

wyser

Novos Líderes

Os jovens líderes
estão a redefinir o
mundo do trabalho.
Será um deles?



Uma nova era que requer um novo tipo de líder

Ser um líder costumava ser visto como um papel para pessoas mais velhas, com CEOs e líderes políticos tipicamente nos seus meados dos anos 50 a 70. Mas isso está a mudar. Hoje em dia, um número crescente de empresas, desde as *start ups* até às multinacionais, são dirigidas por líderes na faixa dos 40, 30 e mesmo 20 anos de idade.

Quais são as razões para esta tendência emergente? E que passos pode seguir para melhorar e acelerar a sua carreira, para que possa juntar-se ao grupo de novos líderes de amanhã?

Este relatório investiga as mudanças sociais e económicas por detrás desta tendência emergente, revela as competências que as empresas procuram dos seus líderes e partilha as perceções e experiências dos que lideram este novo movimento.

A liderança não é um dado adquirido. É sempre merecida. Por isso, continue a ler para descobrir como pode alcançar a sua posição de liderança e levar a sua empresa a novos patamares e a novas e empolgantes direções.



Porque é que os
nossos líderes estão
a ficar mais jovens?

“Os jovens detêm o título
de "o futuro".
Os jovens são o futuro e
esta geração não tem
medo de assumi-lo.”

Kate Bell, Director, DP Bell & Associates (Forbes, 12 Abril 2018)

Porque é que os nossos líderes estão a ficar mais jovens?

Globalmente

53% e **55%**
dos homens e das mulheres

dizem ter começado
a gerir pessoas
antes dos 30 anos.

(Fonte: [Startus](#))

Hoje em dia, há exemplos por todo o mundo de jovens a liderar movimentos políticos, sociais e económicos e a desafiar a forma como "as coisas têm sempre sido feitas". E cada vez mais, esta tendência está também a instalar-se nas direções do mundo dos negócios...

Porque é que os nossos líderes estão a ficar mais jovens?

Aqui exploramos algumas das razões:



A ascensão do empreendedor tecnológico

O aparecimento de centenas de CEOs fundadores de empresas tecnológicas internacionais mostrou que é possível liderar uma empresa multinacional nos seus 40, 30 e 20 anos, com Mark Zuckerberg (Facebook), Ritesh Agarwal (OYO) e Evan Spiegel (Snap Inc) todos exemplos conhecidos.



As universidades tornaram-se incubadoras de negócios.

A tecnologia tem permitido aos jovens aprimorar os seus talentos, formar negócios, construir as suas marcas e estabelecer redes impressionantes antes mesmo de terminarem a sua formação, dando-lhes um enorme avanço quando chegam ao mundo dos negócios. Estão também a ter uma exposição internacional crescente. **Slawomir Marek, Director de RH** de um dos maiores prestadores de serviços agrícolas da Europa, Tasomix, comenta: *"Cada vez mais jovens têm a oportunidade de estudar em universidades internacionais e trazer essa experiência de trabalhar com diferentes pessoas de diferentes origens para o seu trabalho. As empresas estão a abraçar a diversidade de experiências e a abertura de espírito que estes novos líderes demonstram"*.



Porque é que os nossos líderes estão a ficar mais jovens?



O poder da tecnologia

Saber como utilizar serviços e aplicações digitais para chegar aos clientes e obter dados tornou-se cada vez mais importante e é uma área na qual os líderes mais jovens, que são nativos digitais, têm uma vantagem natural.



Compreensão de tecnologias disruptivas

A tecnologia disruptiva e os concorrentes estão constantemente a mudar o panorama em sectores como os media, a tecnologia e o retalho. Nestes sectores em constante mudança, prevalecem as trajetórias rápidas dos CEO, com a capacidade de se manterem na vanguarda, um ativo prezado nos líderes:

"As administrações estão a aprofundar-se nas empresas que supervisionam para encontrar executivos que abracem tecnologias disruptivas, que têm um historial comprovado de inovação, que são global citizens confiantes, que são capazes de operar em mercados emergentes e fronteiriços e de liderar em diversas culturas". [Harvard Business Review, 2014](#)



Porque é que os nossos líderes estão a ficar mais jovens?



Ritmo de mudança

A tecnologia está a acelerar o ritmo da mudança e a exigir alterações na estratégia e direção dos negócios de um dia para o outro. Neste cenário incerto, décadas de experiência já não são a melhor qualidade premiada nos líderes:

"As características para ser bem sucedido mudaram. A experiência e o conhecimento de uma indústria e dos processos empresariais costumavam ser cruciais, mas a velocidade da mudança atual e a imprevisibilidade do mundo tornam a experiência menos importante do que a capacidade de adaptação".

Luca Gatti, Senior Global Marketing & Communication Director, Gi Group Holding



Mudança do foco: do processo para as pessoas

"Tem havido um reconhecimento crescente nos últimos anos de que as pessoas são os bens mais importantes para uma empresa e que é preciso cuidar delas acima de tudo. Em muitos casos, os líderes mais jovens estão mais sintonizados com esta reorientação, com a importância da cultura de trabalho, de abraçar a diversidade e de criar as condições que permitam às pessoas serem tão eficientes e eficazes quanto possível".

Piotr Wajgielt, Executive Manager, Wyser



Jovens líderes a traçar o caminho em todo o mundo

Mesmo na esfera política, há novas fronteiras a ser conquistadas por líderes cada vez mais jovens:

● **Sanna Marin**

tornou-se a líder mais jovem do mundo quando foi nomeada primeira-ministra da Finlândia aos 34 anos de idade. É amplamente reverenciada pelas suas políticas progressistas e pela sua liderança nas negociações e vida familiar.

● **Jacinda Arden**

foi eleita primeira-ministra e líder da Labour Party aos 37 anos de idade, em 2017 após uma vitória esmagadora e descreve-se como uma social-democrata e progressista.

● **Nayib Bukele**

tinha 37 anos quando chegou ao poder em El Salvador, tornando-se o líder mais jovem da América Latina. Conhecido pelo seu estilo arrojado e destemido, liderou uma repressiva campanha anti-gangues em todo o país.

● **Carlos Avarado Quesada**

foi Presidente da Costa Rica de 2018 a 2022 e tinha apenas 38 anos na sua tomada de posse. Previamente a ser Presidente, trabalhou na Procter & Gamble antes de se tornar Ministro do Desenvolvimento Social.





Em todo o mundo, novos líderes estão a desafiar estereótipos de liderança e a demonstrar que é possível liderar países e empresas com sucesso na primeira metade da vida.

Uma empolgante era de negócios a ser forjada por novos líderes:

- **Stefan Larsson**
agora CEO da PVH Corporation (que detém e licencia marcas como Tommy Hilfiger, Calvin Klein e Michael Kors), foi nomeado CEO da Ralph Lauren aos 41 anos de idade.
- **Hamilton Bennett**
tinha apenas 32 anos quando foi promovida para o seu cargo atual de Diretora Sênior de Vaccine Access and Partnerships na Moderna.
- **Satya Nadella**
tornou-se CEO da Microsoft nos seus 40s e tem liderado a empresa através de grandes mudanças, incluindo o desenvolvimento de uma das maiores infraestruturas de nuvem do mundo.
- **KeyAnna Schmiedl**
com 37 anos, é agora VP de Diversidade, Equidade, Inclusão e Sustentabilidade na Mozilla, tendo sido anteriormente Directora Global de Cultura e Inclusão na Wayfair.

Novos líderes a arrasar o regulamento:

Os novos líderes de hoje estão a desafiar o *status quo* e a trazer novas e excitantes ideias, que estão a ser adotadas em conselhos de administração de todo o mundo:

- **Marissa Ann Mayer**
Quando Marissa Ann Mayer se tornou Directora Executiva do Yahoo nos seus 30s, reviu radicalmente o dia de trabalho, introduzindo horários das 7h às 19h, para permitir um trabalho flexível em torno de estilos de vida, anos antes de ser um conceito aceite.
- **Brian Chesky**
co-fundador e CEO da AirBnB, com 41, prevê que as pessoas irão viver cada vez mais como nómadas digitais no futuro, trabalhando remotamente a partir de diferentes países, e está a impulsionar o modelo Air BnB para estadias de mais longo prazo para se adaptar às tendências. [Business Insider, 2020](#)

As competências de que os líderes atuais necessitam estão a mudar. As suas são adequadas ao seu objetivo?

Como especialista global em *search and selection* para funções de gestão intermédia e sénior, na Wyser trabalhamos todos os anos com milhares de empresas que procuram talentos brilhantes emergentes ou que pretendem recrutar para funções de liderança sénior. Na maioria dos casos, a idade não é considerada como um requisito. O que importa são as competências que os candidatos têm, e estas estão a mudar. Verifique as competências abaixo para ver se as suas correspondem à classificação desejada:

1

Do processo para as pessoas

Nova competência → Empatia

À medida que mais e mais empresas vão reconhecendo as suas pessoas como o seu maior bem, a empatia vai-se tornando uma qualidade de liderança premiada. **Natalia Dernowska, Directora de RH da Hasco-Lek**, uma das maiores empresas farmacêuticas da Polónia, explica:

"O novo estilo de gestão precisa de inteligência emocional como força motriz. As competências empresariais por si só já não são suficientes. Precisam de ser aliadas às competências humanas, porque tudo depende de ter pessoas incríveis e uma cultura forte. As competências humanas serão também cada vez mais procuradas à medida que a IA se desenvolve. As competências empresariais podem ser aprendidas mas a empatia não pode e isso torna-as insubstituíveis e valiosas".

2

Maior imprevisibilidade

Nova competência → Capacidade de adaptação

O mundo está a mudar de ritmo e a enfrentar enormes desafios de alterações climáticas, perturbações económicas e guerra. Nestes tempos imprevisíveis, os estilos de liderança tiveram de evoluir para se tornarem mais flexíveis com a capacidade de agir de forma ágil e decisiva:

"Cada vez mais, devido a toda a incerteza no mundo neste momento, as empresas procuram líderes capazes de tomar decisões intuitivas sem ter uma imagem completa das potenciais implicações. Episódios como a pandemia de Covid mostraram às empresas o quão importante e rara é essa habilidade".

Piotr Wajgielt, Wyser

3

Ritmo de mudança acelerado

Nova competência → Curiosidade

Num panorama empresarial em que novos concorrentes podem tornar-se líderes do sector no espaço de meses, tornou-se essencial os líderes manterem-se atentos às tendências emergentes e manter uma curiosidade constante sobre o mundo que os rodeia: *“Para além de todas as qualidades habituais, tais como resiliência, flexibilidade e boa capacidade de comunicação, procuro pessoas determinadas. Nem sempre se vê essa fome de crescimento e conhecimento, mas é tão importante. É a única forma de se manter à frente no panorama ultra competitivo dos dias de hoje.*

Luca Gatti, Gi Group Holding

4

Culturas de trabalho em rápida mudança

Nova competência → Mente aberta

Especialista de recrutamento, Piotr Wajgielt da Wyser, explica:

“A vida profissional mudou de forma irreconhecível ao longo dos últimos anos e os novos líderes têm de estar abertos a novas formas de fazer as coisas e a criar culturas de trabalho que promovam um saudável equilíbrio trabalho/vida.”

Luca Gatti elabora:

“Os novos líderes precisam de estar abertos a formas flexíveis de trabalhar e impulsionar essa abordagem até onde seja necessário. Não espero que a minha equipa respeite calendários rígidos. Preocupa-me que eles sejam felizes e realizem o seu trabalho. É sobre os resultados, não sobre como eles lá chegam.”

5

Maior foco na ética

Nova competência → Visão clara

Com um foco crescente na responsabilidade social e ética empresarial, os líderes precisam de estar mais atentos do que nunca ao impacto da sua organização em todos os momentos, como explica o **Director de RH Slawomir Marek**:

“Os líderes precisam de ser capazes de articular de forma clara e concisa uma visão capaz de criar confiança e levar as pessoas a avançar através da incerteza. Eles têm de viver os seus valores e estar preparados para tomar decisões difíceis para os defender.”

Na Wyser reconhecemos a importância de avaliar por completo as competências transversais e técnicas de um indivíduo e utilizamos o *High Performance Trait Indicator* para avaliar os elementos-chave da personalidade de um candidato considerados vitais para atingir padrões consistentemente elevados. Os traços de personalidade medidos incluem ambiguidade, curiosidade e ajustamento, bem como a competitividade, conscienciosidade e audácia.



O que aprendi: Perspectivas poderosas de seis novos líderes



Luca Gatti

38, é Director Sénior de Marketing e Comunicação Global da Gi Group Holding, um dos principais prestadores mundiais de serviços de RH e recrutamento

Coloque-se em situações em que não seja o mais inteligente na sala. Quando for o mais sábio, é o momento de sair. Sempre que deixar de aprender, é altura de mudar.

—

Escolha os seus primeiros empregos não pelo salário ou regalias, mas pelo manager e pelas pessoas por quem vai estar rodeado. Estar com colegas que o inspiram é o fator mais importante. O que aprende nas fases iniciais da sua carreira ficará consigo para sempre.

—

Tente obter experiência internacional - quanto mais diversificada for a sua experiência, mais enriquecerá aquilo que tem a oferecer. Sair da sua zona de conforto e mostrar que está feliz ao fazê-lo, coloca-o imediatamente à frente, uma vez que cada vez menos pessoas estão dispostas a fazer isso.



Natalia Dernowska

30, é Diretora de RH da Hasco-Lek, uma das maiores empresas farmacêuticas da Polónia

Cuide dos seus colaboradores, porque se o fizer, eles cuidarão do seu negócio.

—

Passar tempo com a Administração é essencial, mas não se pode perder o contato com o que se passa à sua volta, caso contrário não tomará as decisões certas. As reuniões individuais são uma oportunidade valiosa para dar e receber feedback, para demonstrar que se preocupa e para aprender continuamente com aqueles que o rodeiam.

—

Adotar estratégias em parceria na liderança pode ser muito eficaz, com líderes experientes a transmitir aos líderes mais jovens os benefícios de décadas de conhecimento e líderes mais jovens a apoiar líderes experientes na adoção de novas tecnologias e estilos de gestão. Quando é feito corretamente, a liderança intergeracional pode ser uma enorme vantagem para todos.



Slawomir Marek

36, é Director de RH do Tasomix FF Group, líder de mercado europeu em alimentos para animais

A gestão de tempo é provavelmente a competência mais negligenciada. Pode comprar a maioria das coisas mas não pode comprar tempo, por isso a capacidade de gerir bem o seu tempo, e trabalhar bem sob pressão torna-o valioso para uma organização e irá sempre ajudá-lo a destacar-se.

—

Agarre todas as oportunidades para aprender. Diz-se que as pessoas que entram no mercado de trabalho em 2030 terão de fazer reskilling em média seis vezes na sua carreira. Estar aberto à aprendizagem e ver isso como uma oportunidade a abraçar irá diferenciá-lo da concorrência.

—

Demonstre padrões elevados - não os exija apenas. Tem de se submeter às mesmas expectativas que coloca nas pessoas à sua volta.

O que aprendi: Perspectivas poderosas de seis novos líderes



Piotr Wajgielt

33, é um Gestor Executivo da Wyser, um *player* global de *Search & Selection* de perfis de gestão intermédia e sénior

Como líder não se pode ter medo do fracasso porque em muitos casos os melhores líderes não obtiveram sucesso exclusivamente. Passaram por fracassos, mas aceitaram-nos e aprenderam com eles.

—
Seja autêntico. Trabalhe com os seus pontos fortes e seja honesto sobre quais são, caso contrário, em última análise, não ficará satisfeito com a sua função.

—
Como jovem líder, precisa de ser capaz de demonstrar que é MAIS. Mais ambicioso. Mais curioso. Mais determinado do que a média. Porque, em última análise, resume-se a trabalho árduo e ambição.

—
Seja aberto a ideias de todos os seus colaboradores, porque muitas vezes as melhores ideias não vêm de cima para baixo, mas de baixo para cima.



Elena Meotto

38, Directora de RH do Armando Testa Group, o maior grupo italiano de comunicações do mundo

Tornar-se um líder significa que irá mudar o destino das pessoas que trabalham consigo. No entanto, deve ter um cuidado extra não só nas coisas que diz, mas também na forma como comunica. É uma enorme responsabilidade, que pode ter um resultado positivo quando as pessoas acreditam em si e na visão que transmite.

—
Também é importante cruzar-se com o maior número de pessoas diferentes possível. Os seus futuros colegas de trabalho e colaboradores virão de diversas origens, pelo que esta é a única forma de aprender a colaborar com eles.

—
Ser acessível é uma qualidade crucial para os líderes de hoje: se não conseguir envolver as pessoas e fazê-las sentir que o seu contributo é importante, elas irão embora.



Eloisa Siclari

35, Directora de Marketing Global da Zalando, plataforma online líder de moda e *lifestyle*

A audácia é o que sempre o distinguirá. É claro que quer ser ótimo naquilo que faz, mas não é suficiente: continue a aprender e a assumir novos projetos, mesmo os ousados e "arriscados", uma vez que lhe darão acesso a novas competências e oportunidades.

—
A capacidade de escutar está a tornar-se cada vez mais rara. Esforço-me por garantir que ouço as minhas equipas, removo obstáculos e bloqueios, defendo as suas ideias em reuniões, e facilito a criação de redes internas entre diferentes departamentos.

—
Quando começa uma nova função, construa a sua reputação, fazendo as perguntas certas e ouvindo ativamente as respostas. Quando a sua contribuição se baseia numa forte compreensão da empresa, as pessoas reconhecem o que tem para oferecer e como pode ajudar.



Para saber mais sobre os perfis de liderança em evolução, contacte-nos ou
visite www.wyser.pt