

**Gênero** Mulheres ocupam 32% dos empregos da área no mundo

# Energia renovável ainda é setor de homens

Daniela Chiaretti  
De Munique (Alemanha)

Segundo a Agência Internacional de Energias Renováveis (Irena), as mulheres ocupam apenas 32% dos empregos relacionados às energias renováveis no mundo, setor que tem previsão de gerar até 42 milhões de empregos em escala global até 2050. A participação feminina é maior em renováveis do que no setor de energia como um todo (22%), mas ainda modesta em funções relacionadas a ciências, tecnologia e engenharia. As mulheres do setor relega cargos administrativos. A descarbonização, no setor energético, é um espaço de hegemonia masculina. As mulheres são metade da população global e sua participação no movimento do futuro terá que crescer.

O desequilíbrio e a falta de perspectiva de gênero no setor não escapam ao governo alemão, país que coleciona uma história de sucesso em energias renováveis — mesmo se agora a Alemanha esteja sob pressão com a guerra na Ucrânia. O país pode ser forçado a queimar mais carvão se houver cortes no fornecimento de gás pela Rússia.

“Todos estamos enfrentando as incríveis ameaças da mudança do clima. Tudo o que fazemos na transição energética é tentar ajudar a descarbonizar o setor de energia que responde por 70% das emissões de gases-estufa”, disse Ellen von Zitzewitz, diretora adjunta de clima e cooperação energética do Ministério de Assuntos Econômicos e Ação Climática da Alemanha.

Ela falou em maio na primeira conferência “Women Energyse Women”, que reuniu 100 mulheres de diversos países em Munique. O slogan é parte de uma campanha do governo alemão lançada há três anos, mas que foi atrasada em função da pandemia. “A ideia é inspirarmos o diálogo no setor de energia com a perspectiva de gênero”, seguiu Ellen von Zitzewitz.

“Ontem eu estava em um evento no Ministério com CEOs de grandes empresas e adivinham quantas mulheres havia na sala? Bem, havia uma CEO”, disse, rindo. “Queremos aumentar a participação das mulheres na descarbonização. Sim, há mulheres, mas quase nenhuma no nível de CEOs, por exemplo”, seguiu.

“O que estamos buscando mostrar é que o setor de energia não é só sobre empregos técnicos, mas também oferece muitas oportunidades para cientistas políticas, economistas, gente da área de vendas”, diz Irene Giner-Reichl, que foi embaixadora da Áustria no Brasil até março de 2021. Ela é co-fundadora da Global Women’s Network for the Energy Transition, criada em 2017. A organização busca estimular e promover o trabalho de mulheres na transição energética.

“O que é importante é ter estabilidade no marco de políticas públicas do setor energético, de longo prazo. Isso é chave para o processo”, recomenda a diplomata.

Ellen von Zitzewitz deu o cenário da descarbonização na Alemanha e sua relação com o mundo. As emissões globais de gases-estufa são 50 vezes maiores hoje do que



Ellen von Zitzewitz: “A minha convicção pessoal é que em certas áreas da transição precisaremos de cotas para mudar”

eram em 1850. A Alemanha responde por 4,6% das emissões históricas de 1850 a 2019. Em 2019, o país era o sétimo maior emissor respondendo por 1,9% das emissões globais de gases-estufa.

A maior economia da zona do Euro tem hoje nas renováveis mais da metade de sua capacidade instalada de energia elétrica. A fatia de renováveis no consumo de eletricidade é de 42,3%.

Ellen von Zitzewitz seguiu citando os planos climáticos do novo governo — ter 80% de energias renováveis na matriz elétrica em 2030, o máximo possível de tetos com painéis solares, 2% do território ocupado por energia eólica. A intenção era sair do carvão em 2030, mas a guerra trouxe questionamentos da meta a curto prazo.

Há um debate hoje na Alemanha de adotar uma política de cotas para aumentar a participação feminina no setor energético. “Quando era jovem eu não gostava da política de cotas, achava que não era necessária. Mas agora tenho a impressão que sem cotas não vai funcionar”, disse a vice-diretora de clima do ministério. Lembra que a abordagem voluntária, de estimular a participação de mulheres na política, por exemplo, não funcionou. Só quando foram introduzidas cotas no Partido Verde alemão a situação mudou e os Verdes adotaram uma organização paritária entre homens e mulheres. “Agora, minha convicção pessoal é que em certas áreas precisamos de cotas, até atingirmos um nível em que isso seja natural”,

diz. “É um mecanismo importante para mudanças. Mulheres podem ser ambiciosas e qualificadas, mas às vezes isso não é suficiente. Temos muitos tetos de vidro”.

“Se quisermos ver uma transição energética bem sucedida, precisamos das mulheres”, disse Walburga Hemetsberger, CEO da Solar Power Europe, a maior entidade do setor na Europa. “Precisamos de pessoas de todos os backgrounds, de diversidade e de mulheres para conduzir esta transição. Estamos falando de milhões de empregos”. A meta climática europeia de ter 45% de renováveis na matriz em 2030 pode significar 1,1 milhão de novos empregos, continuou ela.

A Alemanha trabalha em parceria com 27 países para apoiar a transição energética global.

## Como a Dow adaptou o híbrido para a indústria

Live RH 4.0

Jacilio Saraiva  
Para o Valor, de São Paulo

É um tabu pensar que seria difícil para a indústria aderir à flexibilidade dos expedientes híbridos. Quem afirma é Vanessa Grossi, diretora de RH para a Dow na América Latina, durante live da série RH 4.0 do “Carreira em Destaque”, mediada pela editora de Carreira do Valor, Stela Campos. Desde o ano passado, a multinacional do setor químico adota um modelo de trabalho em que líderes e funcionários, do administrativo ao chão de fábrica, podem escolher juntos quando, onde e como as atividades, sempre que possível, serão feitas. “Nas linhas de operação [que exigem a presença de empregados nos locais], a flexibilidade pode acontecer de outras formas, com novas escalas de turnos”, disse.

A Dow produz um portfólio de plásticos, poliuretanos, revestimentos e silicões para segmentos como embalagens, infraestrutura, cosméticos, automotivo e limpeza. Opera 104 unidades fabris em 31 países e emprega cerca de 36 mil pessoas em todo o mundo — duas mil no Brasil. Em 2021, gerou US\$ 55 bilhões em vendas.

De acordo com Grossi, os primeiros desenhos dos formatos flexíveis começaram a ser feitos em agosto de 2020. Em outubro de 2021, a companhia lançou o “Design your day” (desenhe o seu dia). “Não se trata de uma ação do RH e nem é uma ‘política’ de flexibilidade”, destacou. “É uma mudança de mentalidade enossada pela liderança”. A iniciativa engloba expedientes acordados com as chefias e a ampliação das licenças remuneradas, como a parental, que passou a ser de 16 semanas e contempla, inclusive, pais adotivos, sendo oferecida a homens cisgêneros, transgêneros e casais homoafetivos.

O Design your day, disse a executiva, leva em conta as leis trabalhistas de cada país. Contratos de teletrabalho, por exemplo, tiveram de ser ajustados para quem preferem produzir de casa três ou mais dias por semana. As equipes recebem apoio para a compra de equipamentos de escritório (mesa, cadeira e estabilizador) e para custos com a internet. Na escolha dos horários, podem optar por turnos no período de 6h às 21h.

No Brasil, a Dow iniciou um plano de retorno aos escritórios em abril, e a presença dos funcionários administrativos está estimada em 20% a 25% da população que ia presencialmente antes da pandemia. Um aplicativo ajuda o funcionário a “marcar” uma mesa para trabalhar, e agora não há salas individuais ou divisórias nas dependências da sede em São Paulo.

## No Brasil, 64% já ouviram comentários sexistas

De Munique (Alemanha)

“Mulheres na energia solar? Fantástico, desde que de biquíni e bronzeador”. Este comentário sexista e de mau gosto circulou em um grupo de WhatsApp quando algumas mulheres ligadas à energia solar no Brasil quiseram dar perspectiva de gênero ao setor. A frase captura o preconceito e o desequilíbrio entre homens e mulheres que ainda existe na descarbonização energética no país.

Elas criaram a Rede Brasileira de Mulheres na Energia Solar (MESol)

em 2019, movimento que hoje tem mais de 2.000 seguidores no Instagram, e mais de mil no LinkedIn. A Rede busca apoiar e promover mulheres trabalhando no setor de energia solar no Brasil.

“Nosso papel é aumentar as vozes das mulheres considerando a diversidade social existente no país”, disse no evento Kathlen Schneider, co-fundadora da MESol e diretora do Instituto para o Desenvolvimento de Energias Alternativas na América Latina (Ideal).

Segundo pesquisa da MESol, 64% das profissionais do setor já

ouviram comentários sexistas e 49% sofreram discriminação no ambiente de trabalho por ser mulher. Em 2021, estudo encomendado pela C40 Cities Finance Facility para identificar os gargalos foi coordenado pela Rede com apoio do Ideal, AHK e GIZ. A intenção era identificar barreiras e oportunidades para as mulheres no setor.

O estudo diz que “o setor de energia é um dos piores em igualdade de gênero no Brasil, e as barreiras para o não envolvimento das mulheres na área implicam consideráveis perdas econômicas, visto

que, além de profissionais do setor, representam um grande público de usuários de energia renovável”.

Um questionário foi aplicado a 251 mulheres que atuam no setor de energia solar. A grande maioria das mulheres que respondeu é do Sul e Sudeste e 90% declararam nível superior de qualificação. “A maior dificuldade é que as mulheres não se sentem suficientemente qualificadas para o trabalho, embora preencham todos os requisitos”, diz Schneider.

A participação feminina em cargos de liderança é limitada. O

salário costuma ser, em média, 30% menor para as mulheres em comparação com homens na mesma função.

“Se o setor cresce e há mais emprego na descarbonização, as mulheres têm que estar empregadas também”, diz Aline Pan, física com doutorado em energia fotovoltaica e professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e uma das fundadoras da MESol. (DC)

A jornalista viajou a Munique a convite do Ministério da Economia e da Proteção Climática e da GIZ

## Desmotivação em alta pede novos modelos de trabalho

Rumo certo

Rafael Souto



Recente estudo global do Gallup mostra que 85% dos trabalhadores estão desengajados no trabalho. Isso gera perdas de até US\$ 7 trilhões em produtividade. Desse grupo, 67% não são funcionários com resultados ruins. São pessoas que gostariam de contribuir mais, mas não encontram espaços e não se sentem

reconhecidas. Fazem o trabalho, mas não colocam suas melhores ideias e energia máxima nas atividades. Segundo Jim Harter, pesquisador e líder do estudo, esse grupo não percebe oportunidades para se desenvolver e contribuir na organização. A desmotivação é decorrente da falta de perspectivas de carreira.

Essas pessoas estão mais propensas a deixar a empresa. Talvez isso explique o dramático aumento de turnover. O fenômeno “a grande renúncia” ganha força desde 2020, quando o número de pessoas que pedem demissão aumentou, principalmente em posições mais qualificadas, que permitem mais escolhas. Desmotivação somada a uma oferta de mercado é a chave para o movimento de saída.

O estudo também mostrou que empresas que reformularam seus modelos de gestão de performance para um sistema de conversas mais

frequentes — em que o acompanhamento do trabalho é feito da maneira mais dinâmica e focada em construção de alternativas — melhoraram o engajamento. Nesse sentido, o gestor que dedica tempo para compreender interesses e analisar opções de desenvolvimento tende a ter mais engajamento do seu time. Dados do Gallup mostraram que funcionários mais motivados geraram até 21% mais resultados. Os modelos de avaliação anual entraram em colapso e precisam de reformulação.

Outro elemento para aumentar o engajamento passa pela reformulação das estruturas. Modelos hierárquicos são prisões para a criatividade e limitam os talentos. O sistema piramidal tem se mostrado cada vez mais limitado e pouco atrativo para o desenvolvimento dos profissionais. É necessária a construção de modelos mais flexíveis para que o indivíduo possa contribuir.

Há alguns anos chamo essas alternativas de carreira em nuvem. A nuvem representa as possibilidades de trabalho não linear. Um indivíduo pode contribuir em uma área diferente da sua, mesmo mantendo sua posição original. Isso permite fluidez na carreira e parte da premissa de que o potencial de contribuição de um indivíduo está muito além do seu cargo.

O escritor Steve Glaveski, em artigo para a “Harvard Business Review”, projeta o futuro do trabalho em um sistema chamado DAO — sigla em inglês para Organizações Autônomas Descentralizadas. São estruturas mais flexíveis em que indivíduos contribuem de forma autônoma em projetos em que percebam sentido para suas carreiras. As DAOs também podem incluir pessoas de fora da empresa. Esse conjunto constitui um ecossistema mais aberto e livre. As DAOs funcionam com metodologias ágeis, onde

indivíduos produzem em prol do projeto sem apego à hierarquia. Esse sistema não linear pode acelerar o desenvolvimento de atividades necessárias para a organização e fomentar o crescimento dos profissionais.

Conectar as estruturas não lineares com os diálogos de carreira é uma forma potente de trabalhar o engajamento dos funcionários. Em uma sociedade dinâmica e em rápida transformação, as estruturas de trabalho também precisam evoluir. Os modelos hierárquicos tradicionais são frutos de um mundo do trabalho de 100 anos atrás e precisam ser reformulados. Cada empresa terá que pesquisar o desenho organizacional que acredita ser viável, mas é certo que o aumento do engajamento passa pela revisão da oferta de carreira.

Rafael Souto é sócio-fundador e CEO da Produtiva Carreira e Conexões com o Mercado

Vaivém

Stela Campos

Afyra

Stella Brant é nova vice-presidente de marketing do grupo Afyra. Ela já atuou na Ambev/ABInbev, 99 e na foodtech Liv Up.

Icatu

Cinthia Kato é a nova diretora de marketing e canais da seguradora Icatu. A executiva tem 17 anos de atuação no mercado financeiro, já tendo trabalhado no Itaú, Dotz e na XP.

BRF

Luiz Franco está assumindo a área de inovação e a estratégia de marcas da BRF. Já Marcelo Suárez passou a atuar como diretor de trade marketing.

E-mail: vaivem@valor.com.br

valor.com.br

Acompanhe a movimentação de executivos também no site [www.valor.com.br/carreira](http://www.valor.com.br/carreira)