Sociocracia?

Imagine uma floresta. Em uma floresta, cada planta, árvore e animal tem um papel específico, mas todos estão interconectados e dependem uns dos outros para sobreviver e prosperar. A sociocracia funciona de maneira semelhante. Em vez de uma estrutura hierárquica rígida, temos círculos interconectados que trabalham juntos de forma harmoniosa e colaborativa.

### *Estrutura Orgânica e Circular*

» **Círculos:** Pense nos círculos como pequenos ecossistemas dentro da floresta. Cada círculo tem suas próprias responsabilidades e autonomia, mas todos estão conectados a um círculo maior, formando uma rede de colaboração.

» **Elo Duplo:** Assim como as raízes das árvores se entrelaçam para fortalecer a floresta, o elo duplo garante que a comunicação e a tomada de decisão fluam em ambas as direções entre os círculos.

### *Decisões por Consentimento*

Em vez de votar ou buscar consenso absoluto, usamos o consentimento. Imagine que estamos navegando em um barco. Em vez de todos terem que concordar com a direção exata (consenso) ou a maioria decidir e ignorar a minoria (votação), perguntamos: “Esta direção é segura o suficiente para navegarmos agora?” e “É a melhor opção que temos no momento?” Isso nos permite avançar de forma segura e eficiente, ajustando o curso conforme necessário.

### ***Papéis no Círculo***

- » **Coordenador:** Como o capitão do barco, o coordenador garante que estamos navegando na direção certa e que as tarefas estão sendo executadas.
- » **Facilitador:** O facilitador é como o timoneiro, guiando as reuniões e garantindo que todos tenham a chance de falar e contribuir.
- » **Secretário:** O secretário é o navegador, registrando as decisões e mantendo todos informados sobre o progresso.

### ***Benefícios da Sociocracia***

- » **Flexibilidade:** Assim como uma floresta se adapta às mudanças nas estações, a sociocracia permite que a organização se adapte rapidamente às mudanças e desafios.
- » **Inclusão:** Todos têm voz e suas contribuições são valorizadas, promovendo um ambiente de respeito e colaboração.
- » **Eficiência:** As decisões são tomadas de forma ágil e prática, evitando longos debates e impasses. Explicar a sociocracia com essas analogias e exemplos ajuda a tornar o conceito mais tangível e compreensível, destacando suas vantagens e a forma como se alinha com uma visão mais moderna e humanista de governança.

# Atribuições da Assembleia, Diretoria, Conselho Fiscal e do Círculo CEI e seus Subcírculos

## Assembleia

A Assembleia é o órgão máximo de deliberação e decisão da organização. Suas principais atribuições incluem:

- » Aprovar o orçamento anual e as contas da diretoria.
- » Eleger e destituir membros da diretoria e do conselho fiscal.
- » Deliberar sobre alterações no estatuto.
- » Aprovar a criação e dissolução de círculos e subcírculos.
- » Decidir sobre a destinação do patrimônio em caso de dissolução da organização.

## Diretoria

A Diretoria é responsável pela administração e execução das decisões da Assembleia. Suas atribuições são:

- » Elaborar e executar o plano de ação anual.
- » Gerir os recursos financeiros e materiais da organização.
- » Representar a organização perante terceiros.
- » Convocar e organizar as reuniões da Assembleia.
- » Implementar as políticas e diretrizes aprovadas pela Assembleia.

## Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal tem a função de fiscalizar a gestão financeira e contábil da organização. Suas principais atribuições são:

- » Examinar os livros de escrituração da organização.
- » Opinar sobre os balanços e relatórios financeiros.
- » Fiscalizar os atos da diretoria, verificando o cumprimento dos deveres legais e estatutários.
- » Emitir pareceres sobre propostas de alteração do capital social, emissão de debêntures e distribuição de dividendos.
- » Denunciar erros, fraudes ou crimes aos órgãos de administração e, se necessário, à Assembleia.

## Comitê Circular Sociocrático (Círculo CEI)

O Círculo CEI e seus subciclos são responsáveis pela gestão e execução dos serviços, projetos e ações dentro da organização, seguindo os princípios da sociocracia. Suas atribuições incluem:

- » Desenvolver e implementar projetos e iniciativas alinhados com a missão do círculo.
- » Facilitar a comunicação e a colaboração entre os membros do círculo e subcírculos.
- » Monitorar e avaliar o progresso dos projetos e atividades.
- » Propor melhorias e inovações nas práticas e processos da organização.
- » Garantir a transparência e a prestação de contas das atividades realizadas.

## Os Círculos, Seus Poderes e Limites

### Estrutura de Círculos Concêntricos

A governança do CEI Campinas é organizada em círculos concêntricos, onde cada círculo tem funções e responsabilidades específicas, mas todos estão subordinados à missão, visão, valores e princípios determinados pela diretoria.

### Diretoria

- » **Patrimônio e Finanças:** A diretoria tem a prerrogativa de tratar de assuntos relacionados ao patrimônio físico e financeiro da organização.
- » **Contratos e Parcerias:** É responsável por assinar contratos, acordos e parcerias, bem como todos os outros documentos em nome da instituição, seja com pessoas físicas ou jurídicas.
- » **Novos Projetos:** Decide sobre a implementação de novos projetos.
- » **Missão, Visão e Estatuto:** A missão, visão, valores e princípios, bem como o estatuto, são prerrogativas da assembleia de associados.

### Círculo CEI

- » **Gestão dos Serviços:** O círculo CEI é responsável pela gestão dos serviços realizados pelo CEI, zelando pela missão, visão, valores e princípios da organização na execução dos projetos e serviços.

» **Articulação Orgânica:** Atua como espaço de articulação orgânica de seus subcírculos, criando diretrizes e monitorando sua execução por meio de indicadores e metas.

» **Criação de Novos Círculos:** Pode criar novos círculos para ações e atividades específicas.

Limites dos Círculos

» **Decisões Representativas:** Nenhum círculo pode decidir sobre um círculo que não esteja representado dentro dele.

» **Coordenação e Liderança:** Sempre é um círculo maior que decide o coordenador ou o líder do seu subcírculo.

» **Representação:** Cada círculo decide sobre seu representante para o círculo maior.

Esta estrutura garante que as decisões sejam tomadas de forma colaborativa e representativa, respeitando a autonomia e a interdependência dos diferentes círculos dentro da organização.

## Elo Duplo

O conceito de elo duplo é fundamental na sociocracia, garantindo uma comunicação bidirecional e uma governança mais inclusiva e representativa. No CEI Campinas, o elo duplo é composto por dois papéis principais: o coordenador e o representante.

### Coordenador (Líder Operacional)

» **Papel:** O coordenador é responsável pela execução operacional das atividades do círculo. Ele garante que as decisões tomadas sejam implementadas de forma eficaz e que os objetivos do círculo sejam alcançados.

» **Nomeação:** A nomeação dos coordenadores é prerrogativa de uma comissão da diretoria, seguindo o regulamento de contratação do CEI.

» **Flexibilidade:** Em alguns subcírculos, os coordenadores podem ser técnicos ou outras figuras de liderança dentro daquele círculo, dependendo das necessidades específicas.

### Representante

» **Papel:** O representante é eleito pelo próprio círculo que será representado no círculo maior. Ele leva as preocupações, feedbacks e propostas do seu círculo para o círculo superior, garantindo que a voz de todos seja ouvida.

- » **Eleição:** A eleição do representante é feita pelo próprio círculo, exceto na diretoria.
- » **Mandato:** O mandato do representante é de seis meses, permitindo uma rotatividade que favorece a diversidade de perspectivas e a inclusão.

Importância do Elo Duplo

- » **Comunicação Bidirecional:** O elo duplo assegura que a comunicação flua em ambas as direções, do círculo menor para o maior e vice-versa. Isso promove uma governança mais transparente e participativa.
  - » **Tomada de Decisão Inclusiva:** Nenhum círculo pode decidir sobre um círculo que não esteja representado dentro dele, garantindo que todas as decisões sejam tomadas de forma inclusiva e representativa.
  - » **Coerência e Alinhamento:** O coordenador e o representante trabalham juntos para garantir que as ações e decisões estejam alinhadas com a missão, visão, valores e princípios do CEI Campinas.
- Essa estrutura de elo duplo fortalece a governança do CEI Campinas, promovendo uma cultura organizacional mais democrática, transparente e eficaz.

## Papéis no Círculo

Na sociocracia implantada no CEI Campinas, cada círculo possui três papéis principais: coordenador, facilitador e secretário. Cada um desses papéis tem responsabilidades específicas que garantem o funcionamento eficiente e colaborativo do círculo.

### Coordenador

- » **Responsabilidades:** O coordenador é responsável pela execução operacional das atividades do círculo. Ele garante que as decisões tomadas sejam implementadas de forma eficaz e que os objetivos do círculo sejam alcançados.
- » **Nomeação:** A nomeação dos coordenadores é prerrogativa de uma comissão da diretoria, seguindo o regulamento de contratação do CEI.
- » **Flexibilidade:** Em alguns subcírculos, os coordenadores podem ser técnicos ou outras figuras de liderança dentro daquele círculo, dependendo das necessidades específicas.

### Facilitador

- » **Responsabilidades:** O facilitador é responsável por conduzir as reuniões do círculo, garantindo que todos os membros tenham a oportunidade de participar e que as decisões sejam tomadas de forma eficiente e inclusiva.

» **Mandato:** O mandato do facilitador é de três meses.

» **Eleição:** O facilitador é eleito por consentimento dentro do círculo. Os participantes indicam e explicam por que estão indicando determinada pessoa para o cargo. Alguém pode fazer um apanhado do ouvido e fazer uma proposta, que deve ser ponderada por duas perguntas importantes da sociocracia:

- › É o melhor que temos ou podemos fazer por agora?
- › É seguro suficientemente para testarmos?

## Secretário

» **Responsabilidades:** O secretário é responsável por registrar as decisões tomadas nas reuniões, manter a documentação organizada e garantir que as informações sejam acessíveis a todos os membros do círculo.

» **Mandato:** O mandato do secretário é de três meses.

» **Eleição:** Assim como o facilitador, o secretário é eleito por consentimento dentro do círculo, seguindo o mesmo processo de indicação e ponderação.

## Processo de Eleição por Consentimento

O processo de eleição por consentimento é uma prática central na sociocracia, garantindo que as escolhas sejam feitas de forma colaborativa e transparente. Durante a eleição:

» **Indicação:** Os membros do círculo indicam candidatos para os cargos de facilitador e secretário, explicando suas razões.

» **Proposta:** Alguém faz um apanhado das indicações e propõe um candidato.

» **Ponderação:** A proposta é avaliada com base nas perguntas: “É o melhor que temos ou podemos fazer por agora?” e “É seguro suficientemente para testarmos?”

## Decisões por Consentimento

O modelo de decisões por consentimento adotado nos círculos do CEI Campinas se diferencia significativamente dos modelos de decisão por votação ou por consenso.

## Diferenças entre Votação, Consenso e Consentimento

- » **Votação:** No modelo de votação, a maioria decide, o que pode levar à exclusão de boas ideias vindas da minoria. Esse método pode criar divisões e ressentimentos, pois nem todas as vozes são igualmente consideradas.
- » **Consenso:** O consenso pressupõe que todos os participantes concordem plenamente com a decisão. Isso pode ser difícil de alcançar, pois ignora o fato de que cada indivíduo tem experiências e perspectivas únicas. O consenso pode levar a longos debates e à estagnação, já que é necessário que todos estejam de acordo.
- » **Consentimento:** As decisões por consentimento, por outro lado, são norteadas por dois pilares importantes:
  - › *É o melhor que temos ou podemos fazer por agora?*
  - › *É seguro suficientemente para testarmos?*

## Processo de Decisão por Consentimento

1. Proposta Inicial: Uma proposta é apresentada ao círculo.
2. Discussão: Os membros do círculo discutem a proposta, levantando preocupações e sugestões.
3. Ponderação: A proposta é avaliada com base nas perguntas-chave:
  - › *É o melhor que temos ou podemos fazer por agora?: Esta pergunta ajuda a focar na viabilidade e na praticidade da proposta no momento presente.*
  - › *É seguro suficientemente para testarmos?: Esta pergunta garante que a proposta não trará riscos significativos e que pode ser testada de forma segura.*
4. Consentimento: Se não houver objeções fundamentadas, a proposta é aceita. Caso existam objeções, elas são discutidas e a proposta é ajustada até que todos possam consentir.

## Vantagens do Consentimento

- » **Inclusão:** Todas as vozes são ouvidas e consideradas, promovendo um ambiente de colaboração e respeito mútuo.
  - » **Eficiência:** O processo é mais ágil do que o consenso, pois não exige unanimidade, apenas a ausência de objeções significativas.
  - » **Flexibilidade:** Permite ajustes e melhorias contínuas, já que as decisões podem ser revisadas e aprimoradas com base no feedback e nos resultados obtidos.
- O modelo de decisões por consentimento reflete a filosofia da sociocracia, que valoriza a participação equitativa, a transparência e a adaptabilidade, alinhando-se com os princípios e valores do CEI Campinas.

## Diferença entre Reuniões Operacionais e Reuniões de Governança na Sociocracia

### Reuniões Operacionais

» **Objetivo:** Focar nas atividades diárias e na execução das tarefas. São voltadas para a resolução de problemas imediatos e a coordenação do trabalho.

» **Frequência:** Geralmente ocorrem com mais frequência, podendo ser semanais ou até diárias, dependendo das necessidades do círculo.

**Roteiro:** Cerimônia de abertura: Música, poemas, meditação ou breve reflexão para a abertura da reunião. Não pode ultrapassar 10 minutos.

**Rodada de chegada:** O também conhecido como check-in, onde cada participante expressam como chegam na reunião. Neste momento não são feitas atualizações nem processadas pautas, mas sim expressão de sentimentos. Caso surja alguma situação em algum participante ao falar, o facilitador pode pedir para alguém do grupo sair junto com

**Atualização de Círculos:** Momento em que somente o representante apresenta como estão os Círculos que representam. Sua fala deve refletir o que foi combinado dentro de seu Círculo, trazendo aquilo que já foi feito e que é importante que todos saibam, tomando o princípio da transparência como norte. É desejável que o representante combine com seu círculo o que estará levando para o círculo CEI. No caso do SPE AD deve-se considerar que um representante representa os cuidadores e outro os técnicos alternando entre as equipes das duas coordenações.

**Revisão de Indicadores:** Momento em que somente o Coordenador traz para o círculo os indicadores que apontam como está seu círculo quanto aos objetivos a serem atingidos. Cada reunião um serviço ser organiza para apresentar seus indicadores.

**Triagem de tensões:** Neste momento o facilitador lê as triagens organizadas pelo secretário, mesmo aquelas já resolvidas antes da reunião. Segue-se os passos prescritos no folheto específico, sendo as seguintes etapas: 1) Construa uma lista de tensões, até 2 palavras. 2) Escolha uma sequência para o processamento. 3) Se a pessoa não trazer uma tensão clara, o facilitador pode espelhar ou esclarecer. Outras pessoas podem pedir esclarecimento depois. 4) O facilitador coloca o grupo a serviço da pessoa que trouxe a tensão. 5) Depois de facilitar a interação necessária, o facilitador pergunta se a pessoa que trouxe a tensão está satisfeita. Novas tensões podem surgir durante a reunião.

Informes e assuntos administrativos: Aprovação de atas comunicados administrativos (internos e externos) justificativa de ausências. Todos podem falar e geralmente são ações ou eventos, de interesse de todos do círculo, que irão acontecer ainda.

**Avaliação da reunião:** Cada um fala sobre como avaliou a efetividade e a sua participação na reunião: Como foi a reunião hoje?

**Rodada de saída:** Como você está saindo da reunião?

## Reuniões de Governança

» **Objetivo:** Focar na estrutura, políticas e diretrizes do círculo. São voltadas para a tomada de decisões estratégicas e a definição de papéis e responsabilidades.

» **Frequência:** Ocorrem com menos frequência, geralmente mensais ou trimestrais, dependendo das necessidades do círculo.

**Roteiro:** Cerimônia de abertura: Música, poemas, meditação ou breve reflexão para a abertura da reunião. Não pode ultrapassar 10 minutos. O objetivo é trazer foco para o momento.

**Rodada de chegada:** O também conhecido como check-in, onde cada participante expressam como chegam na reunião. Neste momento não são feitas atualizações nem processadas pautas, mas sim expressão de sentimentos. Caso surja alguma situação em algum participante ao falar, o facilitador pode pedir para alguém do grupo sair junto com Informes e assuntos administrativos: Aprovação de atas comunicados administrativos (internos e externos) justificativa de ausências. Todos falam. Aqui são trazidos eventos e ações que ainda irão acontecer.

**Processamento de pautas:** É muito importante que as pautas sejam organizadas em texto e encaminhadas previamente para a(o) secretário(a), isso agiliza a reunião e facilita o processamento de objeções. As pautas podem ser consideradas individualmente ou organizadas por um coletivo. Na reunião, o secretário traz para o momento as pautas remanescentes de reuniões anteriores e as apontadas e triadas nas tensões ou ao longo da semana. Também existe a possibilidade de construir pautas durante a reunião, mas para isso o Facilitador deve conduzir a proposta seguindo o roteiro de elaboração de proposta. Somente depois de processar todos os detalhes da proposta, principalmente avaliando cada ideia enumeradas, o círculo então segue para o processamento das objeções, avaliando se há objeções para a proposta como um todo ou se há objeções para algumas ideias. Para decisão por consentimento considere os seguintes passos: 1) Consentir a

pauta (lista de proposta para serem avaliadas no dia). 2) Apresentação de cada proposta, uma por vez. 3) O facilitador ajuda a esclarecer as propostas. 4) Fazer uma rodada de considerações com todos. 5) Checar objeções de todos os detalhes da proposta. 6) Ouvir e entender a objeção. 7) Integrar as objeções (Como você resolveria essa objeção? Quem sabe como podemos integrar essa objeção?) 8) Checar objeções. 9) Celebrar acordo.

**Avaliação da reunião:** Cada um fala sobre como avaliou a efetividade e a sua participação na reunião: Como foi a reunião hoje?

**Rodada de saída:** Como você está saindo da reunião?

## Como Interagem

» **Complementaridade:** As reuniões operacionais e de governança são complementares. As decisões tomadas nas reuniões de governança influenciam as atividades discutidas nas reuniões operacionais.

» **Fluxo de Informação:** Informações e decisões das reuniões de governança são comunicadas nas reuniões operacionais para garantir a implementação eficaz das políticas e diretrizes.

» **Adaptação:** As reuniões operacionais podem identificar necessidades ou problemas que requerem decisões estratégicas, que são então levadas para as reuniões de governança.

## Benefícios da Distinção

» **Foco:** Diferenciar os tipos de reuniões ajuda a manter o foco adequado em cada aspecto da gestão do círculo, evitando a sobrecarga de informações e decisões.

» **Eficiência:** Permite uma gestão mais eficiente, com reuniões operacionais focadas na execução e reuniões de governança focadas na estratégia.

» **Engajamento:** Promove a participação ativa dos membros em diferentes níveis de decisão, incentivando um ambiente de colaboração e responsabilidade compartilhada.

Essa distinção é fundamental para o funcionamento eficaz dos círculos na sociocracia, garantindo que tanto as operações diárias quanto as decisões estratégicas sejam gerenciadas de forma adequada e eficiente.

## Diferença entre Tensões e Propostas em uma Reunião de um Círculo

### O que são Tensões?

Tensões são percepções de que algo pode ser melhorado dentro do círculo. Elas representam a diferença entre a situação atual e o potencial desejado. As tensões podem surgir de problemas, oportunidades ou qualquer



situação que necessite de atenção para melhorar o funcionamento do círculo. É algo que está impedindo que o trabalho siga de maneira eficiente e que necessita apenas de ajustes para poder seguir. As tensões são processadas na reunião operacional.

### **Exemplos de Tensões:**

- › Falta de clareza em um processo específico.
- › Necessidade de novos recursos para um projeto.
- › Conflitos entre membros do círculo.

### **O que são Propostas?**

Propostas são sugestões de alteração dos fluxos existentes ou criação de novas ações. As propostas têm o intuito de criar algo diferente do que já existe, a partir de necessidades identificadas no dia a dia. As propostas são processadas na reunião de governança.

### **Exemplos de Propostas:**

- › Modificação do progresso de projetos em andamento.
- › Discussão sobre novas iniciativas.
- › Avaliação de resultados e métricas, com intuito de modificação.

Aspecto	Tensões	Propostas
Definição	Percepções de melhorias ou problemas	Tópicos a serem discutidos na reunião
Origem	Surgem de observações e experiências	Definidas previamente para a reunião
Objetivos	Resolver problemas ou aproveitar oportunidades	Organizar e estruturar a reunião
Exemplos	Falta de clareza, necessidade de recursos	Revisão de projetos, novas iniciativas

## Diferenças Principais

### Como Gerenciar Tensões e Propostas

- 1. Identificação de Tensões:** Incentive os membros do círculo a identificar e trazer tensões para as reuniões. Isso pode ser feito através de um processo contínuo de feedback e observação.
- 2. Definição de Pautas:** Antes de cada reunião, defina as pautas com base nas tensões identificadas e outros assuntos relevantes. Isso ajuda a manter a reunião focada e produtiva.
- 3. Discussão e Resolução:** Durante a reunião, aborde cada pauta e tensão de forma estruturada. Utilize técnicas de facilitação para garantir que todos os membros tenham a oportunidade de contribuir.
- 4. Acompanhamento:** Após a reunião, acompanhe as ações decididas para resolver as tensões e avance com as pautas discutidas. Isso garante que as decisões sejam implementadas e que o círculo continue a melhorar. Entender a diferença entre tensões e pautas é crucial para a eficácia das reuniões de um círculo. Enquanto as tensões destacam áreas de melhoria, as pautas organizam a discussão e garantem que todos os tópicos importantes sejam abordados. Juntos, esses elementos ajudam a criar um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.

### A Estrutura Administrativa do CEI Campinas

Cada serviço, projeto ou ação no CEI Campinas se organiza em um círculo, que pode ser permanente ou temporário, dependendo da duração do serviço, ação ou projeto. Esses círculos compõem o Círculo CEI, com seu coordenador e representante de forma paritária. Por exemplo, se houver dois coordenadores, haverá dois representantes.

### Círculo Administrativo

O Círculo Administrativo é um círculo fixo no CEI, coordenado pelo superintendente e representado por representantes do GDG, financeiro e infraestrutura. Esses subcírculos não têm coordenadores, mas mantêm suas representações no Círculo CEI devido à sua influência direta sobre todos os serviços.

### Estrutura do Círculo Administrativo

O Círculo Administrativo é composto por três subcírculos:

#### 1. Círculo Financeiro

- Planejamento financeiro

- Acompanhamento e monitoramento do planejado/executado
- Mudanças de rubricas
- Compras
- Contas a pagar e a receber
- Prestação de contas
- Fiscal e contabilidade (interface)
- Captação de recursos

## **2 . Círculo de Gestão de Benefícios, Encargos, Folha e Desenvolvimento de Gente (GDG)**

- Plano de Cargos e Salários
- Acompanhamento de competências
- Processos seletivos
- Integração de novos colaboradores
- Avaliação de desempenho e competência
- Formação permanente
- Processos administrativos e sindicâncias (Código de Ética e Protocolo de Violência)
- Benefícios e encargos trabalhistas
- Folha de pagamento
- Planejamento de custos com salários e encargos
- Programa de Estágio
- Programa de Voluntariado
- Acompanhamento de frequência dos funcionários

## **3 . Círculo de Infraestrutura**

- Espaço Marco do Valle
- Café e Bazar
- Eventos
- Limpeza
- Alimentação
- Manutenção preventiva e corretiva
- Planejamento financeiro do Círculo
- Promoções
- Organização, gestão, divulgação e vendas de cursos

- Patrimônio
- Transporte
- Sustentabilidade socioeconômica e ambiental

Essa estrutura garante que todas as atividades meio do CEI sejam geridas de forma eficiente e integrada, promovendo uma governança colaborativa e alinhada com os princípios da sociocracia.

## **Nossa Governança em Perguntas e Respostas**

### **O que é sociocracia?**

A sociocracia é um modelo de governança que utiliza círculos interconectados para tomar decisões de forma colaborativa e inclusiva. Diferente de uma estrutura hierárquica tradicional, a sociocracia promove a participação equitativa e a comunicação bidirecional.

### **Como a sociocracia se diferencia de outros modelos de governança?**

A sociocracia se diferencia por seu foco em decisões por consentimento, em vez de votação ou consenso. Isso garante que todas as vozes sejam ouvidas e que as decisões sejam seguras e viáveis no momento presente.

### **O que são círculos na sociocracia?**

Círculos são grupos de trabalho interconectados que têm autonomia para tomar decisões dentro de suas áreas de responsabilidade. Cada círculo está ligado a um círculo maior, formando uma rede de colaboração.

### **Qual é o papel do coordenador?**

O coordenador é responsável pela execução operacional das atividades do círculo, garantindo que as decisões sejam implementadas de forma eficaz e que os objetivos sejam alcançados.

### **O que faz o facilitador?**

O facilitador conduz as reuniões do círculo, garantindo que todos os membros tenham a oportunidade de participar e que as decisões sejam tomadas de forma eficiente e inclusiva.

### **Qual é a função do secretário?**

O secretário registra as decisões tomadas nas reuniões, mantém a documentação organizada e garante que as informações sejam acessíveis a todos os membros do círculo.

## **Como são tomadas as decisões na sociocracia?**

As decisões são tomadas por consentimento, onde os membros do círculo avaliam se a proposta é “o melhor que temos ou podemos fazer por agora” e “é seguro suficientemente para testarmos”.

## **O que é o elo duplo?**

O elo duplo é composto pelo coordenador e pelo representante, garantindo uma comunicação bidirecional entre os círculos. O coordenador é nomeado pela diretoria, enquanto o representante é eleito pelo próprio círculo.

## **Como são eleitos o facilitador e o secretário?**

O facilitador e o secretário são eleitos por consentimento dentro do círculo, com mandatos de três meses. Os participantes indicam candidatos e ponderam as escolhas com base em perguntas-chave da sociocracia.

## **Quais são os limites dos círculos?**

Nenhum círculo pode decidir sobre um círculo que não esteja representado dentro dele. As decisões sobre patrimônio, finanças e novos projetos são prerrogativas da diretoria, enquanto a missão, visão, valores e estatuto são decididos pela assembleia de associados.

## **Como explicar a sociocracia para quem nunca ouviu falar?**

Utilize analogias e exemplos simples, como comparar a organização a uma floresta onde todos os elementos estão interconectados e colaboram para o bem comum. Destaque que a sociocracia é um modelo orgânico, circular e bioinspirado, diferente de uma gestão horizontal ou hierárquica tradicional.

## **Como é organizada a estrutura administrativa do CEI Campinas?**

A estrutura administrativa do CEI Campinas é organizada em círculos, que podem ser permanentes ou temporários, dependendo da duração do serviço, ação ou projeto. Esses círculos compõem o Círculo CEI, com coordenadores e representantes de forma paritária. Por exemplo, se houver dois coordenadores, haverá dois representantes.

## **O que é o Círculo Administrativo e como ele é composto?**

O Círculo Administrativo é um círculo fixo no CEI, coordenado pelo superintendente e representado por representantes dos subcírculos de Gestão de Benefícios, Encargos, Folha e Desenvolvimento de Gente (GDG),

Financeiro e Infraestrutura. Esses subcírculos não têm coordenadores, mas mantêm suas representações no Círculo CEI devido à sua influência direta sobre todos os serviços.

## **Quais são os subcírculos do Círculo Administrativo e suas atribuições?**

O Círculo Administrativo é composto por três subcírculos:

### **» Círculo Financeiro**

- › Planejamento financeiro
- › Acompanhamento e monitoramento do planejado/executado
- › Mudanças de rubricas
- › Compras
- › Contas a pagar e a receber
- › Prestação de contas
- › Fiscal e contabilidade (interface)
- › Captação de recursos

### **» Círculo de Gestão de Benefícios, Encargos, Folha e Desenvolvimento de Gente (GDG)**

- › Plano de Cargos e Salários
- › Acompanhamento de competências
- › Processos seletivos
- › Integração de novos colaboradores
- › Avaliação de desempenho e competência
- › Formação permanente
- › Processos administrativos e sindicâncias (Código de Ética e Protocolo de Violência)
- › Benefícios e encargos trabalhistas
- › Folha de pagamento
- › Planejamento de custos com salários e encargos
- › Programa de Estágio
- › Programa de Voluntariado
- › Acompanhamento de frequência dos funcionários

### **» Círculo de Infraestrutura**

- › Espaço Marco do Valle

- › Café e Bazar
- › Eventos
- › Limpeza
- › Alimentação
- › Manutenção preventiva e corretiva
- › Planejamento financeiro do Círculo
- › Promoções
- › Organização, gestão, divulgação e vendas de cursos
- › Patrimônio
- › Transporte
- › Sustentabilidade socioeconômica e ambiental

### **Como os círculos temporários são formados e qual é sua função?**

Os círculos temporários são formados para atender a serviços, ações ou projetos específicos e duram enquanto esses serviços, ações ou projetos estiverem em andamento. Eles são compostos por coordenadores e representantes de forma paritária, garantindo uma gestão colaborativa e eficiente.

### **Qual é o papel do superintendente no Círculo Administrativo?**

O superintendente coordena o Círculo Administrativo, garantindo que todas as atividades meio do CEI sejam geridas de forma eficiente e integrada. Ele trabalha em conjunto com os representantes dos subcírculos para promover uma governança colaborativa e alinhada com os princípios da sociocracia.

# Nominata da diretoria 2024 – 2028

## **Diretoria**

### **Presidente**

Leonardo Duart Bastos

### **1º Secretário**

Wallace Vieira

### **2ª Secretária**

Carmem Julia Acuna Solorzano .

## **Conselho Fiscal**

### ***Conselheiros Titulares:***

Ademar Antonio Eberl Garlipp

Élcio Mendes Pedreira

Celso Renato De Faria

### ***Conselheiros Suplentes:***

Rafael Henrique Zancanelli

Renato lenny



## **Centro Educacional Integrado Padre Santi Capriotti CEI Campinas**

R. Dr. Quirino, 1856  
Vila Itapura, Campinas - SP  
(19) 3233-6560