O papel emergente do Diretor de Formação[1]

Christian Stewart[2]

No livro «Complete Family Wealth» [3], James («Jay») E. Hughes Jr. e os coautores salientam que uma nova tendência que começa a ganhar força nos family offices de todo o mundo é a atenção séria dada à aprendizagem (e não apenas à educação) como atividade familiar. Hughes afirma que as famílias precisam de levar a aprendizagem a sério e prevê que o diretor de aprendizagem, ou «CLO» — quer seja externo ou interno —, venha a ser uma figura habitual nos sistemas familiares, à semelhança de um administrador fiduciário ou de um diretor de investimentos. [4]

Fui contactado por uma família com um family office que reconhecia a necessidade de aprendizagem e desenvolvimento, bem como de investimento em capital humano; inicialmente, pretendiam contratar-me como CLO. No entanto, o family office demorou muito tempo a aprovar o contrato de prestação de serviços que eu propus. Verificou-se que uma das suas preocupações era que, devido ao termo «officer», pensavam que isso implicava uma função de direção ou no conselho de administração do family office, o que não era a sua intenção.
Questionaram se esta função de CLO seria uma função organizacional a trabalhar com os colaboradores do family office, o que também não era a intenção. Para resolver estas questões, propus o termo alternativo de «Consultor de Formação e Desenvolvimento Familiar», que foi aprovado. Mesmo assim, alguns dos membros da equipa de consultores existente perguntaram: «qual é a diferença entre esta nova função e o que já fazemos como consultores da família?»

O que é um CLO no contexto de um Family Office ou de uma empresa familiar?
Jay Hughes definiu a «riqueza» de uma família em termos do seu capital humano, intelectual, social, espiritual e financeiro — o «Modelo dos Cinco Capitais». Segundo Hughes, o CLO é responsável e presta contas pela avaliação e pelo crescimento dos capitais qualitativos da família, tanto a nível individual como coletivo. O CLO deve ter em conta cinco questões:

(i) os membros individuais da família estão a prosperar?
(ii) esta família é uma organização que aprende?
(iii) os membros da família são capazes de tomar decisões conjuntas eficazes?
(iv) Existe uma visão de que todos na família estejam a prosperar daqui a 100 anos? E
(v) os membros da família são capazes de integrar o capital financeiro herdado nas suas vidas?

Quando existem fundos fiduciários, o CLO é responsável pela qualidade da experiência dos beneficiários.

---

[1] Este artigo foi publicado pela primeira vez no International Family Offices Journal, editado pela Globe Law & Business, em setembro de 2023.
[2] O autor agradece a ajuda de Stacy Allred, Jeremy Cheng, Katherine Dean, Mary Duke, Dennis Jaffe, Mell Hoffman, Jay Hughes, Holly Isdale, Kristin Keffeler, Amy Hart-Clyne, Greg McCann, Matthew Wesley e Stuart Wesley na elaboração deste artigo.
[3] *Complete Family Wealth*, James E. Hughes Jr., Susan Massenzio, Keith Whitaker, Bloomberg Press, 2018.
[4] Outras vozes que destacam este papel emergente incluem Greg McCann https://www.familywealthreport.com/article.php?id=179415#.YtKSvXZBy3A, Matthew Wesley https://familyofficeassociation.com/podcast-chief-learning-officer-matthew-wesley-family-office/ e Mary Duke https://familyenterpriseadvisors.libsyn.com/08-growing-the-familys-human-capital .

Outras definições possíveis são que o CLO é responsável por introduzir práticas de organização de aprendizagem no sistema[5] ; ou por desenvolver e implementar o Currículo de Aprendizagem Familiar; ou que o CLO é o executivo ou profissional que apoia o trabalho da comissão de aprendizagem e desenvolvimento da família. Idealmente, trata-se de alguém com experiência tanto no desenvolvimento de adultos como no desenvolvimento organizacional. Neste artigo, o termo «Aprendizagem» refere-se tanto à aprendizagem como ao desenvolvimento.

Governança como Aprendizagem

A ideia de um CLO não se limita aos family offices e foi alargada às famílias empreendedoras no relatório de investigação da FFI 2086 Society *intitulado «The Governance Marathon: Dynamic durability in entrepreneurial families amid disruptions*» [(6)](o **«Relatório da FFI**»). De acordo com o Relatório da FFI, as famílias empreendedoras que visam a durabilidade dinâmica no seu sistema de governação precisam de ser determinadas na sua aprendizagem familiar; o que requer uma coordenação abrangente e a disciplina necessária para a «aprendizagem governada». Além disso, a aprendizagem governada requer estruturas de aprendizagem dedicadas, tais como um «Currículo de Aprendizagem Familiar», e a introdução de funções específicas, como a do CLO.

Qual é a diferença entre um CLO e um consultor de empresas familiares?

O Relatório da FFI afirma que um consultor de empresas familiares («FEA») tem a função (entre outras) de ser um «potenciador do sistema de aprendizagem». Por conseguinte, poderá de facto existir um elevado grau de sobreposição entre a função do FEA e a do CLO. Num espectro em que o consultor especialista se situa numa extremidade (conteúdo) e o profissional de apoio na outra (processo), o FEA poderá situar-se no meio desse espectro (equilibrando conteúdo e processo para ajudar a família a desenvolver as suas estruturas de governação, processos e funções), enquanto o CLO poderá estar mais próximo da extremidade do espectro correspondente ao profissional de apoio.

Conteúdo			***Processo***
Consultores especializados			***Profissionais de apoio***
por exemplo, advogado, contabilista, consultor de investimentos, gestor de fundos fiduciários	A FEA apoia o desenvolvimento da governação familiar	CLO fornecendo contexto e ajudando	por exemplo: coach, conselheiro, terapeuta, assistente social, clérigo

No contexto de um sistema de empresa familiar ou de uma família com um capital financeiro partilhado significativo, o CLO precisa de compreender esse sistema e todos os diferentes papéis que o compõem. Um CLO deve ter uma compreensão das estruturas e processos de governação familiar, bem como das estruturas de propriedade, tais como fundos fiduciários familiares e parcerias; deve compreender o

[5] Para uma análise das práticas de organizações de aprendizagem no contexto de uma empresa familiar, consulte o artigo de Barton Parrot, «O papel da aprendizagem ao longo da vida na liderança familiar e na gestão do património familiar», Investments & Wealth Monitor 2017.

[6] Jeremy Cheng, Kevin Au, Marta Widz e Marshall Jen (2021). Disponível em: https://digital.ffi.org/pdf/ffi_the_governance_marathon_report.pdf

Modelo dos Três Círculos [7] , a família como um sistema emocional, a distinção entre processo e conteúdo; devem ser capazes de facilitar reuniões familiares, compreender que se trata de uma relação de apoio e que a família é que é a especialista. Quando o CLO está a orientar e a acompanhar individualmente os membros da família, é importante que compreenda os diferentes papéis de cada indivíduo dentro do sistema e utilize essa consciência para contextualizar, normalizar e reenquadrar as questões.

Uma possível distinção simples é que o FEA ajudará a família a conceber e desenvolver o seu sistema de governação, incluindo os elementos da Aprendizagem Governada. O FEA pode apoiar a família no recrutamento de profissionais externos à família e de administradores independentes para desempenharem funções nesse sistema — incluindo um CLO, um executivo ou profissional encarregado de apoiar a implementação da Aprendizagem Familiar e o crescimento dos capitais qualitativos da família.

Assim que a família tiver construído o seu sistema e tiver praticado a sua implementação, o envolvimento do FEA poderá então chegar ao fim, enquanto o do CLO continua.

Hughes apresenta outra perspetiva importante: o CLO representa uma relação de longo prazo com a família. Ele afirma que se trata de uma jornada de 10 anos em conjunto com a família. Pode tratar-se de um «coach-consultor» externo — um termo cunhado por Kristin Keffeler para indicar uma combinação de competências de consultoria e coaching. Não tem de ser uma função a tempo inteiro ou interna, mas a ideia é um horizonte temporal muito a longo prazo. Não se trata de contratar um consultor para vir realizar um evento educativo ou um workshop. Trata-se de alguém que possa acompanhar a família e crescer com ela, ao longo de um período de tempo prolongado.

Para compreender melhor a distinção entre um CLO e um FEA, precisamos de analisar mais de perto o que entendemos por «aprendizagem em família».

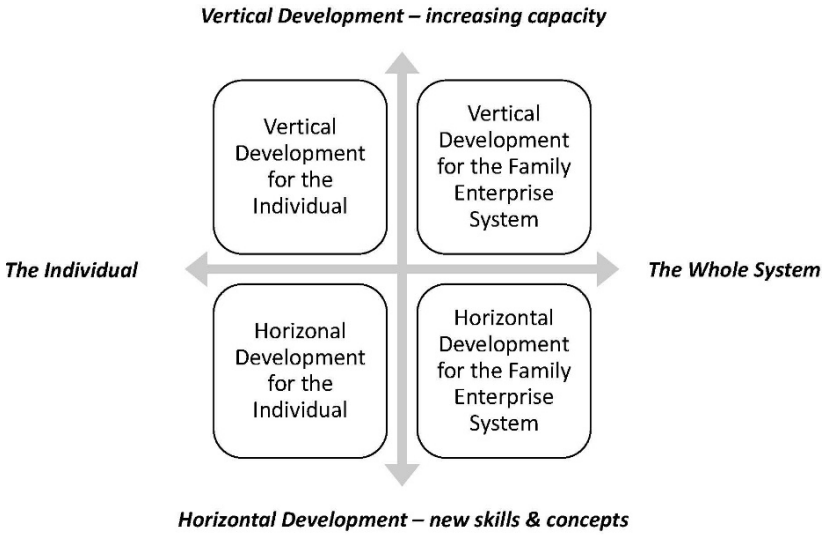
A Matriz de Aprendizagem

É útil fazer uma distinção entre (i) desenvolvimento horizontal — colocar mais «líquido» (ou seja, conteúdo) no recipiente — e (ii) desenvolvimento vertical — tornar o recipiente original ainda maior, aumentando a sua capacidade. O desenvolvimento horizontal consiste em ensinar novas competências e conceitos. O desenvolvimento vertical diz respeito ao desenvolvimento socioemocional do indivíduo, inclui o domínio do desenvolvimento vertical em adultos e, no contexto do grupo, refere-se à melhoria da eficácia, coesão e maturidade do grupo.[8]

Num «family office» ou num sistema de empresa familiar, temos também de distinguir entre trabalhar com o indivíduo (tanto como parte do sistema como à margem do sistema) e trabalhar com o sistema. Isto dá origem à seguinte forma de pensar sobre quatro domínios conceptualmente distintos da aprendizagem familiar ou a «Matriz de Aprendizagem» familiar.

[7] Taguiri e Davis (1982).

[8] Matthew Wesley sugere, como alternativa aos termos «desenvolvimento vertical» e «desenvolvimento horizontal», distinguir entre o desenvolvimento de capacidades (ao qual se refere como a capacidade de lidar com maior complexidade em situações novas) e o desenvolvimento de competências (ao qual se refere como a aquisição de competências para lidar com problemas complexos).



O CLO pode utilizar esta matriz para planear o seu trabalho. Os tipos de questões a explorar para cada um destes quatro quadrantes incluem o seguinte:

Quadrante	***Questões a explorar***	***Exemplos***
Desenvolvimento vertical do indivíduo – aumentar a capacidade do indivíduo	1. Que práticas irão apoiar o crescimento de cada membro da família? 2. Como podemos ajudá-los a identificar os seus pontos fortes, valores autênticos e propósito? 3. Como podemos ajudar cada membro da família a integrar o capital financeiro herdado nas suas vidas? 4. Quem são os seus mentores? 5. O que é adequado para este indivíduo na sua fase de vida? 6. Para as pessoas na terceira fase da vida, qual é o caminho para a velhice?	Oferecer acompanhamento ou aconselhamento individual. Mentoria. O processo de imunidade à mudança [9].
Desenvolvimento vertical do sistema empresarial familiar – aumentar a capacidade do sistema.	1. Como podemos desenvolver a capacidade do grupo? 2. Qual é a eficácia das reuniões, comissões e conselhos? 3. Existe capacidade para este grupo se envolver num Diálogo Gerador [10]? 4. Como podemos fazer evoluir a cultura? 5. Qual é a fase de desenvolvimento na vida desta família?	Facilitar reuniões familiares, melhorar a eficácia do grupo, introduzir novos quadros de referência ou competências para a tomada de decisões em grupo e a resolução de conflitos, ensinar os membros da família a colaborar entre si. Crescimento das relações. Apoiar a eficácia do conselho de administração e das comissões.

[9] Robert Kegan e Lisa Laskow Lahey.

[10] Ver a discussão sobre os quatro níveis diferentes de escuta em *The Essentials of Theory U, Core Principles and Applications*, de C. Otto Scharmer, Berrett-Koehler Publishers, 2018.

Quadrante	*Questões a explorar*	*Exemplos*
	6. Qual é a fase de desenvolvimento na vida deste grupo de proprietários?	
Desenvolvimento horizontal do indivíduo – novas competências e novos conceitos para o indivíduo	1. Que competências e conhecimentos este indivíduo está interessado em adquirir? 2. Existem competências e conhecimentos que ajudariam este indivíduo a ter sucesso fora do sistema da empresa familiar?	Proporcionar aos membros da família educação financeira. Ensinar-lhes estruturas que possam aplicar nas suas próprias carreiras fora do âmbito familiar.
Desenvolvimento horizontal para o sistema empresarial familiar – novas competências e conceitos para o sistema	1. De que conhecimento coletivo necessita a família, ou este grupo de partes interessadas, ou grupo geracional, dentro da família? 2. De que competências precisamos para trabalharmos em conjunto? 3. Quais são as funções que precisam de ser desenvolvidas? 4. Quais são as competências, experiências e capacidades que cada função no sistema requer?	Ensinar os membros da família sobre a relação entre administrador fiduciário e beneficiário, ensiná-los a ler demonstrações financeiras ou a compreender os termos do acordo de compra e venda da família. Desenvolver o papel de proprietário e o papel no conselho de administração. Fazer com que um membro da geração atual se aproxime dos membros da geração emergente e lhes dê uma explicação sobre o sistema de governação da empresa familiar, explicando-lhes a missão, a visão e os objetivos da família, bem como os valores, princípios e práticas que a família preza.

Haverá sobreposição entre estes quatro quadrantes. Tal como aqui enquadrada, a distinção entre o desenvolvimento horizontal para o indivíduo ou para o sistema empresarial pode ser entendida como a distinção entre «quais são as competências de que este indivíduo necessita para ter sucesso fora do sistema» e «quais são as competências de que este indivíduo necessita para ter sucesso como parte do sistema». Os quadrantes onde existe o maior potencial de sobreposição entre o CLO e a FEA são os do desenvolvimento vertical e horizontal para o sistema da empresa familiar.

A Matriz de Aprendizagem e o CLO

Uma vez que a função do CLO na empresa familiar é uma área nova e em evolução, existem diferentes descrições dessa função por parte de diversos comentadores. A Matriz de Aprendizagem acima referida pode ser utilizada como forma de dar sentido a estas diferentes descrições — e como um quadro para analisar as necessidades de aprendizagem de uma família. Jay Hughes, com a sua ênfase no papel do CLO como sendo o de desenvolver os capitais qualitativos da família, não se limita a, mas enfatiza o quadrante do desenvolvimento vertical do indivíduo. Outros comentadores parecem dar ênfase ao trabalho com a cultura da família (desenvolvimento vertical do sistema)[(11),] enquanto outros parecem centrar-se em tarefas como a educação financeira dos membros da família (desenvolvimento horizontal individual)[12]. O ponto-chave é que todos os quatro quadrantes são importantes e requerem atenção.

[11] Matthew Wesley enquadra-se nesta categoria.

[12] Um recurso fundamental no que diz respeito à educação financeira é o livro de Joline Godfrey, *Raising Financially Fit Kids*, Ten Speed Press, 2013.

O único quadrante que provavelmente não recebe tanta atenção como os outros três é a área do desenvolvimento vertical do indivíduo, e é aqui que o CLO poderia dar um contributo significativo para o sistema[13] . Se o CLO conseguir ajudar cada membro da família a individualizar-se e a diferenciar-se, a empreender a sua própria jornada do herói e a conhecer-se a si próprio, então tornar-se-ão participantes maduros na governação da família e na governação dos seus negócios ou empresas. Dennis Jaffe, na sua investigação sobre famílias significativas com 100 anos de história [14], conclui que essas famílias são «Famílias Geradoras», nas quais, na segunda geração, os membros perceberam que precisavam de se concentrar em construir uma grande família, em vez de construir um grande negócio. Ao ajudar os membros individuais da família a conhecerem-se a si próprios e ao remover os obstáculos que possam estar a impedir o seu florescimento individual, estarão mais bem preparados para contribuir para o florescimento de todo o sistema empresarial familiar.

Esclarecendo melhor o papel (ou função) do CLO

1. **Qual é a diferença entre um coach e um CLO?** Talvez numa empresa familiar simples, uma pessoa que seja coach, conselheiro ou mentor possa desempenhar a função de CLO [15]. Há um valor importante numa empresa familiar em disponibilizar coaches ou mentores aos membros da família de todas as gerações.[16] No entanto, numa família mais complexa, o CLO é também responsável pela estratégia, planeamento e supervisão da aprendizagem, e pode contar com um ou mais coaches que servem de recurso para a família e ajudam a implementar a estratégia e o plano de aprendizagem.

2. **O CLO não é um terapeuta:** não é função do CLO, nem do sistema, prestar terapia aos membros da família. Um CLO com formação em terapia deve ter o cuidado de se manter no âmbito do coaching, da mentoria e do desenvolvimento – e deve encaminhar quaisquer membros da família que necessitem de ajuda psicológica para profissionais externos qualificados. É importante que o CLO compreenda a distinção entre coaching e terapia [17]. Jay Hughes referiu-se à psicologia tradicional como centrada em como reduzir o sofrimento, e à psicologia positiva [18]como centrada

[13] É improvável que o Consultor de Empresas Familiares típico possua competências neste domínio.

[14] Extraído de *Your Grandchildren. The Evolution of 100 Year Family Enterprises*, de Dennis Jaffe, Wiley, 2020.

[15] Para além desta exploração do papel do CLO, faz sentido que os Consultores de Empresas Familiares (FEAs), que apoiam uma empresa familiar nas suas estruturas de governação, processos e funções, trabalhem em colaboração com um coach para apoiar a família nesse trabalho.

[16] Isto também pode assumir a forma de permitir que membros individuais da família procurem e trabalhem com os seus próprios coaches externos ou outros profissionais de apoio, sendo as despesas suportadas pela família. [17] Também pode ser sensato esclarecer a família sobre as diferenças entre um coach, um mentor e um consultor ou assessor especializado.

[18] Sobre as origens da psicologia positiva, consulte os escritos de Martin Seligman, tais como *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to realize your potential for Lasting Fulfilment* (Atria, 2004) e *Flourish: A New Understanding of Happiness and Wellbeing: The practical guide to using positive psychology to make you happier and healthier* (Nicholas Brealey Publishing, 2011). Sobre a aplicação de intervenções de psicologia positiva, incluindo um enfoque nos pontos fortes, nas mentalidades, na compreensão das narrativas e na gratidão no contexto da relação entre administrador fiduciário e beneficiário, consulte *Family Trusts, a Guide for Beneficiaries, Trustees, Trust Protectors and Trust Creators*, de Hartley Goldstone, James E. Hughes Jr. e Keith Whitaker, John Wiley & Sons, 2016.

sobre como aumentar as experiências positivas e promover o florescimento. Hughes aconselha que o papel do CLO e do sistema é ajudar a apoiar os indivíduos através do coaching e da psicologia positiva, bem como encaminhar indivíduos ou casais para profissionais externos quando uma abordagem positiva não for suficiente (por exemplo, casos que envolvam trauma).

3. **O CLO não tem de fazer tudo sozinho:** o CLO não tem de ser um especialista em tudo. Se um membro da família tiver concordado em realizar uma avaliação específica, o CLO pode administrá-la, desde que seja uma área em que já tenha qualificações e experiência. Mas, caso não possua essa especialização, o seu papel consistiria em ajudar a coordenar a avaliação e o feedback com um facilitador externo especializado adequado. O CLO seria responsável por determinar quais as avaliações que são valiosas e, em seguida, identificar e selecionar facilitadores experientes. O CLO pode prestar apoio após a conclusão da avaliação, participando na sessão de informação sobre os resultados, ajudando a manter um registo desses resultados e proporcionando um acompanhamento contínuo a longo prazo ao membro da família sobre quaisquer insights que tenham surgido do processo e sobre como estes podem ser integrados nos seus comportamentos e na sua perspetiva. Greg McCann referiu-se a um CLO como «o indicador ou recrutador de talentos, especialistas e recursos».

4. **Poderá um membro da família com qualificações adequadas em desenvolvimento ser o CLO?** Esta poderá ser uma possibilidade se a função for definida em termos de definição da estratégia de aprendizagem, planeamento e currículo. No entanto, o trabalho de desenvolvimento requer um sistema em que os membros da família se possam sentir seguros, onde não sejam avaliados nem julgados por outros membros da família. Isto requer confidencialidade e discrição, e que sejam pessoas externas à família a prestar esse apoio. Os indivíduos resistirão à mudança se lhes for pedido que mudem por outros, especialmente por um membro da família.

5. **O CLO é um papel ou uma função?** Dennis Jaffe coloca a questão: o CLO é um papel ou uma função? Poderá ser partilhado por um grupo de pessoas? Penso que sim, desde que a família tenha um ou mais conselheiros com competências em coaching, desenvolvimento ou comportamento como parte dessa equipa. Pode ser necessário que haja alguém para organizar programas de formação, coordenar e indicar recursos externos, especialmente numa família de maior dimensão. Ao mesmo tempo, também é necessário que haja uma ou mais pessoas com competências em coaching, desenvolvimento e facilitação. Em todo o sistema da empresa familiar, é importante garantir que ambas estas funções sejam abordadas. Além disso, também é necessário que haja uma compreensão do contexto,
por exemplo, o conhecimento da governação familiar, dos fundos fiduciários familiares, das questões associadas à integração do capital financeiro, etc.

6. **A capacidade de lidar com o paradoxo:** um CLO num sistema de empresas familiares deve ter a capacidade de gerir a tensão entre diferentes polaridades[19]. Se o CLO for uma função

[19] Uma característica fundamental de uma polaridade é que existe uma tensão contínua a ser gerida, e não há resolução; não há nada que possa ser definitivamente «resolvido».

desempenhado por duas ou mais pessoas, então este comité precisa de ter essa mesma capacidade.

- Uma polaridade é a necessidade de trabalhar com todo o sistema ou com subconjuntos desse sistema (por exemplo, coortes geracionais), ao mesmo tempo que se criam programas de aprendizagem individualizados e se trabalha com o indivíduo.

- Outra polaridade é a necessidade de ser capaz de colaborar com os executivos do family office ou com os consultores que trabalham com a família (por exemplo, consultores fiscais, de trusts, jurídicos, financeiros e FEAs) e, ao mesmo tempo, reconhecer que o cliente é a família e os membros individuais da família — não o family office nem a equipa de consultores.

- Uma terceira polaridade inerente à própria função é a importância de possuir algum conhecimento estrutural e de governação, algum contexto do sistema empresarial familiar ou da família com património[20], bem como das questões típicas que surgem desse contexto. Ao mesmo tempo, a função requer uma ou mais pessoas com experiência em coaching, aconselhamento e desenvolvimento. Esta é a polaridade conteúdo/processo.

- Por fim, quando uma família cria a função de CLO e recruta ou designa uma ou mais pessoas para essa função, surge naturalmente uma tendência para se querer organizar, planear e dar a impressão de que se está a fazer algo pelos membros da família, informando-os sobre o que o programa envolve e que tipo de apoio e programas podem ser oferecidos. Por outro lado, existe o paradoxo de que «os adultos só aprendem quando precisam de aprender».[21] É necessária uma motivação intrínseca para aprender e/ou para se empenhar no crescimento pessoal ou relacional.

7. **Ajudar, não salvar:** Ao analisar a relação entre o family office e a família que este apoia, Greg McCann remete para as publicações de David Emerald [(22),]que explora o Triângulo Dramático de Karpman [23]e propõe como antídoto a Dinâmica de Empoderamento («TED»). Sempre que existe uma dinâmica de ansiedade ou medo, é comum encontrar presentes os três papéis: vítima, perseguidor e salvador. Emerald propõe que o antídoto para estes três papéis do Triângulo Dramático consiste em passar de vítima para criador, de perseguidor para desafiante e de salvador para coach. Segundo Emerald, o papel de salvador é um papel baseado na ansiedade ou no medo e, muitas vezes, um salvador está tão focado nos outros que não cuida de si próprio. O salvador obtém energia psíquica desse papel. A pessoa que desempenha o papel de salvador aprisiona a pessoa que está a ser salva no papel de vítima e/ou perseguidor.[24] Para passar para o papel de coach, é necessário reconhecer que a outra pessoa é engenhosa, capaz e responsável pelas escolhas que faz. O coach fará perguntas para esclarecer e

[20] Jay Hughes defende que a palavra «riqueza» deve ser entendida como significando, na verdade, «bem-estar».
[21] Stuart Wesley.
[22] The Power of TED (The Empowerment Dynamic), Polaris Publishing, 2015, e 3 Vital Questions: Transforming Workplace Drama, Polaris Publishing, 2019.
[23] A Game Free Life: The New Transactional Analysis of Intimacy, Openness and Happiness, de Stephen Karpman, Drama Triangle Publications, 2014.
[24] Quando o Triângulo Dramático está em ação, as pessoas podem alternar entre os três papéis como se estivessem a jogar às cadeiras musicais.

incentivar o outro a comprometer-se com ações. O CLO tem de compreender a diferença entre resgatar e orientar. Talvez este ponto seja abordado ao afirmar que um CLO terá competência em orientação. Trabalhe sempre no sentido de promover a individuação e a diferenciação dos membros da família[25] . Esta mesma questão de como ajudar a família sem a resgatar também se aplica ao nível da relação entre o sistema do family office e a família que este apoia.[26]

O Modelo dos 10 Cs do CLO

Para concluir este artigo, conversei com um pequeno número de pessoas que desempenham esta nova função emergente de CLO, quer num family office unifamiliar, quer num multifamiliar. Segue-se uma síntese do que aprendi com estas conversas:

1.	**Capacidade**	Os CLOs concentram-se principalmente em desenvolver a **Capacidade** da família e dos seus membros; e em ajudar a orientar a cultura da família numa direção saudável ou positiva. Um contexto ou veículo fundamental para este trabalho de desenvolvimento de Capacidade e cultura é o planeamento e a facilitação de reuniões familiares.
2.	**Cultura de Aprendizagem**	Os CLOs cultivam uma **cultura de aprendizagem** no seio da família que apoiam, ajudando-a a adotar as práticas de uma organização de aprendizagem, adaptadas ao contexto familiar. Isto inclui os princípios da **cocriação** e **da contribuição**.
3.	**C-suite**	No mundo empresarial norte-americano, o CLO é, cada vez mais, um executivo da C-suite. Kristin Keffeler concorda que o mesmo estatuto elevado deve ser conferido a esta função no contexto do family office ou da empresa familiar. O desenvolvimento da capacidade da família através da aprendizagem familiar é uma tarefa tão importante que deve ser considerada em pé de igualdade, se não superior, ao trabalho de gestão do capital financeiro da família e às necessidades de planeamento e administrativas. Keffeler salienta que o CLO desempenha uma função estratégica; a aprendizagem deve ser integrada nas reuniões familiares e noutros processos de governação da família [27].
4.	**Contribuição**	Os CLO procuram oportunidades para que os membros da família **contribuam** para a aprendizagem familiar. Por um lado, é importante que o CLO incentive os membros da família (especialmente a geração mais jovem) a individualizarem-se e a diferenciarem-se, a afastarem-se da família. Por outro lado, a função do CLO apoia a família enquanto organização de aprendizagem, o que significa incentivar os membros da família a aproximarem-se

[25] Ver o artigo de Barton Parrot referido acima.

[26] A questão de saber se o family office está a salvar a família ou a assumir funções excessivas, minando assim os valores almejados de resiliência e independência, é discutida por Scott Peppet no seu blogue «Whose Values and Culture? The interdependence of a Family and its Family Office» https://scottpeppet.com/articles/whose-values-culture-the-interdependence-of-a-family-and-its-family-office/

[27] Como conciliar a minha própria experiência neste ponto, em que o meu cliente não quis nomear-me para o conselho de administração do family office? Leva tempo para um CLO, que é novo num sistema, construir credibilidade e confiança.

regressar à família e **partilhar** o que aprenderam ou estão a aprender.

5. **Coaching** A primeira competência fundamental e um denominador comum para a função de CLO é a qualificação **em Coaching**. Um CLO terá competências de Coaching no que diz respeito a valores e propósito, comunicação e pontos fortes, para além de competências de facilitação. (Conforme referido acima, Coaching significa orientação, não terapia, e orientação, não resgate.)

6. **Contexto** O **contexto** do trabalho com famílias que possuem um capital financeiro significativo é de importância crítica. A função do CLO inclui apoiar os membros da família no seu esforço para integrar o capital financeiro nas suas vidas, para aprenderem juntos sobre o dinheiro e para compreenderem o que significa ser um gestor responsável do capital financeiro. O contexto inclui a compreensão dos diferentes papéis e dos diferentes veículos de propriedade, incluindo os fundos fiduciários familiares.

   É também vital lembrar que este não é um contexto empresarial, mas sim um contexto familiar, e que uma família é um sistema emocional multigeracional. Idealmente, a experiência com a teoria dos Sistemas Familiares de Bowen [28]constitui um segundo conjunto de competências fundamentais para um CLO que trabalhe para uma ou mais famílias.

7. **Cuidado** Os CLOs têm um profundo **cuidado** pelas famílias que servem. A função de CLO é centrada no coração. No entanto, isto significa que o autocuidado é fundamental para o CLO, para que esta função seja sustentável.

8. **Colaboração** O CLO tem de ser hábil na **colaboração** com os outros consultores e membros profissionais do sistema. Tanto no contexto de um family office como de uma empresa familiar, haverá múltiplas funções de consultoria e outras partes envolvidas, tais como administradores independentes, profissionais do comité de investimento e administradores fiduciários. É provável que parte da função consista também na necessidade de sensibilizar consultores mais técnicos para a importância de desenvolver os capitais qualitativos da família.

9. **Cocriação** O reforço das capacidades da família também aponta para a importância de **co-criar** o currículo e o plano de aprendizagem em conjunto com a família, bem como para a importância de a aprendizagem ser apoiada, se não mesmo liderada, por um Comité de Aprendizagem Familiar.

10. **Compromisso** A aprendizagem familiar requer **empenho** e liderança por parte da família. A família tem de estar preparada para o Diretor de Aprendizagem. A família precisa de ter a aspiração de ser uma família generativa ou uma família

[28] Existem outras escolas de teoria dos sistemas familiares, mas a do psiquiatra Dr. Murray Bowen é popular no mundo da consultoria a empresas familiares.

de afinidade; precisa de compreender a importância da riqueza como bem-estar e o Modelo dos Cinco Capitais.

Quando é que uma família está preparada para um Diretor de Aprendizagem dedicado, seja a tempo parcial ou subcontratado?

Como mencionado acima, a família tem de estar empenhada na importância da aprendizagem e no desenvolvimento dos capitais qualitativos da família. Procurem um líder familiar que impulsione este processo. Procurem membros das gerações atual e mais velha que sejam modelos a seguir e que estejam dispostos a trabalhar no seu próprio crescimento e desenvolvimento. Por outro lado, também não sobrestimem as necessidades do sistema; a aprendizagem tem de ser voluntária e nem todos os membros da família estarão prontos ao mesmo tempo. Lembrem-se de que este é um processo a longo prazo e que os membros da família irão entrar e sair à medida que as suas necessidades forem mudando ao longo do tempo.

Como começar?

Um ponto de partida é pensar no sistema como um sistema de aprendizagem:

1. Comece por perguntar: «porquê?» Por que razão é importante que a família invista na aprendizagem?
2. Quais são as metas, os objetivos e as filosofias de aprendizagem da família? Qual é a teoria da família sobre o desenvolvimento do capital humano?
3. Crie uma Comissão de Aprendizagem composta por membros da família que co-crie o Currículo de Aprendizagem.
4. Estabeleça um processo para que os conselheiros — incluindo, pelo menos, um com experiência em desenvolvimento ou apoio — avaliem periodicamente as necessidades de aprendizagem dos membros da família.
5. Como é que a família vai proporcionar apoio ao desenvolvimento dos seus membros, tanto enquanto participantes no sistema como nas suas vidas fora do sistema? Qual seria um primeiro passo fácil de dar? O que é que a família já está a fazer que está a funcionar?
6. Facilite aos membros da família a busca das suas próprias oportunidades de aprendizagem fora do sistema. Dê-lhes independência. Dê-lhes apoio para contratarem o seu próprio coach independente, para se inscreverem em programas externos, etc.
7. Que apoio existe para garantir a eficácia de todo o sistema e dos seus componentes, conselhos, comissões e fóruns?[29]
8. Num sistema de grande dimensão, pode ser necessário que alguém organize programas de aprendizagem e coordene recursos externos.
9. Além disso, quais são as necessidades de aprendizagem dos consultores; o que é que os consultores e os executivos do family office precisam de saber sobre relações de apoio?

Uma família pode ser criativa na forma como combina estes elementos.

Christian Stewart é um consultor familiar independente sediado em Hong Kong e fundador da Family Legacy Asia. Presta assistência a empresas familiares nas áreas da governação familiar, sucessão, aprendizagem e desenvolvimento. Christian é membro do Family Firm Institute («FFI») e galardoado com o Prémio de Prática Interdisciplinar de 2021 do FFI. Recebeu também o prémio Wealth Briefing Asia 2017 na categoria de «Consultor Individual de Destaque». Para mais informações, consulte www.familylegacyasia.com

[29] Um aspeto do que Jeremy Cheng designa por «meta-governação».