

Liderança, Competências e a “She-Cession”



– O Que Devemos Esperar no Progresso Para a Paridade?

ManpowerGroup



Embora muitas das tendências que observávamos antes da crise tenham sido aceleradas – como a digitalização e a possibilidade do trabalho em remoto – houve uma que fez o caminho inverso e recuámos décadas de desenvolvimento. O risco de uma “She-Cession” é real. Não só pelo facto de as mulheres terem assumido mais tarefas em casa, como também porque a pandemia teve um impacto maior nas funções predominantemente ocupadas pelas mulheres. Nos últimos 12 meses, a forma como as pessoas trabalham, consomem e socializam tornou-se virtual quase da noite para o dia e isso levou as organizações digitalizarem e transformarem-se a grande velocidade e escala. Ao mesmo tempo, a pandemia desencadeou a maior transformação do mundo do trabalho a que assistimos desde a Segunda Guerra Mundial. Setores como o retalho, a hotelaria, o entretenimento, o turismo e até mesmo a indústria, os quais empregam mulheres em maior proporção, pararam de repente, enquanto outras atividades, como por exemplo, a tecnologia, a logística ou os cuidados de saúde observaram um aumento imediato e avassalador na procura de talento.

Os dados começam a mostrar que as mulheres serão mais afetadas a longo prazo pela crise económica e social

- Com mais de 1,5 mil milhões de crianças fora da escola em todo o mundo¹, muitas mães trabalhadoras estão a fazer malabarismos entre um trabalho a tempo inteiro, o cuidado das crianças e o acompanhamento à escola desde casa. Na Europa e na Ásia Central, 25% das mulheres que trabalham por conta própria perderam os seus empregos, em comparação com 21% dos homens². E, nos Estados Unidos, 1 em cada 3 mães trabalhadoras considerou parar de trabalhar ou reduzir o investimento na sua carreira devido à COVID-19³.
- As mulheres já assumiam grande parte das responsabilidades do cuidado da casa; agora tornaram-se professoras e cuidadoras de familiares idosos, tudo isto enquanto equilibram com o seu trabalho, à distância ou com funções que têm de ser desempenhadas no local de trabalho. Os homens também assumiram mais responsabilidades domésticas durante a pandemia – mas não na mesma escala que as mulheres.

Os sectores mais afetados pela COVID-19 empregam uma maior percentagem de mulheres:

Sector	Porcentagem de Mulheres
Hotelaria e Restauração	59%
Administração e serviços empresariais	54%
Funções de input de dados	63%

Ao mesmo tempo, a procura por especialistas em cibersegurança, app developers, operadores de armazém e motoristas disparou – sendo estas funções predominantemente detidas por homens⁴

Encontramo-nos num ponto de inflexão. Os empregadores devem encarar este desafio e apoiar as mulheres nas suas equipas de trabalho, tanto a nível pessoal como profissional. É necessária uma maior atenção ao reequilíbrio entre as responsabilidades familiares e as carreiras, bem como um maior foco na correção nos preconceitos de género ainda prevalentes no local de trabalho.

¹https://faculty.wcas.northwestern.edu/~mdo738/research/Alon_Doecke_Olmstead-Rumsey_Territt_COVID_2020.pdf ²<https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/19/feature-covid-19-economic-impacts-on-women> ³<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace> ⁴http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

01 Voltar ao Escritório... Não Tão Depressa



O trabalho desde casa é bom para as mulheres, certo? A resposta não é tão simples. Mesmo antes da pandemia, as mulheres já assumiam a maior parte das responsabilidades no cuidado das crianças e dos familiares idosos. Esse desequilíbrio acentuou-se ainda mais durante a COVID; nos EUA, as mães passaram mais 15 horas por semana do que os pais em tarefas domésticas e de educação⁵. E os horários de trabalho tradicionais nem sempre acomodam a necessidade de suprir a falta de serviços de cuidado infantil. Ao prepararmos-nos para um futuro híbrido, temos de ter cuidado para evitar um contexto de trabalho a duas vias: com homens no escritório e mulheres em casa, onde estas podem perder as possibilidades de networking e desenvolvimento.

Homens e mulheres têm razões diferentes para regressarem ao escritório



Mulheres:

Valorizam o trabalho no escritório como um meio de separar o trabalho e a casa

Homens:

Mais propensos a querer estar no escritório para visibilidade e promoção

Confie em mim, estou empenhada

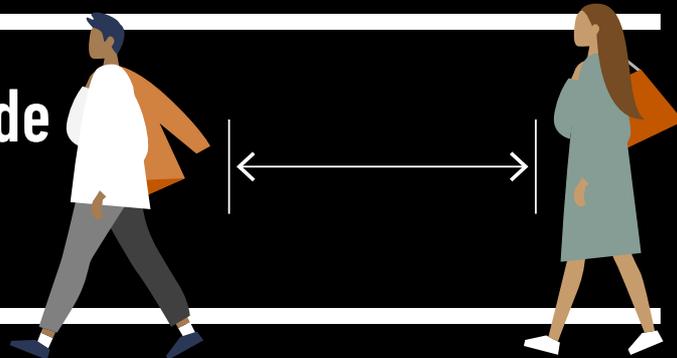
Dar prioridade ao "presenteísmo" em detrimento do desempenho tem atrasado a progressão das mulheres. A boa notícia é que o momento que vivemos pode gerar uma mudança para melhor. Os dias em que se procurava ver quem é que estava no escritório ou de procurar chegar ao emprego antes do chefe desaparecerem num instante...e foram substituídos pela confiança. O desempenho substituiu o peso da presença no escritório e os colaboradores estão a aplaudir esta mudança. A execução e as competências são hoje a nova moeda de troca.



Quase metade dos homens (46%) sentem-se positivos quanto ao regresso ao local de trabalho. O mesmo é verdade apenas para um terço das mulheres (35%).

⁵<https://www.nytimes.com/2020/06/03/business/economy/coronavirus-working-women.html>

02 Atenção à Desigualdade nas Lideranças



As mulheres líderes – desde a neozelandesa Jacinda Ardern até à alemã Angela Merkel – receberam rasgados elogios pela sua gestão da crise da COVID-19. E, em maio de 2020, o número de mulheres que dirigiam empresas da Fortune 500 atingiu um novo recorde. No entanto, isto não é suficiente e nem sempre tem um reflexo na hierarquia das empresas. A nossa investigação é clara: quando se trata de liderança, as mulheres não estão à procura de favores, apenas de igualdade de condições. Descobrimos que as mulheres em posições estabelecidas de liderança reconhecem ter tido de ultrapassar obstáculos comuns ao longo da sua carreira, incluindo: falta de modelos, percursos profissionais mais favoráveis aos homens e falta de acesso a patrocinadores e redes influentes.⁶



acreditam que o trabalho flexível é a chave para levar mais mulheres às posições de liderança.

Esta abordagem “One Size Fits One” requer uma cultura que valoriza o desempenho e os resultados em vez do “presenteeismo”.



dizem que melhores políticas reduziriam a discriminação de género.

Acreditam que o “One Life” é mais do que uma aspiração dos Millennials. As Líderes Femininas percebem o benefício de combinar vida pessoal e trabalho.

Quando perguntámos às mulheres da geração Millennial qual o fator que mais impulsionaria a presença de mulheres na liderança, elas responderam flexibilidade – por outras palavras, soluções que lhes permitam um maior controlo sobre como e quando realizam o seu trabalho.



O Futuro é Equilíbrio – O Que Funciona Para As Mulheres Também Funciona Para Os Homens.

Os Millennials – tanto mulheres como homens – acreditam que os o trabalho será flexível no futuro. Esperam que permita a “One Life” – a integração de vida pessoal e profissional, em vez de exigir um ato de equilíbrio. Consideram que os avanços tecnológicos e a dissociação entre trabalho e escritório serão benéficos tanto para as empresas como para a família.

Com uma vida ativa mais longa e uma reforma mais tardia pela frente, os Líderes Emergentes enfatizaram especialmente a necessidade de planear e gerir uma carreira em “ondas”, em vez de escadas. Os Millennials preparam-se para gerir uma ultramaratona de trabalho e querem a flexibilidade de poder mudar de velocidade em diferentes fases e ter uma “One Life” que lhes permita perseguir objetivos profissionais e pessoais, quando isso mais lhes convém. Os Millennials estão alinhados com o seu objetivo e intenção de mudar a forma como o trabalho é feito. Estão confiantes de que serão a geração que muda as mentalidades, muda a cultura e conquista a paridade.

03 10 Maneiras Como os Empregadores Podem Fazer Progredir a Paridade De Género No Novo Normal

Ajudar as mulheres nos seus esforços de requalificação e adaptação a um mundo de trabalho em rápida transformação será um dos grandes desafios do nosso tempo. Agora é o momento de recomeçar, numa nova realidade, e concretizar o progresso que a próxima geração de mulheres trabalhadoras precisa que aconteça.



01

Saiba o “porquê”.



Avançar para a paridade de género no local de trabalho é muito mais do que apenas “a coisa certa a fazer”. Os dados são claros: as empresas com mulheres no topo têm um melhor desempenho. Ter mais mulheres nas equipas e em posições de liderança melhora⁷ a produtividade⁸, o desempenho e os resultados empresariais⁹.

02

Prepare as mulheres para o sucesso.



Reconheça os obstáculos que as mulheres historicamente enfrentam no trabalho – falta de modelos a seguir, percursos profissionais mais favoráveis aos homens e falta de acesso a patrocinadores e redes influentes – e identifique formas de remover cada um deles. Comece com uma escuta ativa; os melhores chefes estão a perguntar às mulheres o que elas precisam para serem bem-sucedidas.

03

Faça com que o trabalho desde casa funcione.



Reconheça que o trabalho à distância não ocorre num vácuo. Encontre formas de construir flexibilidade em papéis anteriormente vistos como inflexíveis. Tome medidas ativas para desafiar quaisquer preconceitos sobre os papéis tipificados dos pais e mães, para que essas normas não guiem a forma como os managers e os colegas percebem o trabalho remoto realizado por homens e mulheres, e o que esperam deles.

04

Pergunte “porque não?”.



Os planos de sucessão devem ser mais audaciosos. Em vez de dizer: “Ela não tem a experiência”, pergunte: “O que precisamos para que funcione?” Desafie os preconceitos. Se pensarmos que é possível, podemos torná-lo possível.

(Continua..)

05

A liderança precisa de se apropriar deste desafio e de o medir.



Para demonstrar o compromisso em ter mulheres na liderança, a mudança tem de ser promovida a partir do topo. A liderança deve também ser responsabilizada, mediante o seguimento de indicadores de progresso.

06

Faça com que seja importante.



Os líderes têm de saber exatamente onde precisam que as mulheres estejam. Olhar para números macro não é suficiente. Construa um legado de talento – como é que as coisas devem mudar e como deverão ficar, e quando. Planifique como se fosse uma prioridade estratégica ou um investimento. A verdadeira mudança leva tempo, foco e disciplina.

07

Concentre-se nos resultados.



Atualize os seus processos e métricas de avaliação de desempenho para assegurar um foco nos resultados, tendo o cuidado de não incluir avaliações relativas aos períodos de confinamento, quando os cuidados infantis não estavam disponíveis.

08

Identifique competências adjacentes



Identifique competências adjacentes, que facilitam a transição para novas funções e mostram como períodos intensos e curtos de formação e requalificação podem acelerar o acesso a um novo emprego.

09

Lembre-se que a learnability será o grande equalizador.



Agora é o momento de se concentrar em ajudar os colaboradores a desenvolver competências técnicas de forma rápida e em grande escala, ao mesmo tempo que contrata pessoas com potencial de learnability – o desejo e a capacidade de aprender novas competências. Isto pode fazer uma verdadeira diferença na construção de um futuro em que todos podem assumir funções em crescimento.

10

SOFT SKILLS

Contrate com o foco nas soft skills.



Ao visar aqueles colaboradores com potencial de learnability, procure por competências transversais como a comunicação, a colaboração, a criatividade ou a curiosidade. Estas competências humanas são as mais valorizadas – e as mais difíceis de encontrar – no mercado de trabalho atual. Os colaboradores que as detêm fazem transições mais suaves para novas funções e carreiras.