



James E. Hughes, Jr.
FOUNDATION
Publishing

AJUDAR AS FAMÍLIAS A CRIAR UM AMBIENTE POSITIVO E ATRATIVO

Organizar uma festa melhor

AUTORA

Katherine W. Dean¹

¹ A autora agradece a ajuda de James E. Hughes, Jr., Matthew Wesley, Christian Stewart e Elizabeth Chatwell na elaboração deste artigo.

Uma aspiração comum a todas as famílias é o desejo de manter e aprofundar as relações à medida que os membros da família crescem, amadurecem e se afastam. Este é um objetivo com o qual quase todos nós nos identificamos, mas que também é difícil de alcançar, especialmente à medida que a família se expande através de casamentos, uniões, nascimentos e adoções.

Por trás deste objetivo reside um componente muitas vezes não identificado, mas fundamental para alcançar a coesão familiar a longo prazo. Um componente que, quando desenvolvido de forma intencional, pode desempenhar um papel significativo na atração de membros atuais e futuros da família para fazerem parte de algo maior do que apenas eles próprios. Este componente é o desenvolvimento de um «ambiente positivamente atrativo».

O QUE É UM AMBIENTE POSITIVAMENTE ATRATIVO?

Pense num ambiente positivamente atraente como uma festa fabulosa à qual *quer* sempre ir. Escolhe estar lá (não é obrigatório) e, nessa festa, é apoiado, bem-vindo e até amado. É um lugar onde pode ser *você mesmo* e ser plenamente aceite pelo grupo na sua totalidade. Simplesmente *pertence a esse lugar*.

O dicionário Merriam-Webster define as três palavras que compõem um ambiente positivamente atraente da seguinte forma.²

Positivo:

- que tem um efeito positivo: favorável
- marcado pelo otimismo

Atraente:

- que desperta interesse ou prazer – encantador, como um sorriso atraente
- apelativo – uma oferta atraente
- que possui ou está relacionado com o poder de atrair – forças de atração entre moléculas

Ambiente:

- as circunstâncias, objetos ou condições que nos rodeiam
- o conjunto de condições sociais e culturais que influenciam a vida de um indivíduo ou de uma comunidade

Pode-se deduzir destes significados que um ambiente positivamente atraente é um lugar especial onde a atmosfera é acolhedora – onde se pode ir tal como se é e ser completamente visto, ouvido e aceite.

² [Merriam Webster](#). São apresentados excertos das definições completas.

No contexto familiar, um ambiente positivamente atraente representa a cultura magnética da família. É algo profundamente enraizado que atrai os membros a fazerem «parte» dela.

Então, como é que damos início a tudo isto?

TUDO COMEÇA COM A MUDANÇA...

Antes de darmos início à festa, reconheçamos que uma família nunca alcançará plenamente um ambiente positivamente atraente se não estiver disposta a envidar algum esforço, tanto a nível individual como sistémico.³ Este trabalho requer muita intencionalidade, o que se traduz em dedicar uma parte significativa do tempo ao desenvolvimento da autoconsciência e à aprendizagem de como gerir-se a si próprio dentro de um sistema repleto de potenciais gatilhos.⁴ Ter um membro da família disposto a atuar como defensor da mudança familiar pode ser uma grande ajuda. Também é necessário tempo para criar mudança social no próprio sistema. Este trabalho é melhor conduzido através de uma combinação de coaching individual e sistémico, por várias razões. Por exemplo, quando uma pessoa altera o seu comportamento e isso se faz sentir no sistema, isso incentiva os outros a mudarem também. Essencialmente, há um efeito de ondulação que pode conduzir a uma cascata de mudanças no seio do sistema mais vasto.

*«Se queres criar mudança social, tens de organizar uma festa melhor.»
— Rick Ingrassi*

A mudança social refere-se à alteração de uma sociedade, o que pode incluir mudanças nas instituições/organizações sociais, nos comportamentos sociais ou nas relações sociais. O desenvolvimento social refere-se à forma como as pessoas desenvolvem competências emocionais e sociais ao longo das suas vidas.

Definamos um sistema social (uma família) como um conjunto de entidades interdependentes com um propósito ou identidade comum. *Interdependentes*, na medida em que os membros da família dependem uns dos outros. *Entidades*, referindo-se ao facto de a maioria dos sistemas humanos consistir em duas ou mais pessoas. O *propósito ou identidade comum* faz parte das condições-limite que um sistema familiar estabeleceu. Os elementos do propósito ou identidade comum, no que se refere às condições de limite, podem incluir objetivos e valores partilhados, identidade cultural ou religiosa, papéis e responsabilidades, histórias e expressões idiomáticas, resolução de conflitos ou um sentimento de pertença. É importante notar que nem todas as famílias têm um propósito ou identidade comum único e bem definido. Algumas famílias podem ter identidades e propósitos múltiplos ou em evolução, o que pode influenciar a dinâmica familiar de diferentes formas.

Tal como as organizações são sistemas vivos, o mesmo se aplica às famílias. Uma família é uma organização com comportamentos e relações complexas entre os seus membros. Estes comportamentos e relações tomam forma, evoluem e desaparecem.

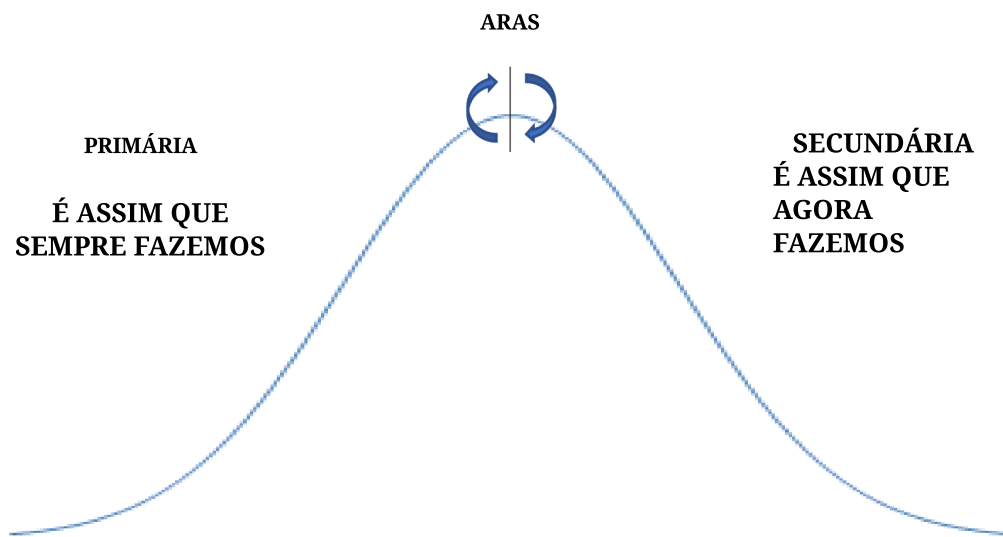
³ No contexto deste capítulo, um sistema é definido como dois ou mais indivíduos. Um sistema familiar é composto por todos os membros da família.

⁴ Entende-se por «gatilhos» tudo aquilo que leva uma pessoa a passar de um estado de resposta para um estado de reatividade.

A forma como reagimos e lidamos com estes momentos de mudança, enquanto indivíduos e enquanto família, pode ter um impacto significativo no ambiente positivamente atraente que tanto desejamos criar.

Tomemos, por exemplo, um cliente que gostaria de transferir a responsabilidade pelo pagamento das contas de um dos parceiros (vamos chamá-lo de John) para o outro (vamos chamá-la de Sarah). Ora, o John e a Sarah concordam que é isso que querem fazer — não há qualquer discórdia quanto a isso. No entanto, esta não é a sua primeira tentativa de o fazer, e todas as tentativas anteriores falharam. Porquê?

O padrão histórico deste casal tem sido que «o John paga as contas», o que representa a sua perspetiva primária de «é assim que sempre fizemos». Agora, querem mudar para uma perspetiva secundária de «a Sarah paga as contas», representando «esta é a nova forma de o fazermos». Para passar da perspetiva primária para a secundária, é provável que existam múltiplas «barreiras» que cada pessoa terá de ultrapassar e suavizar.



Para fazer a transição para a secundária com sucesso, ajuda abrandar o ritmo. É preciso tempo para descobrir quais são os obstáculos para cada pessoa, de modo a que se possa criar autoconsciência e consciência dos sistemas. É necessário tempo para que as questões sejam cuidadosamente processadas. Se bem feito, o resultado é uma nova experiência para a parceria de John e Sarah, bem como para o seu sistema familiar mais alargado.

Ao explorar os limites, o John revela um limite relacionado com a confiança. No passado, ele confiou na Sarah para pagar as contas, mas, por vezes, estas não eram pagas a tempo, o que resultou numa diminuição da pontuação de crédito do John. Além disso, a Sarah tem um limite em relação a assumir o pagamento das contas devido a experiências passadas em que se sentiu criticada por utilizar o seu próprio sistema para as pagar. Nem o John nem a Sarah identificaram intencionalmente estes limites um ao outro; em vez disso,

⁵ Vários conceitos apresentados neste artigo provêm diretamente do Coaching de Sistemas Organizacionais e Relacionais (ORSC™), um programa de formação e certificação oferecido pela CRR Global. O ORSC™ é um modelo de coaching robusto centrado na Inteligência dos Sistemas Relacionais.™ O ORSC™ baseia-se na Teoria dos Sistemas, no Trabalho de Processos, na Terapia de Sistemas Familiares, na Resolução Alternativa de Litígios, na Física Quântica, no Coaching Coativo™ e muito mais. As ferramentas e competências do ORSC™ são diretamente aplicáveis ao coaching de sistemas familiares.

os sentimentos são varridos para debaixo do tapete e eles «seguem em frente».⁶ Este padrão repetido de pensamentos, emoções e comportamentos representa um ciclo de ansiedade que pode sobrepor-se a uma resposta ponderada. Assim, em vez de passarem para a posição secundária, o casal permanece num estado de conflito, que provavelmente se alastrará também ao sistema familiar.

Pense nas ramificações disto para a relação deles. Medos ocultos e a ausência de comunicações claras e honestas são uma receita para o fracasso. O mesmo se aplica à falta de verbalização de emoções e necessidades. Agora pense nas potenciais ramificações para o sistema familiar deles. Que impacto poderia isto ter na cultura da família? Serviria de modelo de uma parceria financeira bem-sucedida para as suas filhas? Incentivaria as suas filhas a serem financeiramente independentes? O que diz isto sobre uma comunicação saudável? Serviria de modelo de como uma família pode lidar com mudanças ou conflitos?

O coaching sistémico pode fornecer uma estrutura para ajudar as pessoas a identificar o que realmente se passa, a compreendê-lo e a normalizá-lo. Pode apoiar a capacidade de um sistema para mudar padrões e comportamentos enraizados.

Voltando ao ambiente positivamente atraente (que a família — ou seja, o John e a Sarah — pretendem criar em conjunto), embora este seja um exemplo simples, este tipo de questões relacionais surge constantemente, e mesmo as mais pequenas microagressões⁷ podem repercutir-se em toda a família.⁸ Não parece ser uma festa a que alguém queira ir, mas sim uma a que não se deve confirmar presença.

COMPONENTES FUNDAMENTAIS PARA CRIAR UM AMBIENTE POSITIVAMENTE ATRATIVO

Em seguida, para organizar uma festa melhor, a família precisa de aprender a conviver de formas novas e diferentes antes de se reunir. Já abordámos a mudança social anteriormente, por isso talvez não vos surpreenda que os sistemas sociais familiares estabelecidos sejam uma grande parte do «porquê».

Todas as famílias têm um sistema social existente que define quem está «dentro» e quem está «fora». Tomemos o exemplo comum de uma família multigeracional com um negócio em funcionamento. Alguns membros da família estão «dentro», o que significa que podem gerir a empresa, tomar as decisões, trabalhar juntos regularmente, ter familiaridade uns com os outros, ter protocolos e limites estabelecidos, etc. Outros membros da família estão «fora», o que significa que

⁶ Também é possível não estar consciente desses limites ou não ter uma boa compreensão do que realmente se passa. Além disso, a personalidade ou os estilos de comunicação podem interferir na capacidade de evoluir, *mesmo com essa consciência*.

⁷ As microagressões são comportamentos, comentários ou sinais ambientais subtis, muitas vezes não intencionais e breves do quotidiano, que transmitem mensagens negativas ou depreciativas a indivíduos com base na sua pertença, percebida ou real, a um grupo. Embora possam ser subtis e não imediatamente evidentes para quem as emite, podem ter um impacto significativo no bem-estar e no sentimento de pertença de quem as recebe.

⁸ De acordo com uma investigação realizada pelo Instituto Gottman, 69% dos problemas são perpétuos, o que significa que não podem ser resolvidos. Os problemas perpétuos são aqueles que se centram em diferenças fundamentais de personalidade ou em diferenças fundamentais nas necessidades de estilo de vida. O coaching sistémico pode ajudar a promover o alinhamento (não necessariamente um consenso) quando surgem problemas perpétuos.

não fazem «parte» da forma como as coisas são feitas e, muito provavelmente, não têm um nível semelhante de familiaridade entre si ou com aqueles que estão «por dentro».

O que aconteceria se colocássemos uma família com um sistema social deste tipo numa sala e esperássemos que, de repente, tomassem decisões em conjunto? Como é que isso correria? Quem desempenharia que papel? Como é que a dinâmica muda ou precisa de mudar? Todos se sentiriam seguros para se expressarem?

Infelizmente, este tipo de dinâmica ocorre em inúmeras famílias em várias situações, terminando sempre na falta de um acordo sincero e em resultados decepcionantes.

Tomemos, por exemplo, um cliente que tinha as melhores intenções ao incluir os seus filhos adultos no círculo íntimo, partilhando o seu plano sucessório. Tentou, não uma, mas duas vezes, ter uma conversa. Em ambas as ocasiões, isso acabou por prejudicar as suas relações, em vez de as aproximar. Não é de admirar! Entraram em território desconhecido sem um guia nem um mapa.

Embora existam muitas variáveis em jogo aqui, dois componentes fundamentais que faltavam têm-se destacado consistentemente na análise destas tentativas falhadas, mas bem-intencionadas.

1. Desafios de comunicação

O estabelecimento de padrões de comunicação saudáveis desde o início é muitas vezes completamente ignorado. Três desafios notáveis incluem:

a. Não sinalizar uma mudança de rumo

A teoria dos sistemas familiares demonstra que existem certas formas como funcionamos e interagimos nas famílias.⁹ Assim, quando alguém na família começa a agir ou a interagir de forma diferente, isso pode soar como um alarme! O que se passa? Qual é a intenção? Isto não é normal, por isso vou <insira a sua reação: fuga/luta/paralisia...>

Voltando ao nosso exemplo, sinalizar uma mudança de rumo pode ser tão simples quanto falar abertamente sobre o assunto. «Olá, miúdos, gostaríamos de ter uma conversa importante convosco sobre o nosso plano sucessório. Percebemos que nunca interagimos assim como família antes, por isso queremos reconhecer que isto é novo para todos nós e convidamos-vos a dar a vossa opinião sobre a melhor forma de abordar estes assuntos em família.»

b. Comunicar numa via de sentido único

É simples – se sentirem que alguém está a falar para vocês, em vez de falar convosco, a maioria das pessoas desliga-se. Isto acontece frequentemente em famílias onde há uma ou duas vozes mais altas do que as outras.

Além disso, para famílias que não têm trabalhado muito em conjunto, dedicar algum tempo a realizar algum tipo de avaliação de comunicação ou de personalidade pode ser extremamente útil. Estas avaliações podem desempenhar um papel significativo no desenvolvimento da autoconsciência e da autogestão, além de oferecerem às pessoas

⁹ Gilbert, Roberta M. (2021). *Os Oito Conceitos da Teoria de Bowen*. Coppell, TX: Leading Systems Press.

estratégias sobre como adaptar o seu estilo pessoal às necessidades dos outros, facilitando uma comunicação mais eficaz (uma via de dupla sentido).

c. Não ter um plano de ação

A falta de comunicação eficaz nas famílias pode levar a vários problemas e desafios. A comunicação é a base de relações saudáveis e desempenha um papel crucial na manutenção da unidade familiar. Quando a comunicação falha ou é insuficiente dentro de uma família, pode resultar em consequências negativas, tais como mal-entendidos, conflitos, isolamento, falta de confiança, problemas emocionais, má resolução de problemas, necessidades não satisfeitas, relações tensas entre pais e filhos ou limites ineficazes.

Para resolver estas questões, é essencial que as famílias tenham um plano de ação que defina o que, quando, como e com quem a família irá comunicar. Este plano de ação deve também definir quem inicia os diferentes tipos de comunicação. Se for possível, designe um membro da equipa da família para desempenhar a função de responsável principal pela comunicação. Isto é especialmente útil quando a dinâmica familiar é particularmente desafiante. Tenha em mente que melhorar a comunicação no seio de uma família é um processo contínuo e requer esforço e empenho por parte de todos.

2. Desafios operacionais

Para começarem a trabalhar em conjunto de forma diferente, as famílias não só precisam de reconhecer a mudança de rumo, como também têm de estabelecer algumas regras através da criação conjunta de novos acordos.

d. Aliança Familiar Concebida¹⁰ (DFA)

Pense numa DFA como um conjunto de regras básicas e normas criadas em conjunto, que a família concorda em respeitar. Esta aliança define o enquadramento de como a família quer *estar* e *não estar* unida.

O objetivo de uma DFA é criar, de forma consciente e intencional, um espaço seguro que estabeleça normas de comportamento.¹¹ Pode também revelar necessidades ou questões que possam ser abordadas na sua conceção. Responde à pergunta: «O que ajudaria a nossa família a prosperar?» Outro objetivo é criar responsabilidade partilhada, perguntando aos membros da família: «Em que é que se pode contar contigo?»

As DFAs podem incluir coisas simples como «praticar a escuta ativa», até temas mais complexos como «o que podemos partilhar com outras pessoas quando saímos da sala». Cada família desenvolverá a sua própria DFA única, que deverá ser revista e atualizada conforme necessário.

¹⁰ A terminologia «Aliança Familiar Concebida» (Designed Family Alliance) é uma evolução do termo «Aliança de Equipa Concebida» (Designed Team Alliance), um componente-chave da formação e certificação ORSCTM.

¹¹ Um espaço seguro pode ser definido de várias formas. Para efeitos deste artigo, significa um local psicologicamente seguro onde os membros da família são valorizados pelo que são e pela voz única que trazem para a mesa. Representa também um local onde a vulnerabilidade é encorajada e onde se estabelece um diálogo construtivo.

e. O que fazer se as coisas se tornarem difíceis...

Pense nisto como um subcomponente do DFA que aborda o que a família fará quando surgir um desacordo ou conflito numa reunião.¹² Este acordo co-criado é melhor concebido quando o sistema está calmo e, por ter sido desenvolvido e acordado de forma colaborativa, será um ponto de apoio bem-vindo quando a comunicação der para o torto.

Este acordo pode ser considerado como uma:

1. forma de lidar com situações que se agravam no momento,
2. um conjunto de compromissos que definem como se comportar, e/ou
3. disposição sobre o que fazer caso uma situação que se agravou não possa ser resolvida imediatamente.

O acordo pode abranger aspetos como a forma de detetar a presença de distorções cognitivas antes de iniciar um diálogo, como utilizar a escuta ativa e as frases em «eu», ou como evitar culpas e acusações. Os compromissos podem indicar o que fazer se uma discussão se tornar acalorada, normalizando o facto de que é aceitável pedir uma pausa na reunião ou fazer algumas respirações profundas, etc. A disposição pode conter um processo que preveja um período de acalmia antes de se voltar ao assunto em questão.

O QUE TORNA UM AMBIENTE POSITIVAMENTE ATRATIVO?

Assim que uma família desenvolve e põe em prática os princípios fundamentais acima referidos, é altura de determinar como tornar o grupo magneticamente atraente.¹³

O ingrediente mais poderoso para ajudar as famílias a criar um ambiente positivamente atraente é descobrir e articular o «PORQUÊ» da família. O «PORQUÊ» vai ao cerne e ao espírito de uma família... à sua cultura.

Mais especificamente, o «PORQUÊ» representa o sentimento que uma família transmite quando os seus membros se reúnem. Transforma todos os elementos que tornam uma família única num estado emocional que faz com que os seus membros se sintam em casa.

Compare-o com o aroma das suas comidas favoritas a flutuar no ar, atraindo-o para um abraço caloroso. É algo profundamente enraizado que atrai os seus membros para fazerem «parte». O «PORQUÊ» responde às perguntas «por que devo prestar atenção a isto?» e «como me sentirei ao fazer parte do sistema familiar?»

Depois vem o «O QUÊ» da família. Como define o florescimento dentro de uma família? Que elementos são necessários para que uma família floresça? Talvez florescer signifique ter um lugar onde todas as vozes são necessárias e valorizadas, os membros se sentem vistos e ouvidos, a vulnerabilidade é abundante, existe um diálogo construtivo e a família

¹² Note-se que este subcomponente do DFA não é um acordo ou processo de gestão de conflitos familiares. Trata-se meramente de um acordo sobre como as coisas serão tratadas na sala quando houver um desacordo ou um fator desencadeante. A maioria das famílias também precisará de um conjunto eficaz de diretrizes para a gestão de conflitos, incluindo tanto princípios como processos. Para mais informações, consulte: Atkins, Wilson e Hayes (2019). *Prosocial: Using Evolutionary Science to Build Productive, Equitable, and Collaborative Groups*. Oakland, CA: Context Press.

¹³ Os fundamentos consistem na cocriação inicial de acordos de comunicação saudáveis e de regras básicas e normas que promovam um espaço seguro. Estes fundamentos estabelecem as bases para a forma como a família começará a trabalhar em conjunto de novas maneiras.

os membros sentem-se à vontade mesmo para ter conversas mais difíceis. O «O QUÊ» responde ao que os membros da família podem esperar receber e dar.

Juntos, o «PORQUÊ» e o «O QUÊ» respondem à pergunta «por que razão abriria mão de parte da minha liberdade pessoal para fazer parte de algo maior do que eu próprio?»

Então, «COMO» é que as famílias podem chegar lá?

Em primeiro lugar, é importante notar que o único grupo de pessoas capaz de criar esse ambiente positivamente atraente são os próprios membros da família. Se for concebido por um orientador, coach ou consultor, irá falhar. Afinal, como poderia outra pessoa fazê-lo sem a experiência de ser um membro da família, sem conhecer a sua rica história e sem navegar constantemente pelo seu terreno?

Questões a considerar: Qual é a história da família? O que há de único ou especial na família? O que precisa de ser honrado? O que significa ser um <inserir apelido da família>?

Outras questões devem centrar-se no futuro almejado pela família. Quem queremos ser? Como queremos sentir-nos quando nos reunimos? O que levaria um futuro membro da família a querer juntar-se a nós? O que nos une como grupo? Pelo que estamos gratos?

Assim, o que cria especificamente o ambiente positivamente atraente de cada família varia. Os facilitadores podem querer considerar algumas das sugestões abaixo para ajudar uma família no processo de conceção.

1. Sensibilizar a família para a diferença entre «pertença» e «exclusão»

Peça à família para discutir o que «pertencer» significa para eles. Como é que isso se sente? Como é que não se sente? Peça-lhes para incorporarem a forma como querem pertencer juntos, como grupo, no seu ambiente positivamente atraente.

«Pertencer é ser aceite e convidado a participar; fazer parte de algo e ter a oportunidade de se mostrar tal como se é. Mais do que isso, significa ser capaz de levantar questões e confrontar verdades difíceis como membro de pleno direito da comunidade. A «alterização», em contrapartida, consiste em tratar as pessoas de outro grupo como essencialmente diferentes e, em geral, inferiores ao grupo a que se pertence.» (Wise 3).¹⁴

A investigação de Brené Brown sugere que, quando os indivíduos estão dispostos a abraçar a vulnerabilidade e a ser abertos sobre o seu verdadeiro eu, têm mais probabilidades de experimentar um sentimento de pertença, aceitação e ligação com os outros.¹⁵ Esta vulnerabilidade inclui ser autêntico, partilhar os próprios medos e inseguranças e assumir riscos emocionais nas relações.

¹⁴ Wise, Susie (2022). Design for Belonging: How to Build Inclusion and Collaboration in Your Communities. Um guia da Stanford d.School. Nova Iorque: Ten Speed Press.

¹⁵ Brown, Brené. O Poder da Vulnerabilidade: Ensinaamentos sobre Autenticidade, Conexão e Coragem. Narrado por Brené Brown, Sounds True, 2012. Audiolivro.

2. Educar e dotar a família de novos conjuntos de competências

a. Metacompetências¹⁶

Alguma vez entrou numa sala e sentiu uma tensão tão densa que parecia que se podia cortar com uma faca de manteiga? Ou já participou num casamento e sentiu uma renovada sensação de apreço pelo seu cônjuge? Bem, a sensação que tem em ambas as situações é provavelmente o resultado das metacompetências.

As metacompetências são aquilo com que «perfumamos» uma sala quando entramos nela. Teve um dia difícil? Sente-se num impasse? Está a fingir alegria ou há amor no ar? Seja qual for a forma como se sente num determinado momento, isso é frequentemente palpável para os outros. Os seus sentimentos não só influenciam como criam a atmosfera que todos vivenciam.

As metacompetências são uma atitude ou postura que uma pessoa escolhe intencionalmente. Pode ser qualquer coisa, desde «Sou uma pessoa que te traz flores» até «Adoto uma mentalidade curiosa» ou «Não vou ajudar ninguém». Pensa no que significaria adotar cada uma destas metacompetências ao dirigires-te a uma reunião familiar. Qual seria o impacto na atmosfera?

Marshall Goldsmith recomenda, no seu livro **Triggers**, realizar o seguinte exercício *antes de* participar numa reunião ou encontro.¹⁷

Imagina que, no final da reunião, serás avaliado com quatro perguntas simples sobre como passaste esse tempo.

1. Dei o meu melhor para ser feliz?
2. Dei o meu melhor para encontrar sentido?
3. Dei o meu melhor para construir relações positivas?
4. Fiz o meu melhor para me envolver plenamente?

As perguntas de Goldsmith servem para nos lembrar que cada membro da família tem a *escolha* de controlar intencionalmente a forma como se comporta! Outra pergunta que cada membro da família deve ponderar antes da reunião: «Que energia preciso de trazer para a sala para promover um ambiente positivamente atraente para a nossa família?» Que forma fantástica de criar conscientemente a cultura magnética de uma família!

b. O campo emocional¹⁸

Se estiveres a conversar com um amigo e ele, de repente, fizer uma cara horrível, podes pensar: «Uau, o meu amigo deve estar chateado comigo.» Agora pensa no que essa pequena interação pode causar à vossa relação. Essa suposição, juntamente com outras que possas

¹⁶ «Metaskills» é um termo do ORSC™. As «metaskills» são a atitude ou filosofia com que algo é feito. Ajudam na criação de um campo energético intencional.

¹⁷ Goldsmith, Marshall (2015). *Triggers: Creating Behavior That Lasts – Becoming the Person You Want to Be*. Londres, Reino Unido: Profile Books.

¹⁸ O campo emocional é um conceito proveniente da formação e certificação ORSC™.

que fazes sobre o teu amigo ao longo do tempo podem acumular-se e rapidamente transformar-se numa grande distorção cognitiva. Caramba!

E se, em vez disso, interrompesses o teu amigo quando ele fizesse aquela careta inicial e ficasses super curioso? «Reparei que acabaste de fazer uma careta. O que foi isso?» O teu amigo pode responder: «Ah, tinha algo no olho» ou «Acho que não acompanhei o que estavas a dizer.» Seja como for, a tua ação é um exemplo de como interpretar o campo emocional. E, ao demonstrares curiosidade e perguntares sobre isso, provavelmente evitaste que aquela careta se transformasse num problema muito maior na vossa relação!

Brené Brown fala frequentemente sobre o conceito de generosidade.¹⁹ Aplica a interpretação mais generosa possível às intenções, palavras e ações dos outros. Palavras sábias que, mais uma vez, nos orientam a manter a curiosidade em vez de tirarmos conclusões precipitadas.

Pense em ler o campo emocional como dar um «duplo clique» em vez de fazer suposições. Pode dar esse «duplo clique» dizendo: «Ei, parece que o ambiente na sala acabou de mudar. O que aconteceu?» Ou: «Sinto isso no meu peito, como se estivesse a brilhar. Onde é que o sentes?» Incentive os clientes a usar todos os sentidos para dar um «duplo clique» nas observações. Esta abertura não só eliminará mal-entendidos, como também incentivará os outros a praticar uma curiosidade semelhante.

Ao praticar e normalizar a leitura do campo emocional uns com os outros, uma família pode começar a assumir o controlo da sua própria narrativa. Isto ajuda a criar padrões de comunicação saudáveis que, por sua vez, promovem um ambiente positivamente atraente.

3. Utilize uma ferramenta como a Matriz ACT²⁰

A Matriz ACT baseia-se na aprendizagem de distinguir entre a experiência direta (o que está a acontecer no mundo físico, incluindo a visão, a audição, o paladar, o tato e o olfato) através dos sentidos

¹⁹ Brown, Brené (2017). *Braving the Wilderness: The Quest for True Belonging and the Courage to Stand Alone*. Nova Gales do Sul, Austrália: Generic Publications.

²⁰ A Matriz ACT foi desenvolvida por Kevin Polk, Jerold Hambricht e Mark Webster como uma forma de refletir sobre a flexibilidade psicológica e de a promover. ACT significa «terapia de aceitação e compromisso». Para saber mais, visite: [A Matriz ACT](#) na Associação de Ciência Comportamental Contextual.

e a experiência indireta na mente (o que está a acontecer em termos de pensamentos, emoções, imagens, memórias, etc.)

A ideia de classificar o comportamento em duas direções, denominadas «em direção a» e «afastando-se de», é então sobreposta para criar quatro quadrantes que ajudam grupos e indivíduos a perceber para onde os seus comportamentos os estão a levar e se esses comportamentos se alinham com o que é importante.

«Em direção a» significa «esta é uma experiência da qual quero mais?»; «afastando-se de» significa «esta é uma experiência da qual quero menos?»



A Matriz
Kevin Polk, Ph.D.

A premissa desta matriz é que «quanto mais frequentemente o nosso comportamento for orientado por nos aproximarmos do que queremos, em vez de nos afastarmos do que não queremos, mais felizes e realizados seremos.» (Atkins/Wilson/Hayes 74).²¹

Certamente, este é um modelo que pode ajudar as famílias a alinhar comportamentos e ações com valores e objetivos.

Uma excelente ferramenta para utilizar no desenvolvimento do «PORQUÊ» e do «O QUÊ» de uma família.

4. Considerem um novo nome que represente toda a família

As histórias da Génese ao longo da história referem-se a duas pessoas originais. Ambas as pessoas têm as suas próprias histórias de origem, refletindo a família em que nasceram ou foram criadas. Se decidirem formar uma união e apenas um nome prevalecer, a história de origem de uma das pessoas é frequentemente minimizada ou perdida. Isto tem impacto na história de origem de toda a família, que se estenderá pelas gerações vindouras. Compare este resultado com o facto de que algumas culturas mantêm tradicionalmente ambos os apelidos. Por exemplo, nas culturas chinesa, espanhola, italiana e brasileira, há sempre dois apelidos e, mais tarde, pode formar-se um novo apelido que conote ambos os apelidos originais. Ambas as histórias de origem permanecem e ambas contribuem para a identidade da família.

Ao trabalhar com famílias multigeracionais e/ou com vários ramos, considere todos os apelidos que agora compõem este grupo incrível. É claro que pode haver um nome histórico do qual a riqueza da família tem origem (e pode ser importante honrar esse nome de formas que tenham significado para toda a família), mas é provável que existam mais de 20 nomes que agora constituem aquilo em que a família se tornou.

Para honrar todos os nomes, as famílias podem optar por realizar um exercício colaborativo para selecionar um novo nome que personifique tudo aquilo em que se tornaram e até mesmo aquilo a que aspiram tornar-se. Pode partir de uma

²¹ Ver nota de rodapé onze.

uma imagem ou um local que tenha significado para a família. Pode ser um ditado ou uma frase engraçada que os una. Incentive as famílias a serem criativas e a envolverem todas as gerações no processo.

Uma família começou por escolher várias imagens específicas que tinham uma ligação com todos. Em seguida, deram nomes e escreveram descrições vívidas de cada imagem e até acrescentaram exemplos de possíveis logótipos. Estas ações deram vida aos possíveis novos nomes! Foi submetido a votação e foi selecionado um novo nome. O novo nome aparece agora nos materiais das reuniões e nos convites para os encontros. Trouxe inclusão e faz com que até os membros mais recentes da família se sintam parte do que torna a família fantástica. A seguir, camisolas e canecas. Tudo isto contribui para o desenvolvimento de um ambiente forte e positivamente atraente.

5. Introduzir a governação no momento certo

A governança familiar, por si só, não cria um ambiente positivamente atraente.²² A governança familiar é utilizada para desenvolver um conjunto de políticas, procedimentos, processos, regras e diretrizes que servem para tornar as coisas explícitas nas famílias. E, embora seja importante, é frequentemente introduzida demasiado cedo, muito antes de uma família compreender o seu «PORQUÊ» e o seu «O QUÊ». A governança é apenas uma parte do «COMO» de uma família.

É claro que, assim que uma família reunir os elementos do seu ambiente positivamente atraente, terá, por vezes, de avaliar «isto está a funcionar?» ou «o que precisamos de ajustar ou acrescentar?». As respostas podem apontar para a necessidade de algumas formas de governação.

Para as famílias que não reconhecem o valor de criar um ambiente positivamente atrativo antes de se lançarem no trabalho de governança, pode ser útil perguntar: «E se fizéssemos o trabalho para criar um ambiente positivamente atrativo e este realmente superasse as nossas expectativas? O que notaríamos?» Ou «o que poderia acontecer se a nossa família não fizesse isto?» e «qual é o risco de não fazer isto?»

ABORDAGENS PARA CRIAR UM AMBIENTE POSITIVAMENTE ATRATIVO

É claro que existem muitas abordagens que se podem adotar para ajudar uma família a criar um ambiente positivamente atraente. Algumas sugestões:

1. Preparar o terreno

Tal como quando se sinaliza uma mudança de faixa, é melhor transmitir uma mensagem clara que descreva o que é um ambiente positivamente atraente e as razões pelas quais a família procura desenvolvê-lo. Por exemplo, um

²² Para mais informações sobre como a cultura nas famílias interage com a perspetiva estruturalista tradicional da governação familiar, consulte: Wesley, Matthew (2014, atualizado em 2022). *The Blob: How culture eats structure for breakfast*. Disponível na [Fundação James E. Hughes, Jr.](#)

uma família poderia afirmar que procura criar um sistema próspero que promova interações positivas, zele pelo bem-estar dos seus membros e demonstre resiliência. Uma família poderia também entrar em mais pormenores, identificando e descrevendo alguns dos componentes essenciais que sustentam o ambiente positivamente atraente, tais como uma comunicação saudável, apoio emocional, limites claros e crescimento individual.

Além disso, a família deve discutir o *objetivo* do ambiente positivamente atraente. Algumas considerações-chave a incluir e em torno das quais se deve planear intencionalmente são:

- a. de onde viemos?
- b. quem somos nós enquanto família e o que queremos ser juntos quando estivermos no nosso melhor?
- c. como vamos acolher, apoiar e valorizar-nos uns aos outros (incluindo como vamos integrar as histórias daqueles que se casam com alguém da família, são adotados ou passam a fazer parte da família de outras formas)?
- d. Quais são os diferentes papéis que os membros podem desempenhar para contribuir para o futuro coletivo da família?

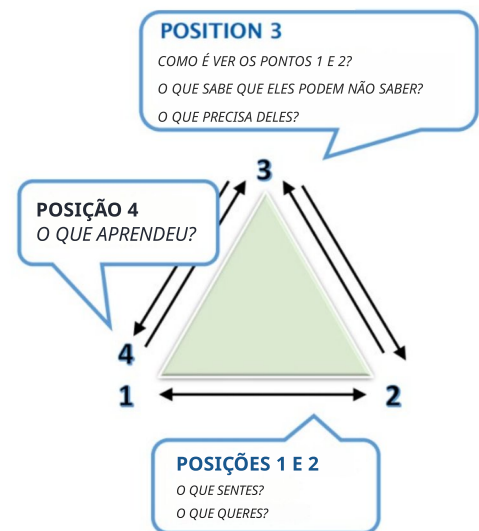
2. Encontrar interesses comuns para criar alinhamento, não necessariamente consenso

Quando as famílias começam a trabalhar juntas de novas formas, alguns membros podem manifestar opiniões fortes sobre como as coisas devem ser. A família pode estar presa ao seu nível primário ou à forma «como as coisas sempre foram feitas *por quem detém o poder*». Mas o objetivo é mudar para o nível secundário ou para «a nova forma de fazer as coisas *em conjunto*».

POSIÇÃO 3 COMO É VER

Uma chave para chegar lá é compreender a diferença entre acordo e alinhamento. Com tantas personalidades, necessidades e valores diferentes, raramente é possível chegar a acordo sobre tudo. Para criar um caminho a seguir, identifique interesses comuns ou pontos de apoio em torno dos quais os membros se possam alinhar.

Uma ferramenta que pode ser útil para encontrar alinhamento e para amenizar opiniões fortes, de modo a abrir espaço para novas vozes, é a Terceira EntidadeTM.²³ Uma forma de coaching sistémico, ajuda os indivíduos a ganharem perspetiva, colocando-se no lugar dos outros e no lugar do sistema. Sim, o sistema familiar é uma entidade por si só! Tem tem sentimentos, pensamentos e necessidades. Esta ferramenta coloca novas questões em jogo, tais como: «o que é melhor para todo o sistema familiar?» Qual é o impacto de <inserir mudar, não mudar, etc.> no sistema familiar?



²³ A Terceira EntidadeTM é um conceito da formação e certificação ORSCTM.

Também pode considerar a utilização do planeamento de cenários²⁴ como uma ferramenta para levar as famílias a gerar ideias a partir dos três diferentes níveis de realidade – essência, sonho e realidade de consenso.²⁵ Esta ferramenta pode ajudar a criar imagens vívidas dos sonhos mais ambiciosos e dos mais modestos de uma família. Curiosamente, nenhum destes sonhos é, normalmente, alcançável ou desejável. Considere um sonho ambicioso em que os membros se liguem ou enviem mensagens uns aos outros todos os dias. Provavelmente não é o ideal nem é bem-vindo por todos. Ou considere um sonho modesto em que os membros enviam cartões de Natal por obrigação, mas têm pouco ou nenhum contacto para além disso. Também não é o ideal.

Depois de se divertirem um pouco a criar sonhos «altos» e «baixos», os membros podem conceber um cenário realista que promova o alinhamento. Um cliente descreveu a sua visão ideal como «comida reconfortante com uma dose de coisa roxa».²⁶ Ora, isso pode não evocar grande coisa para si, mas tem um significado incrível para eles. Agora têm uma visão a que aspiram e em torno da qual se unem, à medida que dão passos diários no sentido da sua concretização.

3. Registe num Pacto Familiar²⁷

Em geral, os pactos têm um grande significado na história do mundo.

Veja-se o Pacto do Mayflower, que representa a primeira estrutura de governo redigida e promulgada no território que é hoje os Estados Unidos da América.²⁸ O objetivo do Pacto era preservar a unidade, acalmar conflitos e fazer com que os seus signatários respeitassem certas leis estabelecidas para o «bem da colónia». Não é espantoso que, mesmo naquela época, as pessoas compreendessem a necessidade de sacrificar a liberdade individual em prol do bem comum?

Da mesma forma, muitas nações tribais recorrem a pactos de autogoverno para alcançar o mesmo objetivo. Os pactos são estruturados de modo a que os membros tenham uma melhor qualidade de vida tribal, beneficiando de interesses mútuos, tais como serviços, utilização de recursos naturais, desenvolvimento económico, cuidados de saúde e muito mais.

Hoje em dia, vemos exemplos modernos de acordos por todo o lado. Organizações voluntárias, como clubes, associações ou instituições religiosas, recorrem a eles. Também é possível encontrá-los em instituições como universidades e hospitais, ou mesmo em algumas empresas.

²⁴ Kahane, Adam (2012). *Transformative Scenario Planning*. Oakland, CA: Berrett-Kohler Publishers.

²⁵ O «Process Work» destaca três níveis distintos da nossa experiência e perceção, que, em conjunto, constituem a nossa experiência da realidade. Amy e Arnold Mindell referem-se a estes níveis como «Realidade de Consenso», «Terra dos Sonhos» e «Essência». Para mais informações, consulte: Mindell, A. (2008). *Dar vida à democracia profunda: um paradigma de consciência para aprofundar o diálogo político, as relações pessoais e as interações comunitárias*. *Psychotherapy and Politics International*, 6(3), 212-225. doi 10.1002/ppi

²⁶ É interessante notar que a família que criou a «comida reconfortante com uma dose de coisa roxa» escolheu essa frase para reconhecer o desejo dos seus membros de permanecerem independentes, ao mesmo tempo que procuravam a interdependência.

²⁷ Um pacto familiar é um documento que reflete o «coração e o espírito», em vez de uma forma de governação, como uma constituição ou carta familiar.

²⁸ O Pacto do Mayflower foi assinado a 21 de novembro de 1620, com o objetivo de estabelecer leis tanto para os peregrinos do Mayflower como para os não peregrinos, em benefício da colónia. Para mais detalhes sobre o Pacto do Mayflower, visite a Biblioteca do Congresso em <https://www.loc.gov/>

Os pactos têm como objetivo unir as pessoas em torno de um conjunto comum de valores, objetivos e/ou um propósito partilhado. No contexto familiar, vão além da Aliança Familiar Concebida para consagrar o «porquê», o «o quê» e o «como» da família. Procuram dar vida ao coração e ao espírito da família, tornando explícita a cultura a que se aspira.

Tal como ilustram estes exemplos, as famílias também podem beneficiar ao definirem e documentarem intencionalmente o seu próprio pacto. Fazer isso ajuda os seus membros a compreender por que razão desejariam sacrificar liberdades individuais para fazer parte de algo maior do que eles próprios. Este é um conceito fundamental nos sistemas familiares, uma vez que pode parecer mais fácil para os indivíduos simplesmente «ficarem com o que lhes pertence» e «seguirem o seu próprio caminho».

Em suma, um pacto familiar contribui para a união dos membros ao afirmar explicitamente «por que razão» todos beneficiam de se manterem unidos. Trata-se de mais um elemento na criação do ambiente positivo e atraente que se deseja.

DAR INÍCIO À FESTA... E MANTER A FESTA VIVA

Assim que uma família tiver criado em conjunto o seu pacto, o verdadeiro trabalho começa! Manter o pacto vivo e palpável é o que cria o ambiente positivamente atraente. Escrevê-lo e deixá-lo numa prateleira não o faz.

Algumas ideias para integrar um pacto na cultura de uma família incluem:

1. Revê-lo no início de cada reunião ou encontro; pedir aos membros que partilhem o que correu bem no processo de criação,
2. Incentivar um novo ritual de contar histórias nas reuniões familiares que realce os componentes do pacto; criar um papel de contador de histórias da família para os mais velhos,
3. Utilizá-lo na integração de novos membros da família,
4. Incluí-lo nas comunicações,
5. Dê-lhe vida utilizando as Metaskills ou outras técnicas,
6. Recorra a ciclos positivos de feedback proativo/apreciação à medida que os membros o põem em prática, e
7. Lembrem-se de que se trata de uma aspiração – os membros da família devem conceder uns aos outros a compreensão e o espaço necessários enquanto aprendem a pô-lo em prática.

É também fundamental ajudar as famílias a compreender que isto não é algo que se faz «uma vez e pronto». Tudo evolui. Os sinais potenciais e as melhores práticas a ter em conta incluem:

1. A família cresce. Haverá novos valores, necessidades e ideias a integrar à medida que cônjuges, filhos adotados ou filhos que atingiram a maioridade se juntam ao grupo.
2. Os membros da geração mais nova precisam de se individualizar. Fazer parte de algo maior do que nós próprios é maravilhoso, mas é natural (e necessário) que os membros mais jovens da família construam a sua própria identidade. Não os obriguem a sentar-se à mesa, mas esperem pacientemente que regressem quando lhes for mais conveniente.

3. Os interesses e as prioridades das pessoas mudam. Nem todos na família podem participar na ronda inicial (e isso não faz mal!). Trabalhe com quem estiver disposto e mantenha a porta aberta para que os outros possam entrar e sair.
4. As famílias precisam de uma avaliação. É fundamental verificar se a família está realmente a viver de acordo com o que planeou. As ações têm de corresponder às palavras. Esta é outra forma maravilhosa de utilizar a Matriz ACT.

Embora existam muitas abordagens e técnicas para ajudar as famílias a criar um ambiente positivamente atraente, no fim de contas, só a família pode fazer o trabalho árduo. Não será fácil e levará tempo, mas a recompensa é gratificante. Há muito para celebrar quando os membros da família se mantêm comprometidos uns com os outros e com o sistema como um todo.