



## DIVERSIDADE E INCLUSÃO: IMPULSIONANDO A INOVAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE ATRAVÉS DA NOSSA TRAJETÓRIA

**Paula Márcia Sapia Furukawa<sup>(1)</sup>**

Engenheira Civil pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Mestre em Saneamento pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). Experiência nas áreas de Gestão Ambiental, Sustentabilidade, ESG e Inovação na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

**Cesar Fornazari Ridolpho<sup>(2)</sup>**

Engenheiro civil com pós-graduação em Engenharia de Saneamento Básico pela Faculdade de Saúde Pública e com MBA em Parcerias Público-Privadas e Concessões pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Atual Diretor Regional Norte da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

**Ligia da Silva Gomes dos Reis<sup>(3)</sup>**

Graduada em Administração pelo Centro Universitário Sant'Anna, com pós-graduação em Gestão Ambiental pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas (FMU), Mestre em Gestão Ambiental e Sustentabilidade pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e cursando MBA em Saneamento Ambiental pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Técnica em gestão na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

**Karina Nunes Revoredo Castilhos<sup>(4)</sup>**

Agente de Saneamento Ambiental na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP (até março/25).

**Silvana Granado Garcia<sup>(5)</sup>**

Analista de Saneamento Ambiental na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP (até abril/25).

**Endereço<sup>(1)</sup>** : Rua Conselheiro Saraiva, 519 - Santana – São Paulo - SP - CEP: 02037-021 – Brasil- Tel: +55(11) 2971-6334 - e-mail:psapia@sabesp.com.br

### RESUMO

Este trabalho descreve o processo de implantação e resultados do Programa de Diversidade e Inclusão da Diretoria Regional Norte da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo.

Em conformidade com os valores e princípios éticos da empresa, ODS e diretrizes do Pacto Global, este programa, iniciado em 2021, visa promover um ambiente de respeito às pessoas e à diversidade, fortalecendo a motivação, satisfação e comprometimento da força de trabalho, acolhendo e valorizando as diferenças. Ao ampliar as perspectivas internas e a capacidade de inovação, o programa contribui para a melhoria do desempenho e dos resultados, além de estabelecer relações de confiança e estimular a participação dos colaboradores.

A metodologia incluiu a criação de um Comitê de Diversidade e Inclusão, capacitação de líderes e colaboradores e integração do tema ao planejamento estratégico da diretoria. Foram elaborados materiais de apoio e utilizados diversos canais de comunicação para ações de conscientização.

Os resultados, após três anos de implantação, indicam uma crescente maturidade da liderança e boa receptividade da força de trabalho, com impactos positivos no clima organizacional, fomento à inovação e resultados.

O programa recebeu reconhecimentos internos e externos, destacando-se como uma prática inovadora e inspiradora para outras diretorias e organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diversidade e Inclusão, Cultura Organizacional, ESG

### INTRODUÇÃO

A diversidade, equidade e inclusão são valores fundamentais que muitas organizações modernas buscam incorporar em suas práticas e políticas.



Conforme TREE (2025), “Diversidade” é a pluralidade de culturas, identidades, formas de pensar, experiências e trajetórias em um grupo. Organizações que formam equipes diversificadas estimulam a inovação ao abordar desafios com diferentes perspectivas. “Inclusão” envolve ações que garantem acesso igual à participação, direitos e oportunidades, atendendo às necessidades individuais diversas e criando um ambiente livre de discriminação e preconceito, com sentimento de pertencimento. Complementarmente, a “Equidade” garante tratamento diferenciado para assegurar igualdade de condições e oportunidades, reconhecendo que indivíduos têm necessidades diferentes e ajustando processos para equilibrar vantagens e desvantagens.

Pesquisas indicam que empresas com maior diversidade tendem a alcançar melhores resultados financeiros e vantagens competitivas. A diversidade de perspectivas e experiências estimula a criatividade e a inovação, resultando em soluções mais eficazes e ajustadas às necessidades do mercado. Além disso, iniciativas focadas no bem-estar dos colaboradores promovem um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, aumentando a produtividade e a satisfação da equipe (BARROS, COSTA, PINTO 2023; AMATO 2022; SALES 2017).

Estudos recentes da MCKINSEY & COMPANY (2023), abrangendo 1.265 empresas em 23 países e 6 regiões do mundo, além de ratificar os benefícios anteriormente citados, apontam que o aumento da diversidade no Conselho e na equipe executiva está correlacionado também com uma melhoria perceptível do impacto social e ambiental das organizações. Constatou-se, em estudo inovador, que equipes de liderança diversificadas podem ajudar a promover o envolvimento comunitário, impactando positivamente a disposição ética, a orientação comunitária e a imagem geral de uma empresa.

Adicionalmente, o relatório do Trata Brasil e KPMG (2023) destaca a diversidade e inclusão como um dos temas materiais das maiores concessionárias de saneamento do país, reforçando sua relevância para o setor.

A promoção de um ambiente diverso é, portanto, fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional, garantindo que todos os colaboradores se sintam valorizados e envolvidos. Desta forma, a diversidade se torna um pilar estratégico que impulsiona tanto a inovação quanto a competitividade das empresas no mercado atual, sendo recomendado que este tema faça parte da estratégia empresarial.

O papel das lideranças, por sua vez, é crucial para a criação de uma cultura inclusiva no local de trabalho. Líderes que adotam práticas inclusivas melhoram a percepção de inclusão entre os colaboradores, contribuindo para um ambiente mais acolhedor (CARVALHO 2018). É imprescindível que os líderes tenham uma posturaativa, e sejam capacitados e sensibilizados sobre a importância de seu papel na promoção da igualdade de oportunidades e na eliminação de processos internos que perpetuam a exclusão.

Neste contexto, e reconhecendo a importância do tema, a Diretoria Regional Norte (ON) implementou, de forma pioneira na SABESP, um Comitê da Diversidade no final de 2021, como parte de um Programa de Diversidade e Inclusão, alinhado ao Código de Conduta e Integridade da Companhia (SABESP 2025), aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e tendências do mercado.

Ao longo do presente trabalho é apresentada a trajetória deste programa, e que completou em dezembro de 2024 três anos da sua implantação. Os resultados obtidos indicam uma crescente maturidade da liderança e uma boa receptividade por parte da força de trabalho, destacando-se ainda reconhecimentos internos e externos, além de impactos positivos na melhoria do clima organizacional, fomento à inovação e resultados da unidade.

## **OBJETIVOS**

O Programa de Diversidade e Inclusão (DEI) da Diretoria Regional Norte (ON), em conformidade com os valores e princípios éticos da SABESP, tem como propósito promover um ambiente de respeito às pessoas e à diversidade. Esse ambiente fortalece a motivação, satisfação e comprometimento da força de trabalho, acolhendo e valorizando as diferenças. Ao ampliar as perspectivas internas e a capacidade de inovação, o programa contribui para a melhoria do desempenho e dos resultados. Além disso, visa estabelecer relações de confiança e estimular a participação por meio de ferramentas de comunicação e integração.

Essa prática não apenas acolhe os grupos minorizados, mas também permite que a força de trabalho aprenda sobre o tema e leve os conhecimentos para outras esferas de suas vidas, contribuindo para uma sociedade mais inclusiva. Grupos minorizados são aqueles que possuem menos poder, representatividade e acesso a oportunidades na sociedade, como mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, LGBTQIAP+, entre outros.

O programa também busca contribuir com os novos desafios da SABESP, visando a universalização dos serviços e a excelência operacional, sendo a diversidade e inclusão um dos temas integrantes das diretrizes estratégicas da SABESP de satisfação e bem-estar e de estímulo ao crescimento profissional do seu capital humano (SABESP 2024).

## METODOLOGIA UTILIZADA

### Concepção e Estruturação do Programa

O trabalho em pauta foi desenvolvido pela Diretoria Regional Norte (ON), que atualmente é responsável pela operação e manutenção dos sistemas de abastecimento de água e esgoto em sete municípios da Região Metropolitana de São Paulo, incluindo bairros da zona norte de São Paulo, atendendo aproximadamente 5,2 milhões de pessoas.

A metodologia empregada para o desenvolvimento do Programa de Diversidade e Inclusão (DEI) foi inspirada em pesquisas bibliográficas, benchmarking e práticas de utilização de métodos ágeis, tendo o programa iniciado em 2021, conforme segue.

Considerando-se recomendação de estudos diversos que apontam que o primeiro fator a ser levado em consideração para o sucesso da gestão da diversidade e inclusão é o assunto estar na estratégia empresarial, a iniciativa foi integrada ao planejamento da diretoria, associado a um objetivo específico de ESG.

Como premissas, observou-se o atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o ODS 5- Igualdade de Gênero e ODS10 – Redução das Desigualdades, as diretrizes do Pacto Global, o Código de Conduta e Integridade da empresa e demais diretrizes corporativas aplicáveis à Agenda ESG (Environmental, Social and Governance), contando a SABESP com uma robusta estrutura de Governança Corporativa (SABESP 2024), o que contribuiu positivamente para o sucesso do trabalho.

Para garantir a efetividade do programa, foi primeiramente constituído um Comitê de Diversidade e Inclusão, formado por representantes diversos (gênero, cor, faixa etária, formação, etc) dos vários departamentos da unidade, indicados de maneira voluntária e que tivessem interesse e engajamento no assunto.

O Comitê é responsável pela proposição de ações e coordenação do Programa de Diversidade e Inclusão da unidade, sendo as decisões submetidas ao Comitê de Qualidade e Gestão (CQG), que reúne as lideranças para aprovação e acompanhamento.

Os membros do Comitê da DEI são ainda agentes multiplicadores, além de um canal para encaminhamento de demandas e pautas de discussão a serem incorporadas na estratégia do Programa.

Para gestão e acompanhamento das ações é utilizada a metodologia Scrum. As ações programadas são discutidas e condensadas nas reuniões de Comitê de DEI, a partir de uma rotina de sprints (inicialmente semanais e posteriormente mensais) para controle e cumprimento do cronograma das ações, visando maior efetividade no atingimento das metas planejadas, bem como maior engajamento do time.

Periodicamente é realizada análise crítica com o envolvimento da liderança (CQG), visando acompanhamento, validação das estratégias e verificação de oportunidades de melhoria, permanecendo o tema integrado ao planejamento da unidade, desde 2022.

Há também uma prática de planejamento anual do programa, seguido a mesma metodologia do planejamento da diretoria, com participação da liderança e pessoas chave. Após detalhamento das ações, utilizando a metodologia do 5W2H e respectiva validação pela liderança, todos os produtos são cadastrados em sistema informatizado denominado “Painel de Bordo”. Nas telas do Painel de Bordo é possível acompanhar a evolução do Programa de DEI, a realização das entregas, os indicadores de resultados e os registros de análises críticas e tomadas de decisões quanto às correções de rumo e melhorias.

### **Implementação e Acompanhamento**

A implementação do programa envolve diversas ações e ferramentas de trabalho, sendo a maioria das atividades realizada com mão de obra própria:

- **Capacitação e Conscientização:** Realização de palestras, lives, workshops e reuniões para líderes e colaboradores, com o objetivo de promover a conscientização e o desenvolvimento de competências relacionadas à diversidade e inclusão, além de divulgação de cursos disponíveis na Universidade Empresarial SABESP;
- **Criação e divulgação de material de apoio:** Destaca-se a elaboração de materiais de apoio, como a Cartilha de Boas Práticas de Diversidade e Inclusão da ON, como também a utilização de materiais institucionais da SABESP, como a Cartilha do Código de Ética e Integridade e a Cartilha Orientativa de Assédio Sexual, além de outros materiais públicos pertinentes ao tema;
- **Canais de Comunicação:** São utilizados diversos canais de comunicação, como e-mail, plataforma Workplace (rede social corporativa) e reuniões nas unidades, com divulgação dos materiais de conscientização em vários formatos (apresentações, publicações, vídeos, depoimentos, entre outros);
- **Estímulo a inovação:** realização de Benchmarking, participação em congressos e rotina de realização de workshops e oficinas para verificar oportunidades de continuação do programa, alinhada às melhores práticas de mercado, incluindo utilização de ferramentas de inteligência artificial;
- **Monitoramento dos resultados:** são utilizadas pesquisas corporativas de clima organizacional ou de maturidade da diversidade e inclusão, além de pesquisas específicas para avaliação da satisfação dos empregados, entre outros indicadores, com o objetivo de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, para orientar novas ações.

Excluindo a consultoria para letramento de líderes no início do programa (2021/2022), todas as atividades têm sido realizadas com mão de obra própria da unidade.

De forma a favorecer este trabalho, principalmente ao longo dos últimos 2 anos, passou-se a ter uma maior disponibilização e acesso a *lives* e palestras corporativas de temas diversos, decorrentes também do avanço da Jornada Corporativa de Diversidade e Inclusão, incluindo cursos à distância da Universidade Empresarial Sabesp, e que se somam aos trabalhos locais da Diretoria Regional Norte.

O Programa de DEI da ON encontra-se atualmente em fase de reestruturação, visando alinhamento às diretrizes das novas áreas corporativas responsáveis pelos temas de Sustentabilidade e Cultura Organizacional, sendo o presente trabalho uma fonte de inspiração para replicação para outras diretorias ou outras organizações.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **a) Resultados do Programa de DEI após 3 anos de implantação**

O trabalho contemplou duas principais etapas de desenvolvimento, sendo um programa em contínuo aprimoramento, além de uma iniciativa inovadora na Cia e fonte de inspiração para a área corporativa de Sustentabilidade, visando ampliação para as demais unidades.

**Etapa de consolidação do Programa (2021 a 2023):**

- Engajar as lideranças para execução do projeto.
- Implantar o Comitê da Diversidade e Inclusão.
- Capacitar os times do Comitê, lideranças e colaboradores.
- Estabelecer uma agenda permanente do programa, incluindo metodologia e materiais de apoio.
- Disseminar ações nas unidades, especialmente de conscientização.

**Etapa de aprimoramento do Programa (a partir de 2024):**

- Implantar uma agenda afirmativa, integrada às demais pautas de ESG e Inovação.
- Ampliar a disseminação do programa para os terceirizados.
- Utilizar Inteligência Artificial para subsidiar as ações de comunicação e melhorias do programa.

Por se tratar de um tema que envolve mudança de cultura e questões comportamentais, muitos dos resultados são intangíveis ou ainda influenciados por outras práticas. Parte do histórico e resultados iniciais deste projeto, até a criação do Comitê, encontram-se também disponíveis no trabalho apresentado por DE JESUS et al (2023). O presente artigo detalha complementarmente o estágio atual deste programa e seus desafios após três anos de implementação, e sob coordenação de novo time de responsabilidade socioambiental da unidade.

A etapa inicial de capacitação das lideranças e colaboradores, realizada no primeiro ano do programa, teve uma média de satisfação de 97%, enquanto a etapa subsequente de disseminação do tema nas áreas obteve satisfação de 99%. A existência do Comitê ajudou “muito ou muitíssimo”, segundo 88,5% dos entrevistados.

Os resultados da pesquisa corporativa de Maturidade da Diversidade e Inclusão Empresarial, realizada no final do primeiro semestre de 2022, indicam resultados 4% superiores à média geral da Cia, refletindo positivamente os resultados do trabalho do Comitê, já na sua fase inicial de implantação. A pesquisa considerou as seguintes dimensões: visão do tema, segurança psicológica, liderança inclusiva, comprometimento da organização, experiência e atitudes inclusivas.

Complementarmente, os resultados anuais da unidade nas Pesquisas de Clima Organizacional demonstram um processo contínuo de melhoria a cada ano. Os resultados da unidade são superiores aos da média da empresa (5,5% superiores à média corporativa em 2021, 11% em 2022 e 14% em 2023).

A partir de 2023, foi avaliada a percepção dos colaboradores quanto às ações de diversidade e inclusão, numa escala de 0 a 10, sendo que 73% dos respondentes deram notas de 7 a 10, passando esse índice para 82% em 2024, ratificando a evolução dos resultados anteriores. Cabe esclarecer que, em 2024, foi realizada uma pesquisa específica pela ON voltada à avaliação de percepção dos funcionários quanto ao trabalho do Comitê, uma vez que a SABESP não realizou a sua Pesquisa Anual de Clima Organizacional.

Quanto à participação de mulheres em cargos de liderança na ON, observou-se um aumento de 24,10% em 2022 para 25,8% em 2024.

Em relação ao indicador de Taxa de Realização das Estratégias (TER) do Planejamento da unidade onde o Programa está implantado, observou-se um aumento positivo dos resultados de 96,8% em 2021 (início do projeto) para 99% em 2024.

Observou-se também um aumento significativo na taxa de engajamento dos funcionários em ações de inovação, passando de 22% em 2022 para 42% em 2024.

Vale destacar que, em 2022 o Comitê de Diversidade da ON foi um dos vencedores da categoria Ideias do Prêmio Empreendedor SABESP, tendo sido um dos finalistas na categoria Boas Práticas de ESG na edição de 2023 deste mesmo prêmio. O Prêmio Empreendedor Sabesp é um programa corporativo que visa



estimular a geração de ideias, a busca pela inovação e o reconhecimento e replicação de boas práticas na organização.

O Programa de DEI da ON foi também objeto de reconhecimentos externos, sendo um dos vencedores de 2024 da Categoria ESG do Prêmio Mérito de Inovação na Gestão (MIG), integrante do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão (PPQG), promovido pelo Instituto Paulista de Excelência na Gestão (IPEG).

Também em 2024, foi um dos cases apresentados no Seminário do Benchmarking do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), na categoria ESG de Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental (IGS), promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES). Integrou também os trabalhos técnicos do 21º Simpósio Luso-Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental (SILUBESA) e do 33º Congresso de Engenharia Sanitária e Ambiental, este último em maio de 2025.

**Figura 1 – Premiações e compartilhamento de experiências**



Como consequência, esta iniciativa tem inspirado outras unidades da SABESP, bem como o desenvolvimento de ações corporativas visando replicação das boas práticas, sendo ainda objeto de benchmark por parte de outras empresas do setor.

Os resultados apresentados ao longo de três anos de implantação do programa indicam uma crescente maturidade da liderança e uma boa receptividade por parte da força de trabalho, com avanços significativos na direção da mudança cultural pretendida. No entanto, ações permanentes são fundamentais, pois o programa envolve mudanças culturais que extrapolam o ambiente corporativo, considerando o peso do fator histórico-social associado aos vieses inconscientes.

Conforme TREE (2025), os vieses inconscientes são preconceitos automáticos e não intencionais, baseados em experiências, estereótipos e crenças culturais, que influenciam nossas atitudes e decisões. No contexto corporativo, esses vieses podem criar barreiras invisíveis à diversidade e inclusão, influenciando as decisões e os comportamentos dos líderes, que moldam a cultura organizacional, podendo afetar processos como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e promoção. Para combatê-los, é essencial promover o autoconhecimento e criar espaços de diálogo seguro dentro das organizações, ajudando a desconstruir preconceitos e ampliar a consciência sobre a importância da diversidade e inclusão, sendo esse um dos objetivos do Programa desenvolvido pela ON, conforme anteriormente citado.

#### **b) Destaques de ações e estratégias do Programa de DEI**

Complementarmente aos resultados anteriormente apresentados, seguem alguns destaques do processo de implementação do Programa para maior clareza da estratégia utilizada.

O trabalho de diversidade e inclusão foi iniciado no segundo semestre de 2021, como parte da maturidade dos processos de gestão da ON, conforme anteriormente citado.

A partir do engajamento da alta liderança da unidade e sob responsabilidade, na época, da Coordenadora de Responsabilidade Socioambiental, uma das primeiras atividades foi a contratação de uma curadoria com profissionais especialistas na área de diversidade para capacitação de toda a liderança da unidade.

Logo após o primeiro evento, e dada a relevância do tema, a alta liderança da unidade decidiu pela transmissão online possibilitando a participação de outros funcionários, envolvendo, em torno de 150 pessoas.

Assim, bimestralmente, ao longo de 1 ano, foram ministrados treinamentos para aprofundamento dos seguintes temas: etarismo, raça, sexualidade, gênero, interseccionalidade e comportamento.

Estes temas foram priorizados frente ao perfil da força de trabalho e demandas internas, visando promover um ambiente de respeito às pessoas e à diversidade, como forma de ampliar as visões internas, a capacidade de inovação e o desempenho da unidade, entre outros objetivos.

Um marco relevante deste processo, já no início dos trabalhos, foi a inclusão no Planejamento Operacional da ON de 2022 de objetivo para “Implantar governança voltada para o ESG”, onde foi incluído uma ação específica para implantar um Comitê da Diversidade na unidade, sendo este um projeto inovador e pioneiro, e ainda único na Cia.

O uso da metodologia ágil proporcionou grande evolução e participação colaborativa em todas as atividades, sendo estratégica a decisão de indicação da Coordenadora da Responsabilidade Socioambiental como “Product Owner (PO)” do projeto, considerando o potencial de integração do tema com os demais projetos socioambientais da unidade.

Nesta mesma lógica, foi indicada funcionária com afinidade aos temas da diversidade para o papel de “Scrum Master (SM)”, facilitando o processo de comunicação com os colaboradores. Os primeiros “Developers” entraram no time por convite do PO ou SM e na sequência os outros integrantes pediram para entrar por afinidade aos temas após os primeiros trabalhos de curadoria, demonstrando, já no início, a boa aceitação da equipe ao projeto em questão.

Nasceu assim em dezembro de 2021, o Comitê da Diversidade da ON, o primeiro da SABESP e formado, voluntariamente, por membros diversos e com diferentes vivências, responsável por ajudar a realizar mudanças culturais necessárias na unidade.

Paralelamente às ações da curadoria citadas anteriormente, foi realizado um trabalho de publicação de temas diversos na rede social interna (Workplace), com um planejamento inicial de publicações semanais, com temas distribuídos entre os membros do Comitê, que eram responsáveis por pesquisar e disseminar o assunto.

Na etapa de disseminação do tema nas diversas unidades da Diretoria ON, foi criado um calendário junto com os gerentes dos departamentos e divisões, onde o time de diversidade ia até a área, de forma remota ou presencial, visando realizar uma apresentação menos técnica e mais acolhedora sobre os assuntos, e que se mostrou essencial para o sucesso do projeto, permitindo também captar as particularidades e demandas locais, além de estimular o engajamento das equipes.

Neste contexto, vale esclarecer que a unidade tem um perfil de colaboradores na sua maioria composta por cargos operacionais e técnicos, o que ratifica a importância de busca de uma estratégia de comunicação adaptada a esse público, associada ao desafio da dispersão das equipes em vários municípios.

Como evolução deste processo, em janeiro de 2023 foi lançada uma “Cartilha de Boas Práticas de Diversidade e Inclusão”, sendo o conteúdo elaborado pelo próprio grupo do Comitê, que pesquisou com profundidade alguns pilares da diversidade e que se mostram prioritários ao longo do desenvolvimento da primeira etapa do projeto.



Para tornar o material mais acessível e convidativo à leitura, foi contratado uma ilustradora e que criou também um logo para o time, conforme figura 2.

De maneira lúdica a cartilha apresenta conceitos básicos de diversidade e inclusão e de boas práticas, trabalhando aspectos dos vieses inconscientes sobre os temas: racismo, homofobia, etarismo, machismo, capacitismo e xenofobia.

Essa cartilha foi distribuída para toda força de trabalho e também equipes terceirizadas, possibilitando também um aumento da visibilidade do projeto, sendo utilizada nas ações contínuas de conscientização e de integração de novos colaboradores e contratados.

**Figura 2 – Primeira Edição da Cartilha Boas Práticas de Diversidade e Inclusão**



Como parte desse processo, foi elaborado, no início de 2023, um Regimento do Comitê a partir do exercício da governança implantada ao longo do primeiro ano do programa, dando maior clareza do papel do Comitê e das lideranças.

Observa-se, ao longo do tempo, uma maturidade crescente da liderança em relação a esta pauta, permanecendo a diversidade e inclusão como um tema de destaque no planejamento da ON. Em 2024 este tema foi integrado às frentes de ESG e inovação, resultado também de novas diretrizes empresariais, e que deixam ainda mais evidentes esses aspectos com diferenciais competitivos e como parte da estratégia de negócio.

**Figura 3- Visão Geral do ESG na estratégia da Diretoria Regional Note**



Como reflexo de reestruturação organizacional da SABESP, ocorrida ao longo de 2023, houve também uma revisão das equipes envolvidas no Programa da Diversidade e Inclusão da ON, incluindo a coordenação dessa atividade, mas que, por lado, trouxeram novas perspectivas e oportunidades de ampliação das frentes de atuação.

Neste processo de reorganização foi realizado um Workshop em dezembro de 2023, para realinhamento e construção de novas estratégias para os novos desafios e cenários. O grande diferencial da estratégia do programa em 2024 foi buscar integrar, sempre que possível, as ações de diversidade com as frentes de meio ambiente de inovação, associadas ao aprimoramento do processo de comunicação para maior engajamento das equipes e otimização de esforços, considerando a transversalidade dos temas em questão.

Como exemplo de aplicação desta nova diretriz, foi iniciado em junho de 2024 um novo subprojeto/workshop “Juntos por um ambiente mais inclusivo e sustentável”, tendo como público alvo os estagiários, aprendizes e terceirizados. Na pauta do Workshop são abordadas as diretrizes estratégicas da SABESP, os desafios da ON, o Código de Ética e Integridade, orientações gerais de saúde e segurança e boas práticas ambientais e de diversidade e inclusão.

Um outro exemplo foi a Live “Respeito não tem Cor, tem Consciência”, usando técnicas de teatro com homenagem a duas escritoras negras (Carolina Maria de Jesus e Conceição Evaristo) e encenadas por membros do Comitê, como parte das ações de conscientização contra o racismo.

A inclusão de temas ligados ao ESG e inovação como parte da pauta obrigatória das reuniões estruturadas bimestrais em cada unidade, tem também ampliado as oportunidades de discussão do assunto, além das ações contínuas do Comitê, uma vez participam dessas reuniões todas a lideranças e funcionários.

Para aprimorar o processo de comunicação foi criado um e-mail específico do Comitê e uma série de podcasts para compartilhar vivência dos colaboradores, sendo o primeiro deles sobre o tema da surdez com a participação de uma aprendiz, gerando maior pertencimento e empatia.

**Figura 4 – Momentos de integração, realinhamento e construção de novas estratégias**



Complementarmente, a partir da identificação da necessidade de aprofundamento técnico dos temas abordados na cartilha anteriormente citada, foi lançada uma série informativa denominada “Desvendando a Diversidade”, iniciando com o tema do Machismo e Misogenia, como uma oportunidade para reforçar os conceitos, as boas práticas e a importância da diversidade e inclusão (vide Figura 5). Entre os assuntos abordados, estão as formas de como identificar e combater os vieses inconscientes, além do compartilhamento de sugestões de cursos, guias técnicos e outras fontes de conhecimento para aprofundamento dos estudos e reflexões.



**Figura 5 – Assuntos abordados nos episódios da Série “Desvendando a Diversidade” sobre Machismo e Misoginia**

Como um exemplo de ações práticas, para além das ações de conscientização citadas anteriormente, foi realizado um diagnóstico de acessibilidade das principais áreas administrativas e de agências de atendimento ao público, visando o acolhimento de pessoas com deficiência (PCDs).

Por fim, encerrando o ciclo de melhorias em 2024 foi elaborada a segunda edição da Cartilha de Diversidade e Inclusão, incluindo novos temas como Neurodiversidade, Misoginia, Gordofobia e Intolerância Religiosa. Optou-se por adiar a sua divulgação, considerando nova reestruturação organizacional da Cia visando modernização, melhorias de processo e maior eficiência operacional. Desta forma, a mesma foi enviada para apreciação da área corporativa competente, devendo os próximos passos do programa de diversidade e inclusão em pauta, considerar esse novo cenário e respectivas diretrizes corporativas.

### c) Exemplos de iniciativas corporativas que contribuem para o fortalecimento do Programa

Apesar do Comitê da Diversidade e Inclusão da ON ainda ser o único vigente na Cia e com uma pauta específica de ações conforme citado anteriormente, é importante também apresentar as iniciativas corporativas, que tem contribuído para o fortalecimento do Programa objeto deste trabalho, estando as mesmas detalhadas nos Relatórios de Sustentabilidade da SABESP (SABESP 2023 e 2024).

Inicialmente, cabe destacar que a SABESP recebeu o "Selo Paulista de Diversidade de 2023", concedido pelo Governo do Estado de São Paulo pela política de promoção da diversidade em cargos de gestão da Companhia. Por esse mesmo motivo, em 2024, recebeu o "Selo Women On Board (WOB, ou Mulheres a Bordo)", de organização que conta com o apoio da ONU Mulheres, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da União Europeia.

A Companhia conta atualmente (julho/2025) com a participação de duas mulheres no Conselho de Administração e uma no Conselho Fiscal. Além disso, pela primeira vez nos 50 anos de história, a Diretoria Executiva da Sabesp tem quatro – dos onze cargos – ocupados por mulheres.

Com essa crescente representatividade do gênero feminino na Alta Gestão da Cia, tornou-se mais fácil engajar os demais na Jornada de Diversidade e Inclusão promovida pela área corporativa, que contempla sensibilização, capacitação, censo demográfico e diagnóstico de maturidade e práticas gerenciais, refletindo também positivamente nos resultados do Programa de DEI da ON.

Como exemplo, na agenda em comemoração aos 50 anos da Sabesp em 2023, foi incluída a temática ‘Diversidade, Equidade e Inclusão’, que abordou em diversas palestras, aspectos relacionados ao assédio moral e sexual no ambiente corporativo, consciência negra e racismo estrutural, violência contra a mulher, diversidade sexual, autismo, PCD (Pessoa com deficiência) e capacitismo e diversidade regional.

Em 2024, deu-se continuidade às atividades de sensibilização e capacitação corporativa, por meio da realização de cinco palestras com os temas: Igualdade de Gênero: Empoderamento Feminino; Neurodiversidade no Ambiente de Trabalho; Diversidade e Inclusão: Construindo um Ambiente de Trabalho Saudável; Masculinidade Positiva e Dia Nacional da Pessoa com Deficiência.

Complementarmente, em 2023 foi lançada campanha Corporativa “Ao Lado Delas”, que fortalece o compromisso da Companhia em ampliar a segurança psicológica das mulheres na Sabesp. Em conjunto, foi criada uma comunidade no Workplace, visando estimular a troca, o compartilhamento de experiências, escuta ativa e acolhimento entre as mulheres, sendo iniciado em 2024 um Programa de Mentoria para Mulheres.

Esse Programa de Mentoria contou com a participação de 49 mentoras em cargos de liderança e 190 mentoradas de diversas unidades e cargos, e que incluíram também representantes da Diretoria ON. O objetivo foi promover o desenvolvimento pessoal e profissional através de encontros individuais, com compartilhamento de experiências, prática de escuta ativa e orientação de carreira, abordando também o tema de assédio moral e sexual. Além dos encontros individuais, o programa incluiu workshops conduzidos por consultoria especializada, oferecendo ferramentas práticas e estratégicas para fortalecer a relação mentora-mentorada, tornando o trabalho ainda mais eficaz e enriquecedor.

Iniciativa similar foi também aplicada ao Programa Jovem Aprendiz, com tutoria a jovens aprendizes com o acompanhamento e a orientação de profissionais mulheres, criando um ambiente de apoio e de desenvolvimento.

Como parte desse movimento, no início de 2024 foi disponibilizada pela área corporativa uma Cartilha Orientativa sobre Assédio Sexual, juntamente com um treinamento sobre o tema para toda força de trabalho, acessível pela Universidade Empresarial Sabesp, além da disponibilização de outros cursos relacionados ao tema da diversidade e inclusão.

Todas essas iniciativas vieram fortalecer os trabalhos do Comitê de DEI da ON. Conforme detalhado nos itens anteriores, o Comitê vem se aprofundando em temas mais específicos e de forma interativa - produzindo conteúdo, promovendo lives, participando de reuniões com as equipes e fomentando a comunicação não violenta sobre assuntos considerados sensíveis. Essas ações têm gerado discussões positivas e criado um fluxo constante de informações e atualizações que acompanham as mudanças globais relacionadas à diversidade e inclusão.

Os resultados dos indicadores anteriormente apresentados, demonstram que os colaboradores reagem positivamente às iniciativas sobre o tema Diversidade e Inclusão, e que também contribuem positivamente para os resultados da diretoria em geral.

Ao colocar em pauta assuntos sensíveis vivenciados pelas pessoas, tanto no ambiente externo quanto no corporativo, promove-se um sentimento de representatividade nos temas discutidos, o que contribui para a redução de resistências e o fortalecimento da empatia.

Essa percepção está alinhada ao apontado por Torres e Perez Nebra (2009 apud DE JESUS et al 2023), de que a diversidade proporciona oportunidade de falar, assim como de ouvir sobre o tema, reforçando que a experiência de inclusão promove a habilidade e vontade de aprender sobre a diferença. Isso porque quando os membros do grupo expressam comportamentos inclusivos, isso facilita a aprendizagem, contribui com a representação de pessoas diversas no grupo de trabalho, criando um ambiente de segurança e favorecendo o compartilhamento de ideias e perspectivas.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A jornada em direção a um ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo evidencia o poder transformador dessa estratégia. Ao trabalhar o tripé “diversidade, liderança e inovação”, integrado à agenda ESG, promove-se não apenas um ambiente mais equitativo, mas também o fortalecimento da inovação e da sustentabilidade, gerando benefícios intangíveis para colaboradores, organização, clientes e a sociedade como um todo.

Após três anos de implantação do Programa de Diversidade e Inclusão na Diretoria Regional Norte da SABESP, observa-se uma receptividade muito positiva por parte dos colaboradores. Nota-se também um amadurecimento contínuo do programa e de seus participantes, em sintonia com as tendências de mercado e com o avanço da Jornada Corporativa de Diversidade e Inclusão da SABESP, estando este tema integrado às estratégias empresariais e sustentado por uma estrutura consolidada de Governança Corporativa.

Entre as principais lições aprendidas, destacam-se: a importância da integração do tema às estratégias organizacionais; o investimento na capacitação de lideranças para uma atuação mais inclusiva; a criação de um Comitê de Diversidade e Inclusão pautado pelo diálogo aberto e transparente; e a ampliação das ações voltadas à mão de obra terceirizada.

Para os colaboradores, um ambiente inclusivo contribui para o aumento da satisfação, do engajamento, da saúde mental e do senso de pertencimento, além de estimular o desenvolvimento de habilidades e talentos. Para a organização, o compromisso com a diversidade e inclusão fortalece a reputação, impulsiona a inovação e aprimora a tomada de decisão. Já os clientes, ao perceberem suas necessidades reconhecidas por uma empresa que valoriza a diversidade, sentem-se mais representados e valorizados.

Entre os principais desafios, destaca-se a mudança cultural, que exige persistência e adaptação contínuas, além da superação dos vieses inconscientes profundamente enraizados em aspectos históricos e sociais externos ao ambiente corporativo.

Apesar desses desafios, os avanços significativos alcançados pela Diretoria ON demonstram a eficácia das ações implementadas. A busca por uma comunicação eficaz, em um ambiente em constante transformação, também se mostra essencial para o sucesso desse tipo de iniciativa.

As ações realizadas permitiram não apenas acolher grupos minorizados, mas também disseminar o conhecimento sobre a importância da inclusão, capacitando a força de trabalho a levar esses aprendizados para outras esferas de suas vidas, contribuindo para uma sociedade mais justa e equitativa.

O programa da ON recebeu diversos reconhecimentos internos e externos, consolidando-se como uma prática inovadora e inspiradora. Atualmente, encontra-se em fase de reestruturação, com o objetivo de alinhar-se às diretrizes das novas áreas corporativas responsáveis pelos temas de Sustentabilidade e Cultura Organizacional. Permanece, ainda, como uma referência para replicação em outras diretorias e organizações.

Ao criar ambientes de trabalho inclusivos, as empresas assumem também um papel transformador, inspirando outras organizações e impulsionando uma mudança cultural mais ampla.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AMATO, Luciano. *Diversidade e inclusão: e suas dimensões*. Literare Books, 2022.
2. BARROS, Bruna Steteler; COSTA, Leonardo Ribeiro; PINTO, Maria Júlia Martins. *A Diversidade e Inclusão como Estratégia de Negócios*. 2023.
3. CARVALHO, Sara Isabel Cortinhas de. *Diversidade, engagement e liderança inclusiva: a percepção de inclusão dos colaboradores de uma empresa de telecomunicações*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, 2018.



4. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DE SÃO PAULO – SABESP. *Código de Conduta e Integridade*. Disponível em: <https://ri.sabesp.com.br/governanca-corporativa/codigo-de-conduta-e-integridade/>. Acesso em: 10 de abril de 2025.
5. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DE SÃO PAULO – SABESP. *Relatório de Sustentabilidade de 2023*. Disponível em: <https://www.sabesp.com.br/site/toq/x/y/relatorio-sustentabilidade-2023.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2025.
6. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DE SÃO PAULO – SABESP. *Relatório de Sustentabilidade de 2024*. Disponível em: <https://www.sabesp.com.br/site/toq/x/y/relatorio-sustentabilidade-2024.pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2025.
7. DE JESUS, Lara Dias; DE SOUSA, Flávio Dias; RIDOLPHO, Cesar Fornazari; LONGO, DEBORA Pierini; CASTILHOS, Karina Nunes Revoredo. *Do Engajamento à criação do Comitê da Diversidade: a criação do grupo com foco na inclusão, fortalecimento do ESG e nos resultados de desempenho*. In: 34º Congresso Nacional de Saneamento e Meio Ambiente. São Paulo, 2023 (apresentação de Trabalho).
8. MCKINSEY & COMPANY. *A diversidade como alavanca de performance*. Disponível em : <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>. Acesso em: 14 de Junho de 2024.
9. SALES, Ricardo Gonçalves de. *Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT*. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
10. TRATA BRASIL; KPMG. *ESG e Tendências no Setor de Saneamento no Brasil*, 2023. Disponível em: <https://www.tratabrasil.org.br>. Acesso em: 15 de setembro de 2024.
11. TREE. *Qual a diferença entre Diversidade, Equidade, Igualdade e Inclusão?*. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/diferenca-diversidade-equidade-igualdade-inclusao/>. Acesso em 10/04/2025.
12. TREE. *O que são vieses inconscientes e quais são os tipos mais comuns no ambiente corporativo?*. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/o-que-sao-vieses-inconscientes/>. Acesso em : 10/04/2005.