

ENVOLVER A GERAÇÃO EM ASCENSÃO

Conselhos práticos de futuros líderes familiares e executivos de family offices

Envolver e preparar a nova geração é o tema que surge sempre que perguntamos aos nossos clientes de family offices: «O que é que vos tira o sono?» Quer se trate de pais preocupados com a quantidade de informação a partilhar e em que momento, quer de executivos de family offices que gostariam de ter tempo e recursos para fazer mais, o bem-estar dos futuros líderes familiares é motivo de grande preocupação. E quanto à geração emergente? O que é que estes futuros líderes familiares querem e precisam para se sentirem capacitados a gerir as responsabilidades que advêm do sucesso da família e a criar os seus próprios legados?

Decidimos procurar respostas para estas questões entrevistando 55 famílias para aprender com as suas experiências. Falámos com 28 futuros líderes familiares (com idades entre os 25 e os 40 anos) para compreender as suas preferências em relação ao envolvimento com a família e as competências que pretendem desenvolver, e entrevistámos 38 executivos de family offices que desempenham esta função para compreender melhor os seus sucessos e desafios.

Estamos profundamente gratos aos participantes da investigação que partilharam a sua sabedoria e experiência para fornecer orientações práticas a outros nesta jornada.

Quer esta investigação valide os seus esforços (parabéns!) ou o inspire a experimentar algo novo, esperamos que lhe dê um motivo para ter uma conversa com os seus atuais e futuros líderes familiares sobre o que está a funcionar bem e o que é possível.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- A atribuição de fundos para reuniões familiares e oportunidades de formação que promovam a competência, a ligação e a independência é um dos melhores investimentos no futuro da família que pode fazer. A saúde das relações familiares e das ligações entre ramos e entre gerações é o principal indicador de continuidade.
- Os futuros líderes da família (com idades entre os 25 e os 40 anos) querem formação prática e aplicável que possam colocar em prática nas suas vidas, a par de transparência sobre os planos de sucessão da geração mais velha e a visão para o futuro.
- Comece cedo. Expor a geração emergente às informações e competências de que necessitam para se sentirem donos do seu património (e não donos por ele) e permitir-lhes aprender através da prática e, por vezes, do fracasso, desenvolve competências e confiança.
- Respeite as diversas preferências de comunicação da geração emergente. Crie conversas em grupo e partilhe vídeos de 2 minutos e podcasts sobre temas que lhes interessam. Peça a sua opinião sobre as agendas das reuniões e ofereça uma combinação de encontros individuais, virtuais e exclusivos para a geração emergente.
- É um trabalho árduo, mas não está sozinho. Recorra aos seus consultores de confiança e aos excelentes recursos que os seus pares partilharam no Apêndice, na página 13.

O QUE ENCONTRA DENTRO

- Principais lições
- Oportunidades de Envolvimento
- O melhor investimento que pode fazer
- Perspetiva da Geração Emergente:
 - Competências/Formação desejadas
 - Preferências de comunicação
 - Melhores e piores formas de aprendizagem
- Cônjuges acolhedores
- Maiores desafios
- Metodologia e dados demográficos
- Recursos

Como se traduz o sucesso no envolvimento da geração emergente?

«Sinto-me capacitada para tomar decisões empresariais enquanto mulher trabalhadora e mãe. Posso entrar em qualquer sala de reuniões da administração e sentir-me confiante e à vontade, porque tive oportunidades para o fazer desde os 10 anos. Sinto-me à vontade para fazer perguntas aos consultores, porque fui incluída nas reuniões e tive a oportunidade de falhar e aprender com isso.»

OPORTUNIDADES DE PARTICIPAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A imagem abaixo mostra as formas mais comuns através das quais os membros da geração emergente podem participar na empresa familiar. Participar na reunião familiar é frequentemente o primeiro ponto de entrada e a forma mais comum de se envolver.

Muitas famílias oferecem formação em governação no local de trabalho, sob a forma de participação e/ou prestação de serviços em conselhos de administração e comissões da família, da empresa, do family office ou da fundação. Estas experiências proporcionam uma visão sobre a dinâmica familiar, a forma como as decisões são tomadas, a gestão dos orçamentos, a etiqueta na sala de reuniões e os requisitos das diferentes funções, permitindo que a nova geração determine a melhor forma de contribuir com as suas competências e talentos para a empresa familiar.

Os entrevistados que trabalham no family office ou na empresa familiar referiram que esta experiência lhes proporcionou uma compreensão muito mais ampla da empresa familiar empresa. Estes membros da família atuam frequentemente como mediadores ou embaixadores para outros da sua geração que não estão tão envolvidos.

Apenas 7% dos entrevistados indicaram que, atualmente, não existem formas definidas para os membros da geração emergente se envolverem. Estas oportunidades variam consoante as preferências da liderança da família e a fase de evolução em que cada família se encontra.

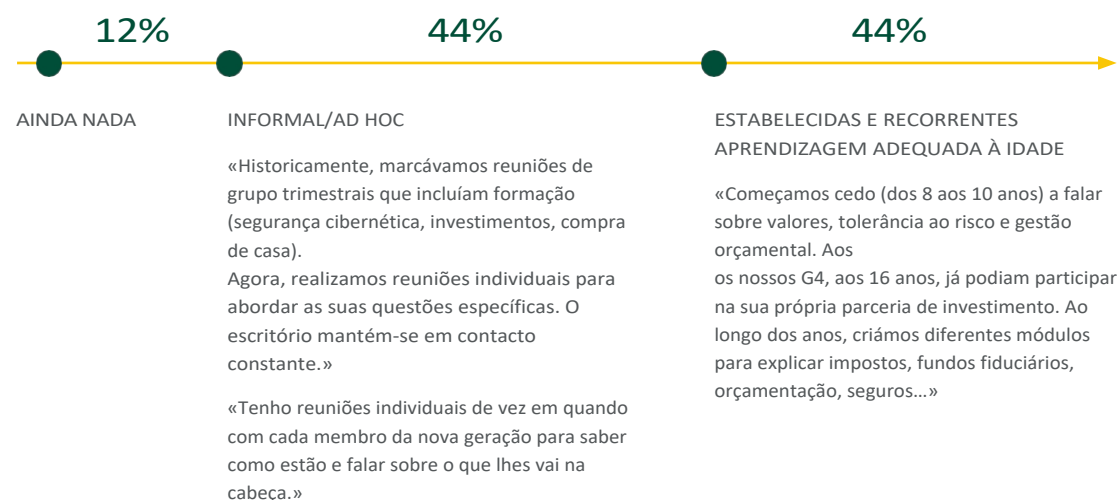
DE QUE FORMA OS FUTUROS LÍDERES DA FAMÍLIA PODEM ENVOLVER-SE NA EMPRESA FAMILIAR?



O MELHOR INVESTIMENTO QUE PODE FAZER

A educação financeira começa em casa. Quer os pais se apercebam disso ou não, a forma como valorizam e lidam com o dinheiro é o exemplo que estão a dar aos seus filhos. Na escola, é ministrada pouca educação financeira prática, pelo que muitas famílias (88%) recorrem ao family office para complementar a aprendizagem que ocorre em casa.

QUE TIPO DE EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO TEM SIDO MINISTRADA?



Percebemos uma lacuna significativa entre a consciência da geração mais jovem sobre o património da família e o acesso a educação ou formação sobre o assunto. A maioria referiu ter alguma compreensão da situação financeira da família ainda na escola primária, enquanto a sua interação com o family office e a formação começavam frequentemente entre os 18 e os 23 anos. Aqueles cujos pais começaram cedo a ter conversas adequadas à idade expressaram gratidão por essa transparência e pela autonomia que sentiram em consequência disso.

um beneficiário responsável.

No que diz respeito aos tipos de educação e formação que lhes foram proporcionados, as respostas variaram entre reuniões pontuais individuais com os pais e o pessoal do family office, reuniões trimestrais com consultores de confiança e a participação em encontros e conferências do setor. Visitas de estudo a empresas familiares, avaliações como o MBTI ou o Eneagrama, projetos com resultados práticos e impacto relacionados com investimentos ou filantropia e oportunidades de aprender com irmãos, primos e pares receberam notas elevadas.

Os temas de formação abrangem tudo, desde literacia financeira básica, cibersegurança e investimentos até ao planeamento de carreira, governação, funcionamento do family office e muito mais.

Se estiver à procura de temas de aprendizagem familiar, pergunte à sua geração mais jovem quais são os seus planos para o ano que se avizinha (financiar estudos de pós-graduação, comprar casa e lançar novos negócios estão repletos de oportunidades de aprendizagem prática) e do que precisam.

O índice do livro [«Wealth of Wisdom: The Top 50 Questions Wealthy Families Ask»](#) é também uma excelente fonte de ideias.

Um tema que merece atenção do ponto de vista dos riscos de uma empresa familiar é a formação de administradores fiduciários e beneficiários. A maioria das famílias conta com membros da família para desempenharem funções de administradores fiduciários pessoais, mas poucas proporcionam uma preparação significativa para esta função fiduciária crítica. Da mesma forma, a maioria dos beneficiários poderia beneficiar de uma compreensão de como é uma relação saudável entre administrador fiduciário e beneficiário e o que significa ser

«Quando tinha 6 anos, a minha avó explicou-me que tinha um património que tinha acumulado e que queria partilhar comigo através de um fundo para a faculdade. Aos 14 anos, o meu pai explicou-me que, se trabalhasse arduamente e fosse para a faculdade, teria acesso a esse património. Aos 16, percebi o montante. Aos 18, tinha acesso total aos fundos para pagar a renda, a comida e as propinas. Nem todos os meus primos tiveram esta experiência.»

NECESSIDADE DE FORMAÇÃO PARA ADMINISTRADORES E BENEFICIÁRIOS

RECORRE A ADMINISTRADORES PESSOAIS?



OFERECE FORMAÇÃO PARA ADMINISTRADORES E/OU BENEFICIÁRIOS?

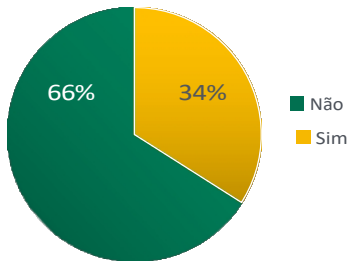


«Recebi formação limitada sobre o papel do meu pai como administrador. Se algo lhe acontecesse, ficaria muito ansiosa em relação a como assumir o seu lugar.»

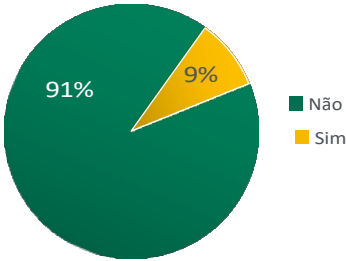
«Temos uma reunião anual para rever o meu fundo fiduciário, mas precisamos, sem dúvida, de mais formação.»

Reservar fundos para reuniões familiares e oportunidades de formação que promovam a competência, a ligação e a independência é um dos melhores investimentos no futuro da família que pode fazer. A saúde das relações familiares e das ligações entre ramos e entre gerações é o principal indicador de continuidade. Se esse é o seu objetivo, encorajamo-lo a definir um orçamento. Embora a maioria dos inquiridos não disponha atualmente de um orçamento para aprendizagem e desenvolvimento, muitos indicaram que obtêm tudo o que precisam para a aprendizagem familiar.

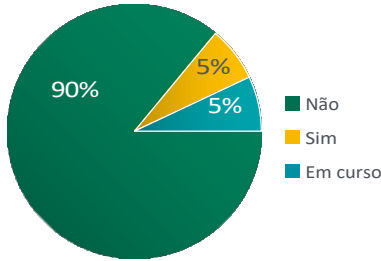
TEM UM ORÇAMENTO PARA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO?



TEM UM CURRÍCULO DE APRENDIZAGEM?



ELABORA PLANOS ANUAIS DE APRENDIZAGEM PARA A NOVA GERAÇÃO?



Os currículos de formação formal e os planos de formação anuais também são raros. Isto está em consonância com a natureza informal da maioria dos programas de formação e desenvolvimento. Em vez de um currículo, muitos criam uma biblioteca de materiais e recursos que desenvolveram ou reuniram ao longo do tempo, em resposta às necessidades da família.

PERSPETIVA DA GERAÇÃO EM ASCENSÃO

A maioria dos entrevistados da nova geração está atualmente envolvida de forma ativa e a contribuir para as empresas familiares. Nem sempre é assim, por isso perguntámos-lhes qual a motivação para participarem da forma como o fazem. As respostas abaixo transmitem uma mistura de sentimentos de responsabilidade, culpa e gratidão, combinados com o desejo de usar as suas competências para criar um impacto positivo para a família e para o mundo em geral. Se ainda não perguntou à sua geração emergente qual é o «porquê» do seu envolvimento ou o legado que desejam criar, encorajamo-lo a fazê-lo. Eles irão apreciar o seu interesse e isto poderá abrir-lhe os olhos para novas formas de apoiar os objetivos deles.

O QUE O MOTIVA A ENVOLVER-SE E A CONTRIBUIR DA FORMA COMO O FAZ?

1. Não trabalho na empresa da família, por isso encaro o meu trabalho no family office/empresa como uma forma de retribuir à família que tanto me deu.
2. Sinto alguma culpa por sentir a necessidade de contribuir, uma vez que a minha família tem uma longa tradição de trabalhar PARA a família.
3. Adoro a minha família e gosto de passar tempo a trabalhar com eles e a otimizar a nossa empresa familiar.

A nossa geração recebeu a dádiva da riqueza e a responsabilidade de a transmitir à próxima geração. Quero assumir essa responsabilidade e ser capaz de ajudar a gerir a família de uma forma que honre os desejos daqueles que nos proporcionaram tudo isto. Quanto mais eu puder aprender, mais poderei desfrutar do processo, em vez de este ser uma caixa negra que me dá coisas.

O meu maior MOTIVO é aproveitar os meus recursos para criar um impacto maior. Fico de coração partido ao ver isso a ser desperdiçado (não sendo gerido de forma eficaz) quando poderia estar a fazer mais bem ao mundo e à família.

Acredito que o sentimento de pertença e a ligação são o que nos mantêm vivos. Tenho um profundo respeito pelos meus antepassados que criaram este espaço para nós.

- É gratificante, tanto a nível profissional como financeiro.
- É uma forma de contribuir para a minha família.
- Gosto mesmo muito disso.

Em parte, por um sentimento de obrigação ou dever para com a família. Tenho primos, tias e tios que não seriam capazes de o fazer sozinhos, e acho que posso ajudá-los a alcançar um resultado melhor. E, em parte, por interesse próprio. Se conseguir ter um impacto no retorno líquido, após impostos, então ficarei melhor financeiramente.

Competências e Formação Desejadas

Quando questionados sobre o que gostariam de saber mais ou de aprender para se prepararem para os seus papéis na família, surgiram as seguintes respostas. É fundamental uma formação prática e aplicável que possam pôr em prática nas suas vidas — a par de transparência quanto aos planos de sucessão da geração mais velha e à sua visão para o futuro.

AO PENSAR NO SEU FUTURO PAPEL NA FAMÍLIA, O QUE GOSTARIA DE APRENDER?



Preferências de comunicação

Como é que esta geração prefere comunicar? A resposta mais comum é por mensagem de texto. É comum haver grupos de mensagens com a equipa do family office e com irmãos e primos. No que diz respeito à aprendizagem, uma abordagem multimédia é agora a norma. Não há muito tempo, a forma mais comum de comunicação era um balanço financeiro trimestral impresso, enviado pelo correio dos EUA. Hoje, a aprendizagem ocorre em conversas individuais, videoconferências, podcasts, vídeos de 2 minutos e boletins informativos eletrónicos partilhados no portal da família. Esta geração quer ter acesso à informação 24 horas por dia, 7 dias por semana, nos seus telemóveis e anseia por transparência.

Embora a maioria tenha afirmado sentir-se bem informada sobre a sua própria situação financeira e a da família (muitas vezes devido ao seu papel no family office, na empresa familiar e/ou na governação), muitos expressaram o desejo de ter um maior acesso à informação mais cedo.

A transparência gera confiança

«A geração mais velha acredita que contar as coisas às pessoas vai piorar a situação; a minha geração acredita que contar as coisas às pessoas vai melhorá-la.»

«A nossa família tem sido protetora e isolou-nos da riqueza. O medo não ajuda. Tratar as pessoas como adultos competentes mais cedo é fundamental; expor-nos de forma adequada à nossa idade e permitir-nos aprender na prática, de formas que nos interessem, é o melhor. Desenvolver competências ao longo do tempo é muito melhor do que aprender a fazê-lo aos 50 ou 60 anos, sem qualquer experiência.»

A Melhor e a Pior Forma de Aprender

A melhor aprendizagem é co-criada e vai ao encontro de cada membro da geração emergente, independentemente da fase da vida em que se encontre. É transmitida de uma forma que se alinha com os seus interesses, aptidões, preferências de aprendizagem e — idealmente — definição de diversão. Os exemplos abaixo descrevem experiências que geraram resultados significativos. Quer se trate de planejar o retiro anual com os primos ou de passar o verão a frequentar um curso de aperfeiçoamento personalizado sobre tudo o que diz respeito ao family office, o investimento de tempo parece valer a pena. Muitos referiram que interagir e aprender com os pares os ajuda a sentir-se menos sozinhos e lhes proporciona uma perspetiva sobre situações que não se sentem à vontade para discutir com os amigos.

Um conselho importante relativamente às agendas das reuniões familiares — às quais alguns resistem devido ao desejo de aproveitar cada minuto que têm com a geração mais jovem — é deixar bastante espaço para diversão e tempo livre. As relações que são construídas e reforçadas enquanto se realiza uma caça ao tesouro, se saboreiam cocktails ou se joga um «Jeopardy» em família são inestimáveis e preparam o terreno para uma colaboração bem-sucedida nos negócios e na governação nos anos que se seguem.

Deixe bastante espaço para diversão e tempo livre. As relações que são construídas e reforçadas enquanto se realiza uma caça ao tesouro, a saborear cocktails ou a jogar um «Jeopardy» em família são inestimáveis e preparam o terreno para uma colaboração bem-sucedida nos negócios e na gestão nos anos que se seguem.

AS MELHORES EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM

- Planeamento do retiro familiar anual e da surpresa para o 85.º aniversário do patriarca
- Trabalhar com irmãos e primos para determinar como distribuir 50 mil dólares da fundação familiar
- Estruturar negócios e angariar capital para um dos investimentos diretos da família
- Aprender com e junto dos pares
- Programa de aprendizagem de verão personalizado, desenvolvido para um membro da família, com o objetivo de esclarecer as suas dúvidas financeiras

«O objetivo do nosso Comité de Educação é disponibilizar formação a todos numa base voluntária, em vez de a tornar obrigatória. Tentámos isso e não resultou.

Realizámos formação de verão e tivemos oportunidades de estágio no escritório da família e nas empresas operacionais. O Conselho Familiar concluiu o Índice de Cultura e toda a família fez o MBTI e o StrengthsFinder — foi como se se acendessem luzes. Estas avaliações são mitigadores de conflitos. Ajudam-nos a compreender-nos uns aos outros e a trabalhar melhor em equipa.

Não existe uma solução milagrosa; precisamos de uma variedade de conteúdos para ir ao encontro de cada membro da família, independentemente da sua situação. Para que os retiros familiares funcionem, precisamos de tempo para aprofundar as relações. O tempo livre é importante!»

Não será surpresa para si saber que as piores experiências de aprendizagem são as apresentações obrigatórias repletas de linguagem técnica e jargão. Como consultores, todos nós podemos fazer um trabalho melhor ao dedicar tempo a compreender o público e a partilhar informação de forma a que todos se sintam à vontade para fazer perguntas sem serem julgados (conversa em vez de palestra). Para garantir este nível de conforto e segurança, um family office criou um «Comité de Perguntas Incómodas», onde qualquer pessoa pode enviar perguntas (com total anonimato, utilizando o Survey Monkey) que são respondidas em reuniões trimestrais ou no Portal Familiar de Confiança da família. Todos aprendem com perguntas que talvez nem soubessem que deviam fazer.

AS PIORES EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM

- Apresentações em PowerPoint e palestras sobre t
- Tudo o que pareça uma aula
- Apresentações técnicas com jargão
- Formação sobre temas que não são relevantes para a sua fase de vida
- Demasiado conteúdo, demasiado rápido e/ou demasiado cedo

«Quero sentir-me psicologicamente segura nas conversas sobre o nosso património. A minha irmã não se sente à vontade para fazer perguntas nas reuniões com os consultores.

Não é confortável quando alguém fala de uma forma que não é fácil de compreender para quem não tem interesse em temas financeiros.»

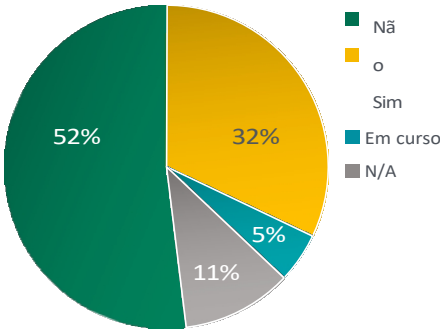
ACOLHIMENTO DE CÔNJUGES/PARCEIROS

Os membros da geração emergente (com idades entre os 25 e os 40 anos) são o grupo mais ocupado em todas as famílias. Estão a iniciar e a construir as suas carreiras e famílias. Dar as boas-vindas aos cônjuges e parceiros de vida à família e prepará-los para as realidades do sucesso familiar é uma prioridade. Embora a maioria não tenha um processo de integração, é encorajador ver que 37% o têm ou estão a trabalhar nisso.

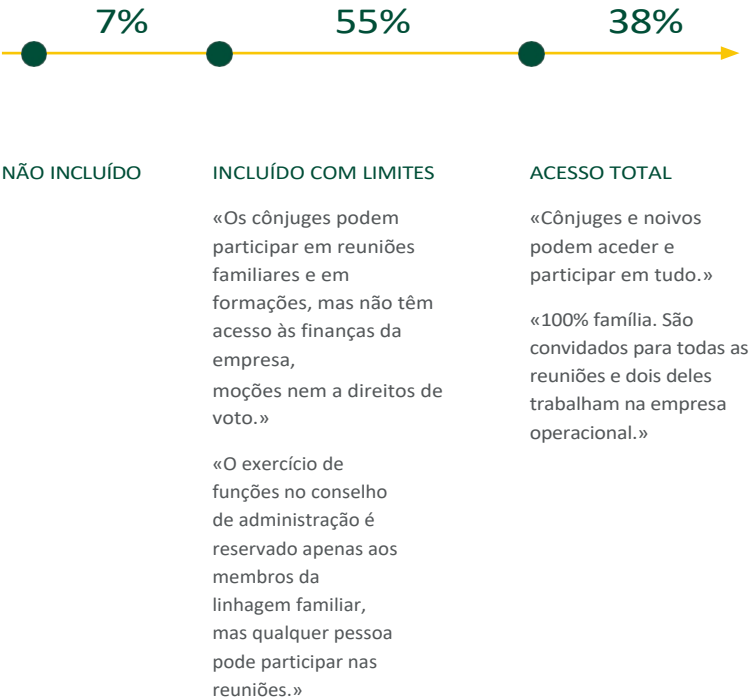
O ideal é que a experiência do novo cônjuge na família seja algo mais do que a conversa sobre o acordo pré-nupcial. Uma família emparelha casais recém-casados com casais que integram o Conselho Familiar para socializarem ou saírem para jantar algumas vezes por ano. É muito informal e nunca forçado, proporcionando apenas a esse novo casal um espaço seguro para aprender com outros que já fazem parte da família há muito tempo.

Os inquiridos da geração emergente expressaram consistentemente um desejo de inclusão dos cônjuges, e vemos abaixo o espectro dessa inclusão. A maioria das famílias que entrevistámos inclui os cônjuges nas reuniões familiares e na gestão. Os limites são frequentemente ditados pela experiência da família em matéria de divórcio e pela propriedade de um negócio em funcionamento.

EXISTE UM PROCESSO DE INTEGRAÇÃO
PARA OS CÔNJUGES?



COMO É QUE OS CÔNJUGES PODEM
ENVOLVER-SE NA EMPRESA FAMILIAR?



OS MAIORES DESAFIOS

Embora envolver e preparar a nova geração seja um dos trabalhos mais gratificantes e impactantes que qualquer família e qualquer family office possam realizar, é também extremamente difícil. O maior obstáculo para todos os envolvidos é o tempo. Já referimos a natureza das vidas ocupadas da maioria dos membros da geração emergente da família. É igualmente importante reconhecer que muito poucos family offices dispõem de diretores de formação dedicados para liderar este trabalho. Isto significa que os líderes dos family offices — que não são educadores de formação — estão a dar o seu melhor para selecionar recursos interessantes e proporcionar a formação necessária, a par das suas funções a tempo inteiro.

Lidar com os diversos interesses e preferências em toda a família é também uma tarefa árdua, para não falar da necessidade de garantir o apoio dos pais em todos os ramos da família, que podem ter circunstâncias financeiras, preferências em termos de transparência e valores muito diferentes.

A outra realidade é que este trabalho nunca acaba. À medida que a família cresce e muda, as suas necessidades também mudam. O progresso é difícil de medir e, muitas vezes, dolorosamente lento. Quando se trata de medir o sucesso, a maioria baseia-se na participação nas reuniões familiares, na capacidade de resposta aos pedidos e nas avaliações das reuniões. Um executivo de um family office partilhou: «É incrivelmente gratificante quando eles: 1. procuram ajuda e 2. seguem os nossos conselhos!»

A boa notícia é que não está sozinho neste trabalho. Todos os seus consultores de confiança têm formadores naturais nas suas equipas, capazes de intervir nas reuniões familiares e complementar os seus esforços, e os seus pares partilharam, no final deste documento, recursos que utilizaram com sucesso.

QUAL É O SEU MAIOR DESAFIO RELACIONADO COM A PREPARAÇÃO DA NOVA GERAÇÃO?

Tempo

- «O tempo deles — especialmente agora que estão a ter filhos — e o nosso para criar conteúdos personalizados e de qualidade que vão ao encontro das suas necessidades.»
- «É um processo lento que nunca acaba. Conquistar a adesão demora muito tempo.»

Interesses e preferências diversificados

- «Encontrar a fórmula secreta, que é diferente para cada pessoa.»
- «Educar de uma forma que cause impacto; não somos professores.»

Dinâmica familiar

- «Fazer com que os pais compreendam que a próxima geração precisa do seu próprio espaço e ajudá-los a deixá-los liberdade.»
- «A G2 é respeitosa para com a G1, pelo que existe um vazio de poder. É difícil encontrar um equilíbrio entre dar voz e lugar à G3 à mesa, quando a G1 ainda tem a palavra final.»

Envolvimento

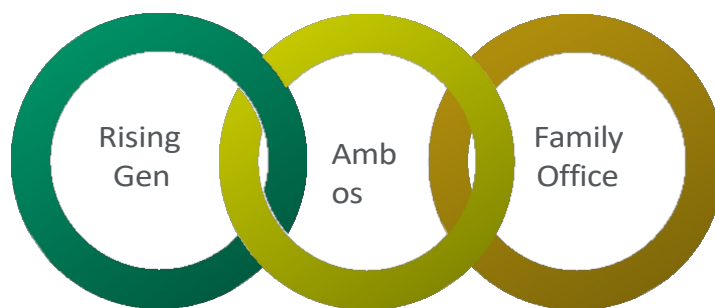
- «Envolvê-los! É uma fase da vida em que se está ocupado com a própria vida e não se sente a necessidade de se envolver.»
- «Fazer com que as pessoas respondam.»

UMA MUDANÇA QUE TERIA O MAIOR IMPACTO E CONSELHOS PARA OS COLEGAS

Os resultados da pergunta «varinha mágica» abaixo descrevem as mudanças que os inquiridos fariam para melhorar os seus esforços no sentido de envolver e preparar a geração emergente.

As respostas da geração emergente reiteram o desejo de transparência (informação e formas de participar mais cedo) e autonomia ou controlo sobre as suas circunstâncias. Ambos os grupos ecoam o desejo de que a nova geração tenha voz na família e no family office, juntamente com a liberdade de falhar e aprender com essa experiência. As respostas dos executivos do family office enfatizam a necessidade de recursos que permitam uma aprendizagem individualizada.

SE PUDESSE FAZER UMA MUDANÇA PARA MELHORAR A EXPERIÊNCIA DA RISING GEN, QUAL SERIA?



- «Fico contente por estarmos a trabalhar na governança agora. Só gostaria que isso tivesse acontecido mais cedo e que eu pudesse ter-me envolvido mais cedo.»
- «Começam a ter conversas e a explicar conceitos e opções mais cedo.»
- «Gostaria que a G2 tivesse mais controlo. Gostaria de poder pedir o que preciso e ter acesso a recursos para investimento, filantropia, etc.»
- «Ter tempo para tudo. Equilibrar o meu trabalho com a família e o meu emprego diário.» – RG
- «Encontraria uma forma de as vozes mais jovens serem ouvidas e respeitadas na família e no family office. Não ter voz é um enorme fator desmotivador.» – FO
- «Tirar o pai do conselho de administração e dar-lhes espaço para aprender e crescer. Eles não se manifestam por respeito pela G1. Deixá-los perseguir aquilo que os apaixonam. Eles precisam de dar uns troços!» – FO
- «Um programa mais formalizado e adaptado às suas necessidades. Mudámos o foco de temas financeiros para a construção de relações.»
- «Campeões/embaixadores da família para transmitir o valor de permanecerem juntos.»
- «Seria ótimo ter um recurso dedicado/Diretor de Formação.»
- «Precisamos de agir agora, enquanto a G5 ainda é jovem, e tornar isto divertido.»

Seguem-se as respostas à pergunta: «Que conselho daria a um colega que está a dar os primeiros passos?»

- Comece por pequenas coisas. Oferecer ajuda em pequenos detalhes ajuda a criar uma boa relação e a construir confiança. No que diz respeito ao apoio dos pais, pergunte: «O que está fora de questão? O que é que NÃO querem?»
- Comece cedo! É fundamental construir confiança com o family office e com os consultores de confiança.
- A cocriação é a única via. O desafio consiste em ajudar a geração mais velha a ver isto como algo não ameaçador. Há muito receio. Estas questões são complexas; o privilégio é um fardo.
- Comece cedo. Encontre-os onde eles estão; não há uma solução única para todos.
- Existe a perceção de que «educámos essa geração e está tudo resolvido», mas isto nunca acaba. É importante rever as coisas de poucos em poucos anos, porque os conceitos que se aprendem aos 20 e poucos anos podem precisar de ser revistos e tornar-se ainda mais relevantes ou ter aplicações diferentes aos 30, 40 anos. É fundamental atualizar-se continuamente e continuar a aprender.
- Tornem isso divertido! Eles têm vidas muito preenchidas; a reunião familiar deve ser algo em que todos estejam entusiasmados por participar.
- Encontrem formas de acolher todos para que contribuam da forma que puderem e saibam que o seu envolvimento irá variar ao longo das suas vidas. As mães com filhos pequenos podem optar por não participar hoje, mas tornar-se-ão os melhores membros do Conselho quando os filhos forem para a escola.
- Não desistam! Ouçam-nos e continuem a experimentar coisas novas. Estamos todos a aprender.

Para terminar, queremos felicitar-vos a todos por empreenderem esta jornada de aprendizagem ao longo da vida. As famílias que aprendem juntas permanecem unidas. Esperamos que estas experiências vividas vos inspirem a experimentar algo novo e que os recursos partilhados no Apêndice apoiem os vossos esforços.

Para saber mais ou dar continuidade a esta conversa na vossa próxima reunião familiar, contactem:

Jane Flanagan

Diretora de Consultoria do Family Office
JPF7@NTRS.COM / 312-557-2025

David C. Albright

Diretor de Desenvolvimento de Clientes –
Regiões das Américas, EMEA e APAC
DCA2@NTRS.COM / 312-557-1900

ANEXO

METODOLOGIA E DADOS DEMOGRÁFICOS – 55 FAMÍLIAS PARTICIPARAM NESTA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação é o resultado de sessenta e seis entrevistas de 45 minutos (presenciais e/ou virtuais) com membros da «geração emergente» e executivos de family offices de 55 famílias diferentes. Realizámos estas entrevistas entre março e agosto de 2023 e estamos profundamente gratos aos participantes pela sua disponibilidade em partilhar a sua sabedoria e experiência para ajudar outras famílias nas suas jornadas de aprendizagem.

SOBRE A «RISING GEN» – 28 ENTREVISTAS

Que geração é a «Rising Gen»?



Idade

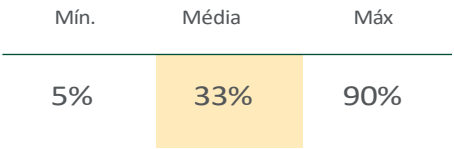
Mín.	26
Média	35
Máx	43

SOBRE OS EXECUTIVOS DE FAMILY OFFICE – 38 ENTREVISTAS

Título



TEMPO MÉDIO DEDICADO À GERAÇÃO EM ASCENSÃO



TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA

10 anos

RECURSOS QUE OS PARTICIPANTES DA INVESTIGAÇÃO UTILIZARAM COM SUCESSO

Assessores/Consultores

[Craig E. Aronoff, Ph.D.](#)
[Banyan Global](#)
[Dr. Henry Cloud Nathan](#)
[Dungan Mindy Earley,](#)
[Formadora de](#)
[Eneagrama Peter Evans,](#)
[FamilyBizKids,](#)
[Flourishing Family Joline](#)
[Godfrey Gregory](#)
[Greenleaf James E.](#)
[Hughes, Jr. Dennis T.](#)
[Jaffe, PhD](#)
[Dra. Michele Mikeska Jaffe](#)
[Kristin R. Keffeler](#)
[David Martin Legacy](#)
[Capitals](#)
[Money, Meaning & Choices Institute The](#)
[Family Office \(TFO\)](#)
[Dr. Jamie Traeger-Muney](#)
[Jennifer Pendergast](#)
[Amy Renkert-Thomas Kirby](#)
[Rosplock](#)
[Jill Shipley](#)
[Monica Bridget Walter](#)

Livros/Publicações

[Livros de Abraham Maslow](#)
[Criação de um Currículo de Aprendizagem Familiar «Cinco Capitais» com uma duração de 5 a 10 anos, por Scott Peppet](#)
[Envolvidos, Saudáveis, Ricos e Sábios, por Coventry Edwards-Pitt](#)
[«Confiança: Construir um Legado Duradouro», de Andrew R. Howell e David R. York,](#)
[Revista Family Business](#)
[Literacia financeira para adolescentes, por Chad Foster](#)
[Manual de Empresas Familiares da Harvard Business Review: Como construir e manter uma empresa bem-sucedida e duradoura](#)
[Livros de James E. Hughes, Jr.](#)
[Livros de Joline Godfrey](#)
[«Assuma o Controlo! Como Desenvolver a Mentalidade de um Proprietário de Empresa Familiar em Qualquer Idade» por Wendy Sage-Hayward, Gaia Marchisio e Barbara Dartt](#)
[Acordos pré-nupciais para casais, de Arlene Dubin](#)
[Criados de forma saudável, rica e sensata: lições de herdeiros bem-sucedidos e com os pés no chão sobre como chegaram a esse ponto, de Coventry Edwards-Pitt](#)
[Criar um empreendedor – 99 histórias de famílias que o conseguiram, por Margot Machol Bisnow](#)
[Estranhos no Paraíso: Como as famílias se adaptam à riqueza ao longo das gerações por James Grubman, Ph.D. Livros de David F. Swensen](#)
[O Poder Destrutivo da Riqueza Familiar: Um Guia para o Planeamento Sucessório, Proteção de Ativos, Tributação e Gestão Patrimonial, de Philip Marcovici](#)
[O Ciclo da Doação: Riqueza e Sabedoria Familiar, de James E. Hughes Jr., Susan E. Massenzio e outros.](#)
[O Papel Emergente do Diretor de Formação nos Family Offices, de Christian Stewart](#)
[O Acordo Pré-nupcial Generoso: Como Apoiar o Seu Casamento e Evitar as Armadilhas, de Laurie Israel](#)
[O mito da colher de prata, de Kristin Keffeler](#)
[O oposto de mimado: como criar filhos sensatos, generosos e sensatos em relação ao dinheiro, de Ron Lieber](#)
[A hora é AGORA para a sua geração emergente, por Mindy Earley, Family Office Exchange](#)
[A Psicologia do Dinheiro: Lições intemporais sobre riqueza, ganância e felicidade por Morgan Housel](#)
[O Manual do Administrador Fiduciário: Um Guia para Administradores Fiduciários Pessoais, de Patricia Angus](#)
[O Presente Definitivo, de Jim Stovall](#)
[Riqueza: Como Aumentá-la e Protegê-la, de Stuart E. Lucas](#)

RECURSOS QUE OS PARTICIPANTES DA INVESTIGAÇÃO UTILIZARAM COM SUCESSO (CONTINUAÇÃO)

Comunidades

[Encontros «Rising Gen» da Cambridge Associates](#)

[Círculos de Pares de Diretores Financeiros da](#)

[Deloitte](#)

[Family Office Exchange](#)

[Comunidade FORGE](#)

[M2 Connections](#)

[Círculos de Family](#)

[Office](#)

[Círculos de Liderança da Magnolia Solutions](#)

[Comunidade «Rising Gen» da Northern Trust](#)

Conferências/Eventos

[Fórum de Segurança de Aspen](#)

[Campden Wealth | Instituto para Investidores Privados Eventos](#)

[da Deloitte](#)

[Exponent Philanthropy](#)

[Eventos da Revista Family Business](#)

[Eventos da Family Office Exchange](#)

[SEFOF](#)

[Cimeira «Stand Together»: Unidos para enfrentar os desafios dos Estados Unidos \(Conferência da Família Koch\)](#)

Podcasts

[Capital Allocators com Ted Seides e o Dr.](#)

[Henry Cloud - Podcasts](#)

[Série FOXCast CEO: Envolver e preparar a geração emergente com Mindy Kalinowski Earley](#)

[Invest Like the Best com Patrick O'Shaughnessy; Shane Parrish – Dominar os modelos mentais](#)

[Seeking Alpha](#)

[O Negócio da Família: Peter Evans – Consultor de Confiança de Famílias com Tradição e Membro de uma Holding Familiar de 7.ª Geração](#)

[O segredo das finanças e da família \(com a Sra. Dow Jones\)](#)

Programas e recursos de aprendizagem

[21/64](#)

[6x6.work](#)

[Escolas de Patrimônio e Trusts da ABA](#)

[AICPA e CIMA](#)

[Programa de Governo Corporativo da Kellogg](#)

[Formação Executiva](#)

[Formação Executiva na Wharton School Instituto](#)

[Internacional da Paz](#)

[Centro de Empresas Familiares: Universidade Loyola de Chicago](#)

[Centro de Empresas Familiares – Base de Dados «The](#)

[Wisconsin Idea» Programa de Formação «FOX Family Advisor»](#)

[Aplicação Greenlight](#)

[Instituto para a Excelência Empreendedora](#)

[Universidade de Pittsburgh](#)

[Conselho de Fundações do Minnesota](#)

[Iniciativa de Investimento de Impacto do](#)

[MIT Jason Jay | MIT Sloan](#)

[Programa de Liderança Multigeracional de Cambridge Instituto de Liderança em Sustentabilidade \(CISL\)](#)

[Napkin Finance](#)

[Universidade Northeastern, Escola de Negócios D'Amore-McKim](#)

[Fundamentos Financeiros da Northern](#)

[Trust PwC NextGen](#)

[TFO Life Academy Tamarind](#)

[Learning Venture University](#)

[Jovens investidores | Credit Suisse](#)

© 2024, Northern Trust Corporation. Todos os direitos reservados.

AVISO JURÍDICO, DE INVESTIMENTO E FISCAL: Esta informação não se destina a ser, nem deve ser considerada como, aconselhamento jurídico, de investimento ou fiscal. Os leitores, incluindo profissionais, não devem, em circunstância alguma, basear-se nesta informação como substituto da sua própria pesquisa ou da obtenção de aconselhamento jurídico ou fiscal específico junto do seu próprio consultor.

OUTRAS INFORMAÇÕES IMPORTANTES: Esta apresentação destina-se à sua informação privada e é destinada exclusivamente a uso individual. As informações têm caráter meramente ilustrativo e não devem ser consideradas como aconselhamento de investimento ou recomendação para comprar ou vender qualquer título. A Northern Trust e as suas afiliadas podem deter posições e realizar transações nos mercados, contratos e investimentos relacionados aqui descritos, podendo essas posições e transações ser adicionais ou diferentes das realizadas em relação aos investimentos aqui descritos. As opiniões expressas são válidas apenas à data indicada neste material e estão sujeitas a alterações sem aviso prévio.

806300_ENGAGERISINGGEN_REPORT_0124