



The Blob: Como a cultura devora a estrutura ao pequeno-almoço

Por Matthew Wesley

Um ditado já bastante usado, atribuído a Peter Drucker sobre o desenvolvimento organizacional, afirma que «A cultura devora a estratégia ao pequeno-almoço». A frase aponta para a verdade de que, embora a liderança empresarial possa pressionar no sentido de objetivos estratégicos, essas aspirações são rápida e irreversivelmente minadas por falhas generalizadas de capacidade, envolvimento ou alinhamento que existem dentro e entre a maioria daqueles que supostamente estão a ser liderados. De facto, os estudos confirmam isto – mais de 80% das iniciativas empresariais impostas de cima para baixo não conseguem atingir os seus objetivos.¹

No trabalho que realizo com dinâmicas familiares, modifico ligeiramente este velho ditado para dizer: «A cultura devora a estrutura ao pequeno-almoço.» Pela minha experiência, esta parece ser uma das poucas «verdades» universais encontradas no trabalho com famílias que atravessam transições geracionais. Por mais cuidadoso que seja o planeamento, se a cultura familiar não apoiar a estrutura, esta simplesmente não funcionará.

O pressuposto estruturalista

Na minha experiência, a esmagadora maioria dos profissionais é fundamentalmente estruturalista. Fui estruturalista durante muitos anos e desenvolvi toda a minha carreira num mundo de estruturalistas. A fé do estruturalista reside na possibilidade de criar estruturas racionais suficientemente robustas para serem eficazes na concretização do que se propõem fazer. Alguns estruturalistas são otimistas por natureza, outros são cínicos e outros ainda estão desiludidos, mas todos se comprometeram com a ideia de que o seu trabalho profissional reside fundamentalmente na conceção, construção e implementação de modelos concebidos para orientar os resultados humanos.

A minha eventual conversão das minhas raízes estruturalistas foi uma batalha lenta e árdua de despertar para uma perspetiva diferente — até mesmo revolucionária. Demorou anos, mas assim que percebi a falácia da premissa estruturalista, simplesmente não consegui mais ignorá-la.

Os estruturalistas vêm munidos de planos, estratégias, soluções, melhores práticas e táticas. Refletem sobre contingências e tentam controlar os resultados, antecipando condições e criando abordagens para as resolver. Os advogados constituem fundos fiduciários. Os gestores de património elaboram planos financeiros. Os contabilistas desenvolvem estratégias fiscais. Os consultores empresariais elaboram planos de negócios. Os consultores de governação ajudam as famílias a redigir estatutos. São criados conselhos familiares. São redigidas declarações de missão. Os valores são esclarecidos

¹ Kotter, John, **Leading Change** (2012)

e codificados em declarações de valores. Realizam-se workshops educativos para a «próxima geração» com o objetivo de os «preparar». Tudo isto é concebido com a esperança de que estas intervenções, ao nível da criação de uma estrutura ou de um constructo, moldem o futuro da vida do cliente e a trajetória da sua família. Setores inteiros assentam nesta noção de que a estrutura certa, aplicada com habilidade, produzirá o resultado certo. As famílias gastam pequenas fortunas a construir estas diversas formações. Cada estratégia, cada solução e cada produto oferecido às famílias, concebido para resolver um problema fundamentalmente humano, surge desta mentalidade.²

Para piorar a situação, os líderes familiares são bombardeados com mensagens destes mesmos estruturalistas, segundo as quais, se adotarem uma nova estrutura ou uma estratégia melhorada, os seus problemas mais prementes serão resolvidos. Os meios de comunicação financeiros reforçam este ponto de vista dominante com histórias sobre como as pessoas podem resolver problemas através de soluções estruturais. Estão repletos de dicas e listas de tarefas. Sugerem por que razão uma estrutura é adequada aos tempos atuais ou como uma mudança iminente exige uma solução nova e brilhante. Uma breve análise das publicações em grupos do LinkedIn dedicados a profissionais de serviços revela um apoio esmagador às soluções estruturalistas. É isto que vende e há muito dinheiro a ganhar neste mundo das soluções estruturais.

E tudo isto parece ignorar um ponto fundamental.

Para grande frustração dos estruturalistas, a cultura familiar, com demasiada frequência, devora toda essa estrutura dispendiosa ao pequeno-almoço — e depois cospe os ossos.

Os planos cuidadosamente traçados simplesmente não funcionam porque a família ou não consegue fazê-los funcionar ou não permite que funcionem. No mundo real, os fundos fiduciários falham e surgem litígios. Os beneficiários tornam-se financeiramente dependentes. O comportamento da família desfaça os planos financeiros. As estratégias fiscais ficam na prateleira devido à falta de vontade política. As disputas familiares destroem negócios que, de outra forma, seriam saudáveis. E o trabalho estrutural dos especialistas em governação familiar é esvaziado pela dinâmica familiar que, por assim dizer, se mantém à distância, sorri com desdém e, em seguida, destrói todo este bom trabalho.

Esta suposição estende-se muito além do mundo profissional que presta serviços às famílias. Esta é a teoria subjacente a quase todas as iniciativas de mudança organizacional em empresas e organizações sem fins lucrativos (das quais 80% ficam aquém das expectativas). É a base da maioria das políticas sociais governamentais (80% ou mais das quais falham) e é a taxa de insucesso da maioria dos programas pessoais de autoajuda (pelo menos 80% dos quais são abandonados). É também o pressuposto da maioria dos planos de transição patrimonial familiar (com uma taxa de insucesso superior a 80% na preservação do capital a longo prazo). As taxas de insucesso das soluções estruturais em todos os domínios são notavelmente consistentes e, muitas vezes, os sucessos são alcançados independentemente das estruturas estratégicas.

Por que razão estas taxas de insucesso se mantêm consistentemente nos 80% ou mais, em toda esta gama tão díspar de empreendimentos humanos? Porque *a cultura devora a estrutura* ao pequeno-almoço, ao almoço e ao jantar.

À medida que os profissionais prestam serviços às famílias, muito dinheiro e tempo gastos nestas «soluções» são desperdiçados. Pior ainda, as famílias ficam confusas, desiludidas e cínicas. Ao analisar o panorama, as soluções estruturais simplesmente não funcionam para resolver as questões não técnicas de sistemas complexos, muito menos de famílias complexas. Parafraseando Jay Hughes, vendem-se às famílias muitos formulários muito dispendiosos que elas não conseguem fazer funcionar.

² É importante notar que as soluções estruturais são necessárias para resolver problemas técnicos e são extraordinariamente adequadas para esse fim. As soluções estruturais podem reduzir os impostos sucessórios, mitigar o risco de investimento, proteger contra riscos e resolver uma série de outras questões técnicas. O objetivo deste artigo é abordar as questões humanas e não técnicas que muitas vezes surgem na sequência da resolução de questões técnicas.

É a grande suposição dos estruturalistas em todo o lado que, se se intervir num sistema complexo para alterar a forma como o sistema está organizado, essa mudança organizacional afetará o comportamento do sistema, levando a melhores resultados. Basta questionar essa suposição, mesmo que superficialmente, para que tudo comece a desmoronar-se.

Na perspetiva de um culturalista, os estruturalistas que não compreendem o poder da cultura passam as suas vidas profissionais a reorganizar o mobiliário do convés. Por vezes, acontece que os navios seguem um bom rumo e tudo corre bem. Nestes casos, é maravilhoso ter mobiliário de convés bem organizado e polido, e este trabalho ordenado torna a travessia oceânica muito mais agradável. No entanto, para as famílias que, sem se aperceberem, traçam rumos em direção a icebergues iminentes, o mobiliário do convés é o menor dos seus problemas.

O Impulso Estruturalista

Na esperança de abordar a cultura familiar, algumas famílias abastadas gastam somas substanciais em consultores de alto custo para criar estruturas de governação familiar. São estes consultores que, frequentemente, elaboram cartas e constituições familiares, declarações de missão, documentos de valores e políticas familiares. Tudo isto decorre do impulso central dos estruturalistas de impor uma ordem artificial ao que parece ser um caos orgânico.

Isto pode ser benéfico se existir uma cultura familiar sólida, capaz de tirar partido de um conjunto de soluções racionalmente concebido e ordenado, mas, com demasiada frequência, estas não funcionam. A natureza humana interfere. Investigadores da Wharton Global Alliance descobriram que a existência de estruturas de governação familiar não teve praticamente qualquer impacto na existência de conflitos familiares.³ O seu relatório afirma:

«Estes resultados foram surpreendentes, uma vez que a formação de instituições de governação familiar é considerada uma prática familiar positiva que se supõe facilitar a unidade familiar e diminuir os conflitos familiares. Os resultados do nosso inquérito sugerem que a existência de instituições de governação familiar, por si só, não é necessariamente benéfica para a família em termos de redução de conflitos.»

O artigo prossegue especulando que processos melhores e estruturas mais eficazes são a resposta. No entanto, essa não é uma conclusão minimamente sustentada pelo próprio estudo. Na verdade, este estudo ignora de forma flagrante o poder da cultura, como evidenciado pela surpresa dos investigadores ao constatarem que a estrutura (e o processo) por si só não são suficientes para resolver conflitos. A importância da cultura familiar deveria saltar à vista como uma implicação óbvia dos dados, mas os investigadores não só estão cegos a esta implicação, como, na verdade, insistem na solução que a sua própria investigação afirma não funcionar! Estão cegos perante a realidade da cultura — como se não a conseguissem ver nem comesçassem a percebê-la. Esta confirmação do preconceito estruturalista dos investigadores — e o pressuposto de que as falhas das estruturas se devem a defeitos nas estruturas impostas — reflete uma lacuna fundamental de perceção em muitos dos que abordam questões relacionadas com o sucesso intergeracional.

De forma semelhante, num exercício realizado num workshop para advogados especializados em planeamento sucessório, foi-lhes descrito um conflito familiar e pediram-lhes que elaborassem um plano sucessório. Apresentaram soluções estruturais que, na sua opinião, resolveriam a questão. Em seguida, foi-lhes mostrado um vídeo de interação familiar que representava o conflito e pediram-lhes que repensassem a sua solução. Depois de verem o conflito encenado, a sua resposta foi redigir disposições significativamente mais restritivas e draconianas para tentar controlar o conflito de que tinham sido testemunhas. O seu impulso não foi descobrir e documentar potenciais soluções culturais. Em vez de tentarem promover soluções humanas, insistiram ainda mais nas soluções estruturais. Como estruturalistas na prática, apostaram tudo num conjunto de soluções que claramente não era adequado para lidar com a cultura familiar.

³ Ver Wharton Global Family Alliance, *Relatório de 2012 sobre a Governação Familiar: Fontes e Resultados do Conflito Familiar*.

Recorreram por defeito ao que assumiram ser verdade – que poderiam utilizar uma estrutura para controlar ou, pelo menos, conter a natureza humana.

A «Massa Cultural»

Portanto, se é verdade que a cultura devora a estrutura ao pequeno-almoço — qual é a resposta? Como se muda a cultura em famílias financeiramente bem-sucedidas? Aqui, é útil analisar a natureza das culturas familiares.

As famílias são frequentemente sistemas sociais «fechados». As famílias, neste sentido, são «tribais». Por serem tribais, as famílias funcionam frequentemente de forma rotineira. Repetem histórias míticas, cada membro da tribo tem papéis definidos e a tribo age frequentemente com base nesses papéis, de formas bem enraizadas, quase como se seguissem um guião. As famílias encenam e depois reencenam as suas comédias e dramas à medida que avançam — muitas vezes com cada comédia ou drama a ter um tom semelhante aos que vieram antes, tal como os guiões televisivos formulaicos, em que cada episódio segue o mesmo arco de desenvolvimento padronizado. Esta recapitulação ocorre no âmbito das interações geracionais e repete-se mesmo de geração em geração. Os sistemas tribais são inevitavelmente perturbados por eventos-chave de «parentesco»: casamentos, divórcios, nascimentos, mortes, doenças, amadurecimento, eventos marcantes e velhice, para citar alguns. Em culturas tribais resilientes, estes eventos são culturalmente assimilados e, em culturas frágeis, alguns acontecimentos podem fraturar a unidade da tribo. A tribo ou se adapta ou desmorona-se.

Para além deste tecido conjuntivo coletivo de histórias, papéis e guiões, as relações de parentesco estão também repletas de tipos de personalidade, pontos de vista, interesses variados, história, psicologia pessoal, traumas, memórias divergentes, estilos parentais, modalidades de aprendizagem, legado familiar, sonhos, sombras, ansiedades e uma série de outras características individuais, «tribais» e arquetípicas. As culturas tribais são obscuras e emaranhadas.

Na maioria das vezes, muito pouco desta dinâmica complexa é verdadeiramente visível para a família. Eles «sabem» intuitivamente que estas coisas existem, mas não conseguem articulá-las nem elevar-se acima delas para as ver de forma panorâmica. São como o proverbial peixe na água a nadar em correntes fortes — tudo isso é simplesmente o seu ambiente. Os membros da família que estão «dentro» disso enfrentam, na maioria das vezes, desafios demasiado grandes para o transcender. Por isso, sentem a atração destas dinâmicas como forças primárias e, por vezes, aparentemente irresistíveis. Embora estejam plenamente conscientes do poder em jogo nestes padrões, a família como um todo não tem forma de tornar esses padrões evidentes para todo o sistema. Mesmo quando certos indivíduos conseguem ver com bastante clareza as peças centrais da dinâmica, a extensão de tudo isto é demasiado abrangente e complexa para ser abordada como um todo.

Tudo isto torna extremamente difícil para as famílias mudarem por si próprias sem ajuda externa. Se todos fazem parte do sistema, qualquer tentativa de o alterar é inevitavelmente uma manifestação sintomática desse mesmo sistema e é entendida e racionalizada como tal pelos outros membros da família. Os esforços de reforma acabam por ser fatalmente contaminados pelos mesmos temas sistémicos que, ostensivamente, pretendem alterar. Isto significa que, tal como no filme de ficção científica de 1958, «The Blob», quase todos os esforços de mudança são cooptados por uma dinâmica cultural semelhante a uma «bolha» da tribo familiar.

A título de exemplo, uma família tinha um patriarca que queria intervir e orientar a sua família através de um processo de tomada de decisão colaborativa. As suas tentativas anteriores foram vistas (com bastante precisão) como uma série de tentativas de controlar — ou, pelo menos, de se proteger contra — os resultados, e o convite à «colaboração» era uma tentativa mal disfarçada de conseguir o que ele queria, que era que todos «simplesmente se dessem bem» ao apoiar o seu sonho pela viabilidade contínua do seu negócio, pela coesão da sua família e pelo seu legado futuro. A sua intervenção, por mais bem-intencionada e altruísta que pudesse ter sido em teoria, foi vista como uma manifestação de uma dinâmica pouco saudável e foi rapidamente sabotada e reinterpretada pela cultura familiar. Isto deixou-o magoado, confuso e bastante perplexo com o fracasso. Ele não conseguia perceber que os seus esforços eram simplesmente mais um episódio de uma série de episódios semelhantes de parentalidade ineficaz que se arrastavam há anos.

Estranhamente, a rejeição nem sequer foi pessoal — foi simplesmente a sua cultura familiar a agir sistematicamente como sempre tinha feito, com ele a desempenhar, mais uma vez, o seu papel tribal.

Estes ciclos invisíveis são a razão pela qual a facilitação externa é tão importante para as famílias. Os membros da família que tentam facilitar as suas próprias famílias verão, na maioria das vezes, essas tentativas cooptadas pela dinâmica familiar, em grande medida porque essas tentativas de facilitação são, elas próprias, sintomáticas da dinâmica do sistema familiar. É por isso que, na maioria das vezes, as famílias na terceira ou quarta geração descobriram como recorrer a consultores e fazem-no regularmente. Estas famílias reconhecem que a «massa» de tribalismo na sua família devorará as suas tentativas de mudar o sistema e que é importante «trazer o exterior para dentro» para perturbar a cultura de formas produtivas.

Cultura em evolução

Então, como é que facilitadores culturais experientes transformam uma cultura familiar? Em primeiro lugar, prestam muita atenção às histórias que ouvem (e ouvem muitas histórias). Analisam os papéis e os guiones que estão em ação na família. Descobrem as regras de interação. Prestam atenção aos padrões de interação familiar que se desenrolam no cenário familiar. Analisam os sistemas de parentesco em jogo. Compreendem como a família se adaptou naturalmente no passado. Prestam atenção à forma como o poder e o amor funcionam na família. Procuram padrões de ansiedade. Prestam muita atenção às alianças e às divisões. Estão também atentos ao seu papel, à forma como se integram no sistema e às forças que procuram recrutá-los como agentes de padrões recorrentes. Em suma, tornam-se observadores participantes no sistema familiar. Ao fazê-lo, passam a compreender profundamente como uma determinada família está a jogar a sua versão do «jogo» da «Família».

O que não fazem é deixar-se envolver por diferenças ou perspetivas individuais. Estão continuamente a olhar para além do idiossincrático, para os padrões e ciclos mais amplos. Se alguém é a ovelha negra, vêem isso como uma manifestação de um padrão familiar. Se alguém é «excessivamente emocional», analisam como essa pessoa está a ser colocada nesse papel e que propósito esse papel serve no âmbito da dinâmica familiar mais ampla. Procuram as formas como as pessoas se comportam na família que parecem diferentes da forma como se comportam fora dela. Em suma, vêem quase tudo o que acontece como um elemento da forma como o sistema se adaptou para manter um status quo de previsibilidade e como todos estão a servir esse propósito mais amplo no sistema familiar. Se este trabalho for bem feito, este processo de avaliação pode ser utilizado para inspirar formas de intervenção cultural. O facilitador pode fazer perguntas de forma a que o sistema comece a tornar-se visível a si próprio.

Outra coisa que os culturalistas não fazem é tentar criar «mudança» no sistema familiar: normalmente, não abordam diretamente os desafios como problemas que têm soluções. Embora a família possa ter questões prementes, a busca de soluções para essas questões será consumida pelo «Blob». Os esforços para uma mudança sistémica irão inevitavelmente falhar e as abordagens racionais deparar-se-ão com uma resistência feroz, uma vez que a família trabalha arduamente para manter o status quo. Existe uma questão de sucessão empresarial? É improvável que a elaboração de uma política resulte. Existe um desalinhamento? Ter uma declaração de valores não o resolverá. No trabalho com famílias, os caminhos de evolução no sistema familiar são, na maioria das vezes, oblíquos.⁴

Isto torna-se o ponto de partida para o design facilitador. Embora haja alguma ciência neste trabalho, a vertente do design é muito mais arte do que ciência. Este processo destina-se a gerar experiências culturais que irão perturbar positivamente a cultura da família. O trabalho de ajudar os membros da família a verem-se a si próprios e

⁴ Kay, John, Obliquity (2012)

uns aos outros como adultos, em relações entre adultos, é vital para este processo. Ajudar as famílias a contar novas histórias sobre o futuro e a reformular histórias antigas também é fundamental. Ajudar as pessoas a experimentar novas formas de ação e a adotar uma mente aberta à experimentação pode ser importante. Criar acordos explícitos é frequentemente útil (e isto é trabalho estrutural), não porque os acordos vão funcionar — normalmente não funcionam —, mas porque, com uma expectativa explícita de fracasso, surgem insights e informações valiosas à medida que a família confronta as contradições performativas que levaram ao fracasso dos acordos. Este é um período em que as polaridades se tornam visíveis: poder e amor, autonomia e pertença, atividade e passividade, e assim por diante.⁵ Em suma, este torna-se um período de intensa aprendizagem. É também uma fase delicada do trabalho.

O que se exige destas intervenções é que a própria família viva experiências que desconfirmem a imagem que tem de si mesma. Trata-se de um processo de perturbação positiva. Por exemplo, uma família que tenha uma narrativa segundo a qual os seus membros não se perdoam uns aos outros passa por uma experiência de perdão que terá de explicar de uma forma que altere essa narrativa arraigada. Ou uma família que afirma não estar de acordo acaba por chegar a um consenso sobre algo — por mais insignificante que seja —, desmentindo assim a sua compreensão dominante de si própria. O objetivo do facilitador é criar estas experiências de dissonância cognitiva que não têm explicações fáceis e que perturbam os padrões e as narrativas existentes no seio da família. Numa família, um ritual de perdão contrariou a narrativa da incapacidade de perdoar. Noutra família numerosa, o facto de as pessoas se deslocarem fisicamente para um ponto num continuum marcado por fita adesiva no chão pôs definitivamente fim ao debate sobre o rumo futuro da família (ficou claro, em apenas 10 minutos, para uma minoria que o futuro que preferiam estava condenado ao fracasso, apesar dos debates e discussões que se tinham prolongado durante três anos). Noutra família, a descoberta sincera de um interesse comum singular rompeu um acordo vago e idealista sobre supostos «valores fundamentais» comuns, gerado por um consultor que já se tinha afastado há muito tempo, permitindo que os membros da família superassem uma diferença de longa data.⁶

Este período de intervenção cultural inicial é o momento em que o facilitador e a família correm maior risco. Se o facilitador cometer um erro, pode perturbar a cultura de formas que levem a família ao caos. A cultura familiar está finamente calibrada para gerir as suas tensões específicas (por mais «disfuncional» que possa parecer a quem está de fora) e intervenções desajeitadas podem criar perturbações excessivas. Encontrar os pontos de inflexão certos e aproveitá-los com cuidado é uma tarefa delicada. O facilitador sensato tem o cuidado de se manter em segundo plano durante esta fase e de procurar deliberadamente apenas as mudanças que parecem surgir naturalmente. Não se trata de um trabalho visionário — é um trabalho minucioso que decorre de uma espécie de hipervigilância em relação aos limites de tolerância do sistema familiar. Ao mesmo tempo, o facilitador tem um aliado formidável no facto de que as famílias que optam por contratar um consultor têm, na maioria das vezes, um profundo impulso no sentido de alcançar uma maior funcionalidade. Trabalhar em sintonia com esse impulso (e não forçar nem apressar o trabalho) torna-se fundamental. Ao fazê-lo, o facilitador deve resistir ao entusiasmo e ao desejo da família por «soluções rápidas».

O trabalho de conceção é, por natureza, repleto de ambiguidade e complexidade. Para que a família confie nele, deve ser apresentado de forma a criar integridade, confiança e esperança. Os membros da família devem estar abertos ao processo de intervenção cultural. Para chegar lá, embora não existam soluções rápidas, devem haver «vitórias» rápidas — mudanças aparentemente menores que têm efeitos desproporcionais e criam um impulso para a frente. Numa

⁵ Uma forma de encarar a «cultura» é vê-la como um instantâneo de como qualquer grupo de pessoas está a lidar com polaridades ou paradoxos fundamentais num determinado momento. A cultura surge da forma como os seres humanos no sistema lidam com a complexidade desenfreada. Uma analogia útil é pensar na cultura como o «software» invisível que se manifesta na interação do grupo. Em alternativa, tal como a psicologia se aplica aos indivíduos, a cultura aplica-se aos grupos.

⁶ Neste caso, os «valores comuns» tinham-se tornado uma arma — mais uma vez, o blob a cooptar uma solução estruturalista para perpetuar a dinâmica familiar.

Na família, o humor mordaz tinha corroído a confiança e o respeito e, por isso, a família decidiu que, se alguém dissesse algo ofensivo, alguém (seja a pessoa visada ou um espectador) diria simplesmente «ai». (Ficou acordado que não haveria necessidade de comentários, discussões, desculpas ou reflexões — o objetivo não era criar catarse ou «resolução», mas sim simplesmente perceber que alguém estava a indicar uma experiência de dor emocional). Em poucos meses, todo o tom das conversas familiares tinha mudado — havia mais risos, honestidade e boa vontade. As pessoas relataram que se sentiam mais cuidadas e mais livres.

Neste trabalho, o facilitador procura hábitos fundamentais que criem cascatas culturais.⁷ Quando estas cascatas se desenrolam, a cultura começa a mudar «por si só». Rick Ingrassi, um ativista social, sugeriu que, se se quiser criar mudança social, é preciso «dar uma festa melhor». O culturalista procura organizar essa «festa melhor». A família que disse «ai» exemplifica isto — um hábito simples que mudou muito mais do que deveria. Quando corre bem, a mudança acontece porque simplesmente é mais agradável para a família funcionar desta nova forma. Descobrimos que, com um design de experiência adequado e uma intervenção sólida, as famílias têm uma grande sabedoria para descobrir os próximos passos certos para si próprias. Neste sentido, é função do facilitador ajudar a família a encontrar a sua própria sabedoria, que de outra forma ficaria oculta.

À medida que o processo se enraíza, a mudança cultural surge em várias frentes, tanto na mudança individual como na coletiva. Acontece a ritmos diferentes em diferentes aspetos da cultura. Numa família, uma pessoa disse: «Cresci com esta noção de escassez e o que estamos a fazer juntos exige uma forma de pensar totalmente nova.» É assim que a mudança cultural se apresenta e se faz sentir — o surgimento lento de uma nova forma de estarmos juntos. Os diferentes membros da família encontram-se em várias fases desta jornada. Para o facilitador cultural, há um equilíbrio complexo a manter. O trabalho evolui para a condução das conversas e experiências certas, no momento certo e na ordem certa. Muitas vezes, tem tanto a ver com abrandar o processo como com acelerá-lo. Acima de tudo, exige que o facilitador concilie simultaneamente duas realidades opostas. Por um lado, o facilitador encara toda a cultura com uma espécie de aceitação radical e envolvimento compassivo que permite à família ser exatamente como é, num estado de graça. Por outro lado, o facilitador está radicalmente empenhado em gerar padrões emergentes para ajudar a família a despertar e, depois, a viver as suas possibilidades futuras. Trata-se de uma antinomia constante entre não ter, honestamente, qualquer interesse em mudar o sistema e uma intenção proporcional de transformar radicalmente a cultura familiar para que esta possa atingir o seu pleno potencial. Neste trabalho, o facilitador cultural acompanha o fim do velho mundo e ajuda a dar origem ao surgimento do novo.⁸

Há um trabalho estrutural que surge neste contexto — e a estrutura pode ser importante —, mas o verdadeiro trabalho tem a ver com a transformação da cultura. Os consultores que realizam este trabalho são poucos e raros. Os consultores profissionais precisam de estar cientes da diferença entre aqueles que oferecem estrutura (e se tornam conscientes dos seus próprios preconceitos em relação aos «resultados» decorrentes da fé nas estruturas) e aqueles que conseguem intervir eficazmente a níveis que geram mudanças culturais. Vivemos num mundo de estruturalistas. Mas, como todos sabemos intuitivamente, a cultura devora, de facto, a estrutura ao pequeno-almoço.

⁷ Duhigg, Charles, **O Poder do Hábito** (2012)

⁸ Sabemos que muitos estruturalistas não têm tempo para trabalhar com a cultura familiar. No entanto, o que qualquer estruturalista pode fazer é aproximar-se da perspetiva culturalista, colocando a questão: «As estruturas que crio ajudarão a família a prosperar?» Se não, talvez seja necessária uma estrutura diferente, mais adequada à cultura familiar. Aqui, a questão é a mesma para todos os profissionais (culturalistas ou estruturalistas) — nomeadamente: «Estou a fazer mais bem do que mal aos seres humanos que procuro ajudar, ou estou apenas a resolver problemas técnicos em detrimento desse bem-estar humano mais profundo?»



Matthew Wesley é um consultor reconhecido internacionalmente que catalisa mudanças na cultura familiar. Antes de trabalhar como culturalista, Matt foi um respeitado advogado especializado em planejamento sucessório, com mais de vinte anos de experiência tanto em Seattle como na área da Baía de São Francisco. Desde 2009 que tem vindo a realizar trabalho cultural intergeracional com famílias empresariais e com tradição familiar de sucesso financeiro. Matt possui um J.D. pela Faculdade de Direito de Stanford e um M.Div. pelo Seminário Teológico Fuller.

Matthew Wesley | 425.647.6066 | matt@being-becoming.com 2022.



Matthew Wesley.