PROGRAMA DE MENTORIA FEMININA COMO ESTRATÉGIA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA COPASA

Suryam Guimarães Lima[(1)]
Mestre em Educação pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) e pedagoga pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Analista de Educação Corporativa na Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Copasa.
Amanda Henriques Louback[(2)]
Psicóloga pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), com pós-graduação em Gestão de Pessoas pela mesma instituição. Experiência em desenvolvimento humano e organizacional, educação corporativa, gestão de pessoas e formação de lideranças. Atual gerente de Educação Corporativa na Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Copasa.
Débora Campos Lima[(3)]
Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), com pós-graduação em Gestão Estratégica de Marketing pela mesma instituição e em Gestão de Marcas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Analista de Comunicação Institucional Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Copasa.
Letícia Fernandes do Carmo[(4)]
Psicóloga pela Universidade FUMEC, Especialista em Gestão de Pessoas pela Fundação Dom Cabral (FDC) e Especialista em Neurociência aplicada ao Desenvolvimento de Pessoas e Organizações (IPOG). Analista de Educação Corporativa na Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Copasa.

Endereço[(1)]**:** Rua Mar de Espanha, 525 – Santo Antônio – Belo Horizonte - MG - CEP: 30330-270 - Brasil - Tel: +55 (31) 3250-1948 - e-mail: suryam.lima@gmail.com.

RESUMO

O presente trabalho descreve a implantação, o desenvolvimento e os resultados de uma iniciativa institucional para a promoção da Equidade de Gênero e da Diversidade e Inclusão na Copasa. A Estratégia Corporativa da empresa foi redefinida em 2020, passando a incorporar o respeito às diversidades e a promoção de um ambiente organizacional mais justo e igualitário. Nesse mesmo ano, a Copasa aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas, assumindo compromissos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, e com metas de participação de mulheres em cargos de liderança. Nesse contexto foi implantado o Programa de Mentoria Feminina, contemplando processo de mentoria e ações de capacitação para todo o corpo funcional da empresa. A iniciativa tem como objetivos contribuir para o desenvolvimento profissional das mulheres, sensibilizar e engajar os empregados sobre o tema de diversidade e inclusão, e apoiar o alcance de metas institucionais. Após cinco anos da iniciativa, tem-se como resultados, a incorporação do Programa à Agenda ESG da empresa, a aceleração de trajetórias profissionais de empregadas, a percepção favorável dos empregados quanto à inclusão das diversidades na empresa com impactos positivos no clima organizacional, e o reconhecimento do case do Programa com uma premiação nacional do setor de saneamento.

PALAVRAS-CHAVE: equidade de gênero, diversidade e inclusão, desenvolvimento profissional

INTRODUÇÃO

Diversidade e Inclusão (D&I) é um tema que se faz cada vez mais presente dentro das organizações. As empresas têm se atentado à promoção de ambientes mais respeitosos e justos. Seja por responsabilidade social e corporativa, seja por incentivos externos, percebe-se um movimento de ampliação do debate e de ações de valorização das diversidades. Esse tema está alinhado ao conceito de ESG, sigla em inglês para Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança). Expandindo o conceito de Sustentabilidade, o ESG propõe um modelo de gestão empresarial na qual as empresas assumem um compromisso aberto de respeitar o meio ambiente e a sociedade em todas as suas atividades. A pesquisa "Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações – Ciclo 2024/2025", promovida pela Deloitte com mais de 250 empresas no Brasil, aponta que a D&I está amplamente institucionalizada nas organizações, com liderança engajada, métricas definidas, planejamento estratégico e tendência de continuidade ou expansão dos investimentos. Nesse mesmo sentido, evidências adicionais indicam que a consolidação da diversidade,

equidade e inclusão (DE&I) nas organizações não se limita à sua formalização em estruturas e processos, estando também associada a melhores resultados organizacionais. Iniciativas nessa agenda contribuem para o fortalecimento da capacidade de inovação, do desempenho institucional e do impacto social das empresas, reforçando sua relevância para a competitividade e sustentabilidade no ambiente corporativo contemporâneo (MCKINSEY & COMPANY, 2023). Dessa forma, a adoção de práticas estruturadas em DE&I revela-se não apenas como resposta a pressões externas, mas como um movimento consistente de integração do tema à estratégia de negócios.

A definição de conceitos favorece a sua compreensão e a construção de estratégias organizacionais estruturadas, evitando abordagens superficiais e fortalecendo a implementação de ações efetivas em qualquer tema que atravessa as atividades de uma empresa. Dessa maneira, cabe definir os conceitos usados com mais frequência ao se tratar de D&I. São eles: Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento. Diversidade refere-se à presença, em um mesmo contexto, de indivíduos com diferentes características, identidades e trajetórias, tais como gênero, raça, etnia, idade, condições de deficiência, orientação sexual, origem social e outros marcadores sociais. Inclusão diz respeito à criação de condições organizacionais que assegurem a participação plena de todas as pessoas. Equidade é entendida como o tratamento justo que considera desigualdades estruturais históricas, de modo a garantir igualdade de oportunidades e de resultados. Pertencimento se refere ao sentimento que as pessoas têm de fazer parte, de ser um integrante de um grupo, de uma equipe, de uma empresa.

As organizações têm passado por transformações que demandam modelos de gestão mais humanizados, inclusivos e orientados ao desenvolvimento de pessoas. Nesse contexto, evidenciam-se a necessidade e a relevância de investimentos estratégicos no desenvolvimento de talentos, sobretudo no que se refere às mulheres, como forma de enfrentamento das desigualdades estruturais ainda presentes no ambiente organizacional (LISBOA, 2023). Ademais, pesquisas realizadas por escolas de negócios, associações e consultorias demonstram que a gestão da diversidade gera benefícios significativos para as empresas, tais como a retenção de talentos, a melhoria do clima organizacional, o aumento da capacidade de inovação e ganhos reputacionais, reforçando a importância da adoção de práticas organizacionais mais inclusivas.

No setor de saneamento, o debate sobre diversidade e inclusão (D&I) é especialmente relevante diante da predominância masculina nos quadros de empregados. Esse cenário amplia a responsabilidade das organizações na promoção de ambientes mais diversos e inclusivos. O Novo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020) atua como um fator impulsionador dessa agenda, ao estabelecer metas desafiadoras de universalização e ampliar a necessidade de eficiência, inovação e capacidade de adaptação. Nesse contexto, a intensificação da competitividade e o fortalecimento da governança passam a demandar organizações aptas a atrair, desenvolver e reter talentos diversos. Para tanto, torna-se fundamental a construção de culturas organizacionais pautadas no respeito, na valorização das pessoas e na responsabilidade social. Assim, a diversidade deixa de ser compreendida apenas como um valor ético e passa a configurar-se como um pilar estratégico para o alcance dos objetivos institucionais. Nesse sentido, ambientes organizacionais diversos tendem a ampliar repertórios e perspectivas, favorecendo a criatividade e a solução de problemas complexos, com impactos positivos sobre a competitividade e a sustentabilidade dos negócios (FERRARI, 2026).

Além do ganho na competitividade, a aderência à Agenda ESG tem ajudado as instituições na atração de investimentos privados, uma vez que empresas com políticas estruturadas de diversidade e inclusão tendem a ser mais bem avaliadas por investidores. Iniciativas que promovem equidade de gênero, diversidade racial, inclusão de pessoas com deficiência e ambientes de trabalho seguros são reconhecidas como indicadores de maturidade institucional e responsabilidade corporativa. Como resultado, há redução de riscos reputacionais e jurídicos, além do fortalecimento da confiança dos investidores no longo prazo.

Na Copasa, semelhante ao que acontece em outras empresas do setor de Saneamento, o quadro de empregados é formado majoritariamente por trabalhadores homens. Dessa forma, o compromisso com a equidade de gênero, um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, tornou-se um desafio para a empresa e demandou ações específicas. O Programa de Mentoria Feminina e suas atividades de desdobramentos foi planejado como uma possibilidade de contribuir com o encorajamento das mulheres da companhia na construção de suas carreiras e com a sensibilização, o desenvolvimento profissional e o engajamento de todos os empregados da empresa nos debates de Diversidade e Inclusão.

A literatura evidencia que as desigualdades de gênero no mundo do trabalho possuem caráter estrutural, sendo sustentadas pela divisão sexual do trabalho, que estabelece distinções e hierarquias entre atividades masculinas e femininas, atribuindo maior valor às primeiras (MOREIRA; GUIMARÃES; QUIRINO, 2020). Mesmo com avanços na participação feminina, as mulheres continuam acumulando responsabilidades domésticas e profissionais, o que impacta suas trajetórias e oportunidades de ascensão. Nesse contexto, elas frequentemente precisam demonstrar níveis superiores de desempenho para alcançar reconhecimento equivalente, fenômeno descrito como "ser mais para ser igual" (QUIRINO; GONÇALVES, 2021). Tal dinâmica revela que as desigualdades não decorrem de diferenças naturais, mas de construções sociais historicamente estabelecidas, reforçando a importância de estratégias organizacionais voltadas à promoção da equidade e valorização das diversidades.

A instituição de ações relacionadas à promoção da Diversidade e Inclusão na Copasa passou por um planejamento sistemático considerando, principalmente, a Estratégia organizacional e os compromissos externos assumidos. Também foi necessária uma análise do setor, de maneira a entender como as demais empresas de saneamento estavam se posicionando interna e externamente quanto ao tema. Além disso, foi necessário compreender as necessidades e expectativas internas, dos próprios empregados, sobre a construção de suas carreiras e sobre as possíveis barreiras enfrentadas no desenvolvimento profissional considerando a inclusão das diversidades. Para a implantação do Programa foi necessária a constituição de equipe coordenadora, a formalização das iniciativas no sistema de gestão da Companhia, e a contratação de consultoria especializada.

Desde 2020, foram realizadas quatro edições do Programa de Mentoria Feminina, com a implementação de diversas atividades conduzidas em diferentes formatos e metodologias, ampliando o debate para todos os empregados da Companhia. Trata-se de uma iniciativa de elevada relevância para a Copasa, uma vez que está diretamente alinhada aos compromissos institucionais e às metas estratégicas da organização.

A importância do Programa de Mentoria Feminina também se evidencia por meio dos seus resultados, como o impulsionamento das trajetórias profissionais das participantes e a melhoria do clima organizacional, especialmente nos aspectos relacionados à diversidade e à inclusão. De forma direta, o programa impactou mais de 60 mulheres ao longo de suas quatro edições. Adicionalmente, por meio de ações de desdobramento realizadas em formato híbrido e na plataforma de educação a distância Manancial do Saber, a iniciativa possibilitou a capacitação de todos os empregados da Companhia, alcançando um público aproximado de 10 mil pessoas.

OBJETIVOS

"Encorajar e preparar mulheres para que possam construir suas trajetórias profissionais e evoluir em suas carreiras, contribuindo para a equidade de gênero em posições estratégicas da Companhia" foi o objetivo norteador do Programa de Mentoria Feminina da Copasa. Embora tenha como foco central o desenvolvimento das mulheres participantes, sua concepção foi ampliada para alcançar toda a organização, por meio de ações estruturadas de capacitação, sensibilização e disseminação de conhecimentos diretamente relacionados ao tema de diversidade e inclusão.

A cada nova edição do Programa, o público-alvo foi reavaliado e redefinido, de modo a ampliar seu alcance e efetividade, sendo também estabelecidos indicadores e metas para acompanhamento dos resultados e evolução das iniciativas. Esse direcionamento possibilitou maior alinhamento às necessidades organizacionais e às estratégias institucionais, além de favorecer o monitoramento de impactos e a melhoria contínua das ações.
A não restrição das atividades do Programa apenas às mulheres participantes de cada edição foi uma escolha estratégica, contribuindo para o fortalecimento do clima organizacional, para a melhoria do relacionamento interpessoal e para a ampliação de oportunidades de desenvolvimento para todos os empregados, em consonância com as melhores práticas de mercado.

Nesse contexto, o Programa de Mentoria Feminina e suas atividades de desdobramento foram estruturados com o propósito de promover um ambiente organizacional mais inclusivo, colaborativo e orientado ao desenvolvimento das pessoas, estimulando relações mais respeitosas e oportunidades equitativas de crescimento profissional. As iniciativas tiveram como eixo o desenvolvimento dos empregados da Companhia, contemplando processos estruturados de mentoria entre empregadas, bem como a realização de cursos, palestras e rodas de conversa em formatos presencial, remoto e híbrido.

Com sua implementação, buscou-se contribuir para o fortalecimento das trajetórias profissionais das mulheres na organização, além de sensibilizar o conjunto de empregados e a liderança sobre a importância da promoção de um ambiente mais justo e equânime.

As ações estiveram, ainda, alinhadas às metas institucionais da Copasa, especialmente no que se refere à ampliação da participação de mulheres em cargos de gestão. Nesse sentido, também contribuíram para o processo de transformação organizacional da Companhia, reforçando sua estratégia voltada ao bem-estar, ao desenvolvimento dos empregados e à retenção de capital intelectual. A Copasa declara em "Nosso Jeito" da Estratégia Organizacional que "valorizamos as pessoas e desenvolvemos seus talentos". Esse direcionamento é particularmente relevante diante dos desafios associados à universalização dos serviços de saneamento, que demandam uma organização cada vez mais inovadora, diversa e orientada à excelência operacional.

Adicionalmente, alinhadas às melhores práticas de mercado, as iniciativas buscaram gerar impactos positivos para além do ambiente corporativo, alcançando também os contextos familiares e sociais dos empregados. Por meio da disseminação de conceitos, práticas e valores relacionados à diversidade, inclusão e equidade, pretendeu-se contribuir, de forma mais ampla, para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

METODOLOGIA UTILIZADA

O planejamento e o desenvolvimento do Programa de Mentoria Feminina da Copasa basearam-se em uma abordagem qualitativa e aplicada, sustentada pela integração de referenciais acadêmicos, pesquisas corporativas, benchmarking setorial e extra setorial e análise do contexto organizacional, com foco na consistência conceitual, aderência estratégica e efetividade prática.

Como fundamentação teórica, foram considerados estudos acadêmicos sobre a divisão sexual do trabalho, com destaque para as pesquisas da professora Raquel Quirino. Essas contribuições são essenciais para a compreensão histórica da inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil e, de forma mais específica, das dinâmicas de gênero no setor de infraestrutura. Tais estudos evidenciam a construção social das desigualdades de gênero, a desvalorização histórica — tanto social quanto econômica — do trabalho feminino e os impactos desses processos nas trajetórias profissionais das mulheres. Essa base teórica possibilitou aprofundar a compreensão das participantes sobre suas escolhas, percursos de carreira e os desafios estruturais que as atravessam, promovendo uma abordagem mais crítica, consciente e contextualizada ao longo do programa.

O desenho metodológico incorporou resultados de pesquisas conduzidas por consultorias e instituições de referência, como Deloitte, Lee Hecht Harrison (LHH), McKinsey & Company e Fundação Dom Cabral (FDC). Esses estudos evidenciam, de forma consistente, que a promoção da Diversidade e Inclusão e, especificamente, da equidade de gênero está associada a melhores resultados organizacionais, à inovação, à sustentabilidade e ao desempenho econômico. Essa análise contribuiu para a definição das diretrizes do programa.

No campo das boas práticas, destacou-se a iniciativa internacional "10,000 Women", lançada em 2011 pelo Banco Goldman Sachs, voltada à capacitação em gestão de mulheres empreendedoras. No Brasil, sua execução contou com a participação de professores da Fundação Dom Cabral, que capacitaram cerca de 800 mulheres ao longo de cinco anos. Como elemento metodológico incorporado, ressalta-se a criação de uma Rede Alumni, que permite a continuidade do apoio mútuo, a troca de experiências e o fortalecimento das participantes mesmo após o encerramento das edições. Essa abordagem influenciou diretamente a concepção da rede de relacionamento do Programa na Copasa, estimulando vínculos duradouros e colaborativos.

A metodologia incluiu, ainda, a realização de benchmarking com iniciativas nacionais, como o Programa de Mentoria Feminina Elas por Elas, da MRV, possibilitando a identificação e adaptação de práticas consolidadas ao contexto da Copasa.

Outras referências metodológicas foram identificadas em grupos e redes corporativas femininas atuantes em diferentes setores, como o Instituto Musas (Mulheres do Saneamento), o Grupo Conselheiras e o Movimento Mulher 360. Essas iniciativas reforçaram a importância da criação de espaços estruturados de desenvolvimento, promoção do diálogo qualificado e fortalecimento de redes de apoio entre mulheres no ambiente corporativo.

Adicionalmente, conteúdos produzidos pela ONU Mulheres, especialmente relacionados à equidade de gênero no ambiente de trabalho, foram utilizados como base conceitual e prática ao longo de todo o processo, desde a etapa de concepção — denominada Origem da Oportunidade — até o acompanhamento das edições do programa.

No âmbito setorial, destaca-se ainda a análise do relatório "ESG e Saneamento", elaborado pelo Instituto Trata Brasil, que mapeia iniciativas de diversidade e inclusão no setor. Esse estudo contribuiu para a contextualização da proposta e para o seu aprimoramento contínuo, alinhando-a às melhores práticas identificadas no segmento.

O PROGRAMA DE MENTORIA FEMININA E AS ATIVIDADES DE DESDOBRAMENTO

Origem

A partir de 2020, a Copasa passou a assumir de forma explícita compromissos internos e externos relacionados à inclusão das diversidades, alinhando-se às principais agendas contemporâneas de sustentabilidade e de responsabilidade social. A revisão da Declaração Estratégica da Companhia incorporou, no eixo "Nosso Jeito", o respeito e a inclusão das diversidades como valores organizacionais. O Mapa Estratégico foi estruturado em dez objetivos, dos quais quatro estão diretamente relacionados ao tema: desenvolver e reter talentos, promover a inclusão e a diversidade, valorizar a segurança e o bem-estar no trabalho e atuar de acordo com padrões ambientais, sociais e de governança (ESG). Também no ano de 2020, a empresa aderiu ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), comprometendo-se com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e assumiu a meta do Movimento Elas Lideram, de alcançar 37% de mulheres em cargos de confiança até 2025.

Paralelamente, a promulgação do Novo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020) introduziu uma nova dinâmica no setor, ampliando a competitividade e exigindo maior eficiência e fortalecimento da imagem institucional perante empregados, acionistas, clientes e a sociedade. Nesse contexto, aspectos regulatórios têm se mostrado relevantes indutores da estruturação organizacional em Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), uma vez que, conforme apontado pela Deloitte (2025), legislações e normativas impulsionam a adoção de práticas estruturadas nessa agenda. Esse cenário, aliado aos compromissos assumidos, evidenciou a necessidade de um ambiente organizacional mais favorável ao desenvolvimento dos empregados e à inclusão das diversidades.

Esse movimento desencadeou diversas iniciativas internas para atender aos novos compromissos e metas. Entre elas, a promoção da equidade de gênero — um dos ODS da ONU — destacou-se como um desafio relevante, considerando que a Copasa, assim como outras empresas do setor, possui uma predominância expressiva de empregados do gênero masculino, cerca de 90% do quadro funcional. Essa característica está presente tanto em funções operacionais quanto administrativas, incluindo cargos de agente, analista e posições de liderança.

Nesse contexto, identificou-se a importância de avaliar a implantação de um programa estruturado de desenvolvimento voltado às mulheres da Copasa. O planejamento incluiu etapas como diagnóstico do desafio, aprovações internas, pesquisas sobre os contextos interno e externo, definição do método, estruturação do programa, divulgação institucional, lançamento e execução do Programa de Mentoria Feminina. Esse processo foi orientado pela seguinte questão: "Considerando seus compromissos e seu contexto, como contribuir para a equidade de gênero na Copasa?"

O Programa de Mentoria Feminina e suas atividades de desdobramento está alinhado às diretrizes institucionais da Copasa. Desde a sua implantação até o momento, as ações da iniciativa são pautadas pela estratégia da empresa. Atualmente, à vista da recente Declaração Estratégica 2026-2030, o Programa é vinculado ao Fundamento Estratégico "Pessoas e diversidade como garantia da segurança do trabalho, da valorização dos talentos e da inclusão". Em Nosso Jeito, entre outros, temos duas questões diretamente impactadas pelo Programa: "valorizamos as pessoas e desenvolvemos seus talentos" e "respeitamos e incluímos as diversidades". Além disso, contribui para a mitigação de três riscos corporativos: Perda de Capital Intelectual (R024), Saúde e Segurança do Trabalho (R025), Trabalhista (R042).

Desenvolvimento

O programa promove capacitação e desenvolvimento profissional por meio de uma jornada estruturada que combina encontros de mentoria entre duplas, formações coletivas e atividades de desdobramento abertas a todos os empregados. Há a realização de palestras, workshops, rodas de conversa e cursos sobre temas como protagonismo feminino, liderança, equidade de gênero e desenvolvimento de carreira, ampliando o letramento institucional sobre diversidade e inclusão.

Inicialmente, o programa foi implementado com base em diretrizes institucionais e estratégias da Companhia, envolvendo lideranças e diversas áreas corporativas. A implementação e o planejamento de cada uma das edições incluíram análises de contexto interno e externo, definição de objetivos, elaboração do modelo de mentoria e organização das etapas de execução, como divulgação, processo seletivo e cronograma das atividades.

Desde sua implantação, foram realizadas quatro edições do Programa de Mentoria Feminina. Cada uma das edições com a duração de cerca de seis meses de processo de mentoria e com atividades de desdobramento que ultrapassam os limites temporais do programa, acontecendo durante todo o ano. Cada edição contava com empregadas da Copasa nos papeis de mentoradas e de mentoras. Nas três primeiras edições as mentoras foram indicadas pelas próprias empregadas da Companhia, sendo escolhidas mulheres com experiência e trajetória consolidada na empresa. As mentoradas passaram por um processo seletivo estruturado, que evoluiu ao longo das edições para garantir maior objetividade, transparência e alinhamento com os critérios institucionais. A quarta edição foi específica para as mulheres que já ocupavam cargos de liderança na Copasa. Foram ofertadas de 30 vagas para as gestoras serem mentoradas de uma mentora externa. Todas as 30 vagas foram preenchidas. A mudança de público-alvo de mentoradas foi estratégica. De acordo com o relatório McKinsey & Company (2023) a diversidade na liderança não só melhora o desempenho financeiro, mas também amplia o impacto social, ambiental e organizacional das empresas, consolidando DE&I como um elemento estratégico essencial para competitividade e sustentabilidade. Dessa forma, a redefinição do público-alvo representou uma escolha estratégica voltada ao fortalecimento da diversidade na liderança, potencializando os impactos do Programa nos resultados organizacionais da Companhia.

Nas três primeiras edições, com as participantes definidas, realizou-se o pareamento das duplas de mentoras e mentoradas, considerando perfis, interesses e características individuais, com apoio de questionários e cruzamento de dados. Esse processo busca maximizar a qualidade da relação de mentoria e o potencial de desenvolvimento das participantes. O desenvolvimento do programa ocorre ao longo de cerca de seis meses, com uma combinação de atividades individuais e coletivas. O núcleo da iniciativa são os encontros entre as duplas, que acontecem em média dez vezes durante o ciclo, nos quais são trabalhados temas como carreira, desafios profissionais, autoconhecimento e planejamento de desenvolvimento individual. Na seleção das participantes dessas edições, a coordenação do Programa buscou assegurar a formação de grupos diversos, reconhecendo que uma participação ampla e representativa das mentoradas é fundamental para a promoção da equidade de oportunidades. Considerando o porte e a capilaridade da Copasa, coube à coordenação o monitoramento do processo seletivo, com vistas à garantia de representatividade em dimensões como cor/raça/etnia, cargo e natureza da função, faixa etária e localidade.

Na quarta edição do Programa, foi implementado um assessment específico para identificação do perfil de liderança das mentoradas, utilizando a ferramenta Hogan for Women, direcionada ao desenvolvimento de competências femininas em contextos organizacionais. Essa iniciativa permitiu uma análise mais aprofundada dos estilos de liderança, potencialidades e pontos de desenvolvimento de cada participante, contribuindo para um processo de mentoria mais assertivo e personalizado. Os encontros foram organizados em grupos de aproximadamente 10 mentoradas, favorecendo a troca de experiências, o fortalecimento de vínculos e a construção coletiva do aprendizado. Adicionalmente, todas as mentoradas foram incentivadas e orientadas na elaboração de planos de ação individuais, estruturados a partir da construção de seus respectivos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Esses planos foram elaborados com base nos resultados do assessment e nas reflexões promovidas ao longo do programa, possibilitando o direcionamento prático do desenvolvimento profissional de cada participante.

Paralelamente, o programa inclui uma trilha de capacitação composta por encontros coletivos, palestras, workshops, rodas de conversa e laboratórios de aprendizagem. Essas ações abordam temas relacionados à liderança, equidade de gênero, protagonismo feminino e desenvolvimento de carreira, contribuindo para o aprendizado das participantes e para a sensibilização de toda a empresa. Outro elemento importante do desenvolvimento do programa são as atividades de desdobramento, que ampliam seu alcance para todos os

empregados da Copasa no tema de Diversidade e Inclusão. Essas iniciativas são realizadas em formato presencial, virtual ou híbrido e têm como objetivo promover o letramento em diversidade e inclusão, fortalecendo a cultura organizacional. Além disso, são produzidos e disponibilizados materiais de apoio, como conteúdos formativos, materiais de eventos, "books" das participantes e cursos na plataforma de educação a distância da empresa – Manancial do Saber. Esses conteúdos são divulgados por meio da intranet, e-mail e plataformas digitais, permitindo acesso contínuo ao conhecimento por todos os empregados.

Ao longo de todo o processo, há um acompanhamento sistemático por parte da coordenação, com reuniões periódicas, aplicação de pesquisas de satisfação e avaliações intermediárias e finais. Esse monitoramento permite identificar pontos de melhoria, ajustar a condução das edições e garantir a efetividade do programa.
A equipe coordenadora do Programa utiliza diferentes canais de comunicação para garantir engajamento e acompanhamento, como e-mail institucional, grupos de WhatsApp, e intranet. Também há um canal específico para envio de dúvidas e sugestões, além de comunicação direta entre coordenação, participantes, consultoria e gestores ao longo de todo o ciclo.

No que se refere ao uso da Inteligência Artificial, para as atividades do Programa utiliza-se recursos de tecnologia digital e apoio de algoritmos no processo seletivo e no pareamento das duplas, permitindo cruzamento de dados de perfil, desempenho e interesses das participantes. Também há automatização de etapas como pontuação de candidatas e confirmação de inscrição, contribuindo para maior agilidade, objetividade e transparência do processo.

A iniciativa incorpora práticas inovadoras ao integrar desenvolvimento de carreira, Diversidade e Inclusão, equidade de gênero e estratégia empresarial, além de utilizar benchmarking, pesquisas e troca de experiências para aprimoramento contínuo. Destaca-se ainda a formação de duplas com perfis diversos e a criação de redes de apoio entre participantes, promovendo novas formas de desenvolvimento e aprendizagem organizacional.

Como ritos, tem-se a Cerimônia de Lançamento e de Encerramento e um encontro presencial com todas as participantes a cada edição do Programa. Esses momentos são de elevada importância para a socialização, a troca de experiências, o fortalecimento da rede de mulheres e pessoas aliadas e a disseminação de conceitos e construção de conhecimento nos temas de equidade de gênero e inclusão das diversidades.

Monitoramento
Desde a implantação do Programa de Mentoria Feminina, a Copasa adotou um processo contínuo, sistemático e estruturado de monitoramento e avaliação da efetividade da prática, com o objetivo de assegurar coerência com seus objetivos estratégicos, gerar valor para as partes interessadas e promover o aprimoramento permanente da iniciativa.

Para verificar o grau de compreensão dos papéis de cada parte envolvida, avaliar a efetividade do programa na promoção do desenvolvimento profissional e identificar possíveis ajustes necessários ao longo do processo, são aplicadas avaliações direcionadas às mentoradas, mentoras e lideranças diretas das mentoradas. A atuação tanto da consultoria contratada quanto da coordenação interna do programa também é objeto de avaliação por parte das mentoradas e mentoras, reforçando a perspectiva de corresponsabilidade e transparência.

Ao final de cada edição, realiza-se ainda uma reunião específica com as mentoras, dedicada à avaliação qualitativa do programa e do processo seletivo das mentoradas. Nessa etapa, analisa-se o alinhamento do perfil das participantes aos objetivos da iniciativa, contribuindo para o aperfeiçoamento dos critérios de seleção nas edições subsequentes.

As atividades de desdobramento, voltadas a todos os empregados da Companhia, também são avaliadas de forma sistemática por meio de pesquisas de reação, aplicadas ao término de cada ação. Esse instrumento possibilita verificar a adequação dos conteúdos, metodologias e formatos adotados, além de subsidiar o planejamento e a melhoria contínua de futuras iniciativas formativas.

Paralelamente, ao final de cada ciclo do programa — e sempre que necessário — são analisadas as movimentações funcionais das mentoradas desde sua participação, permitindo acompanhar a evolução de suas trajetórias profissionais ao longo do tempo. Outro mecanismo estruturante de mensuração dos resultados é a análise dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), conduzida por consultoria externa junto a todo

o corpo funcional, que avalia a percepção dos empregados sobre aspectos do ambiente de trabalho, incluindo diversidade, inclusão e oportunidades de desenvolvimento.

Com o objetivo de consolidar a avaliação das três primeiras edições realizadas, foi aplicada uma pesquisa específica com as mentoradas, voltada à identificação dos impactos do programa em diferentes dimensões: movimentações de carreira, cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) elaborado durante o processo de mentoria, alinhamento da iniciativa à Estratégia corporativa e contribuição para a mitigação de riscos organizacionais.

A representatividade feminina em cargos de confiança constitui outro indicador-chave de efetividade do programa, monitorado de forma objetiva por meio do Sistema SAP da empresa. Esse indicador está diretamente relacionado aos compromissos públicos assumidos pela Copasa, em especial a meta de atingir 37% de mulheres em cargos de confiança até 2025.

Indicadores

Ao longo das quatro edições, o Programa de Mentoria Feminina contou com um conjunto estruturado de indicadores de avaliação, alinhados ao seu objetivo, aos compromissos institucionais da Companhia e às diretrizes de sustentabilidade e diversidade, incluindo referências como o Pacto Global da ONU e demais frameworks relacionados à equidade de gênero. Destaca-se, nesse contexto, o indicador estratégico referente ao percentual de mulheres em cargos de confiança, utilizado como métrica prioritária para acompanhamento da evolução da representatividade feminina em posições de liderança, em consonância com metas institucionais e compromissos externos assumidos pela Companhia. Adicionalmente, foram monitorados os seguintes indicadores:

- movimentações de carreira;
- cumprimento dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs);
- retenção de talentos;
- resultados das pesquisas de clima organizacional;
- resultados das pesquisas aplicadas às mentoradas;
- quantidade de ações de multiplicação realizadas;
- número de líderes interessadas em atuar como mentoras.

Esse conjunto de indicadores possibilitou o acompanhamento contínuo dos resultados do Programa, subsidiando a tomada de decisão, a identificação de oportunidades de melhoria e o fortalecimento das ações voltadas à promoção da equidade de gênero e ao desenvolvimento de lideranças femininas na Companhia.

Aprimoramentos

O modelo de avaliação contínua e a análise dos resultados permitiram a identificação de oportunidades de melhoria, que foram incorporadas progressivamente às edições seguintes do programa. Entre os principais aprimoramentos, destacam-se:

- **Maior interação entre coordenação, mentoras e lideranças das mentoradas.** Na avaliação intermediária da 1ª edição, as mentoradas indicaram que os gestores não estavam suficientemente integrados ao programa. Diante desse diagnóstico, a coordenação promoveu reuniões de esclarecimento sobre os objetivos do programa, o papel do gestor no desenvolvimento das empregadas e os potenciais ganhos. Nas segunda e terceira edições, os gestores passaram a ser comunicados com antecedência e convidados a participar de encontros periódicos. Como resultado, as mentoradas relataram apoio e incentivo por parte das lideranças, incluindo o estímulo à participação de outras mulheres da unidade no programa.
- **Ampliação da divulgação.** A alta capilaridade da Copasa, que presta serviços de saneamento em todo o estado de Minas Gerais, pode dificultar com que a comunicação seja efetiva para todo o corpo de empregados. Essa situação foi relatada em relação à 1ª edição do Programa, o que gerou a sensação de desconhecimento entre parte das empregadas — aspecto corrigido nas edições seguintes, com ampliação da comunicação institucional e de visitas às Unidades de Negócio para compartilhamento das atividades.
- **Ampliação dos encontros entre as participantes.** As mentoradas apontaram, inicialmente, dificuldade na formação de um grupo de compartilhamento devido ao número restrito de encontros coletivos. Como resposta, a terceira edição ampliou o número de encontros gerais e os encontros exclusivos entre mentoradas. Essa mudança mostrou-se fundamental para o

fortalecimento do espírito de grupo, a troca de experiências e o desenvolvimento de vínculos de apoio.

- **Mudança de público na 4ª edição.** A realização de 3 edições, o acompanhamento e a análise dos resultados e reconhecimentos internos e externos da qualidade do Programa, entendeu-se a necessidade de desenvolver especificamente as mulheres da Copasa que já se encontravam em posições de liderança: gerência e superintendência. Essa mudança foi estratégica, visando: fortalecer as lideranças femininas da Copasa, manter e ampliar a presença feminina em cargos de confiança e formar e fortalecer o grupo de mentoras para atuação em futuras edições do programa e nas próprias equipes.

RESULTADOS OBTIDOS

O Programa de Mentoria Feminina da Copasa foi planejado como uma estratégia de desenvolvimento dos empregados e das empregadas; de promoção da Diversidade e Inclusão e da equidade de gênero; e de fortalecimento de uma cultura organizacional mais inclusiva. Para avaliar seus resultados e impactos, foram analisados diferentes indicadores. Foi realizado o monitoramento das movimentações de carreira das participantes, da contribuição à mitigação de riscos, da percepção organizacional acerca da diversidade e inclusão, do aumento da representatividade feminina em cargos de liderança, entre outros.

Movimentações de Carreira: Abordagem Funcional e Estratégica

A fim de permitir uma análise mais precisa dos efeitos do programa, as movimentações das mentoradas foram categorizadas em dois grupos: Funcionais e Estratégicas. As Movimentações Funcionais compreendem promoções, alterações de cargos, e transferências entre unidades, decorrentes de processos formalizados, sujeitos a aprovações institucionais, e ao cumprimento do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) da Copasa. Para análise desse indicador, foram consideradas as 19 mentoradas das duas primeiras edições do programa. Essa delimitação se justifica pelo tempo necessário para que movimentações funcionais ocorram em uma empresa pública, exigindo amplo horizonte temporal para observação de resultados. Entre as 19 empregadas, 18 passaram por movimentações após participação no programa, e foram ao total 21 movimentações estratégicas. Dessa 21, 13 (62%) contaram com alteração salarial. O monitoramento desse indicador foi descontinuado devido ao congelamento de movimentações funcionais na empresa.

Já as Movimentações Estratégicas não dependem de processos seletivos formais, sendo caracterizadas como ações táticas voltadas ao desenvolvimento de carreira das empregadas e à preparação para futuras movimentações funcionais. Incluem iniciativas que ampliam a rede de contatos, aumentam a visibilidade profissional, geram pontuação em processos seletivos e contribuem para a preparação para funções gerenciais. São exemplos, entre outros: substituição gerencial, participação em Grupos de Trabalho na Copasa, escritas de *cases* e artigos em seminários internos e externos. Cabe citar especificamente um artigo escrito por uma mentorada e apresentado em evento Fenasan Aesabesp sobre Equidade de Gênero no Saneamento. Para esse indicador, foi considerado o conjunto total de 31 mentoradas das 3 primeiras edições, uma vez que tais movimentações estão diretamente relacionadas ao engajamento das participantes e ao cumprimento das ações previstas em seus Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). O levantamento identificou um total de 43 movimentações estratégicas, o que representa um resultado expressivo de 139% em relação ao número de participantes. No que se refere aos PDIs, 84% das mentoradas informaram ter cumprido mais da metade das ações planejadas, sendo que, desse grupo, 57% já haviam executado mais de 71% das ações previstas. Esses dados evidenciam que as estratégias traçadas para a evolução profissional estão efetivamente sendo colocadas em prática, o que se reflete diretamente nos indicadores de movimentação de carreira.

Mitigação de Riscos

A Perda de Capital Intelectual (R024) é um risco mapeado pela Copasa, cuja mitigação foi apontada como favorecida pelo Programa de Mentoria Feminina, conforme pesquisa realizada com as participantes. Observou-se que todas as mentoradas permaneceram na empresa ao longo do período analisado. Esse resultado reforça a contribuição do programa para a retenção de talentos e a valorização do conhecimento organizacional.

Alinhamento Estratégico e Percepção Organizacional

O compromisso com o respeito às diversidades está explicitamente assumido na Declaração Estratégica da Copasa, e o alinhamento do programa a essa diretriz foi verificado a partir de dois indicadores principais. O primeiro refere-se à percepção das próprias mentoradas: **96%** das respondentes acreditam que a Copasa tem se

tornado uma empresa mais inclusiva e, dentre essas, **91%** reconhecem que o Programa de Mentoria Feminina contribui diretamente para esse avanço.

Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)

A pesquisa foi aplicada em três ciclos consecutivos (2022, 2023 e 2024), que coincidiram com as 3 primeiras edições do Programa de Mentoria Feminina e atividades de desdobramento. Observou-se um aumento consistente na percepção favorável dos empregados da Companhia aos aspectos ligados à Diversidade e Inclusão.

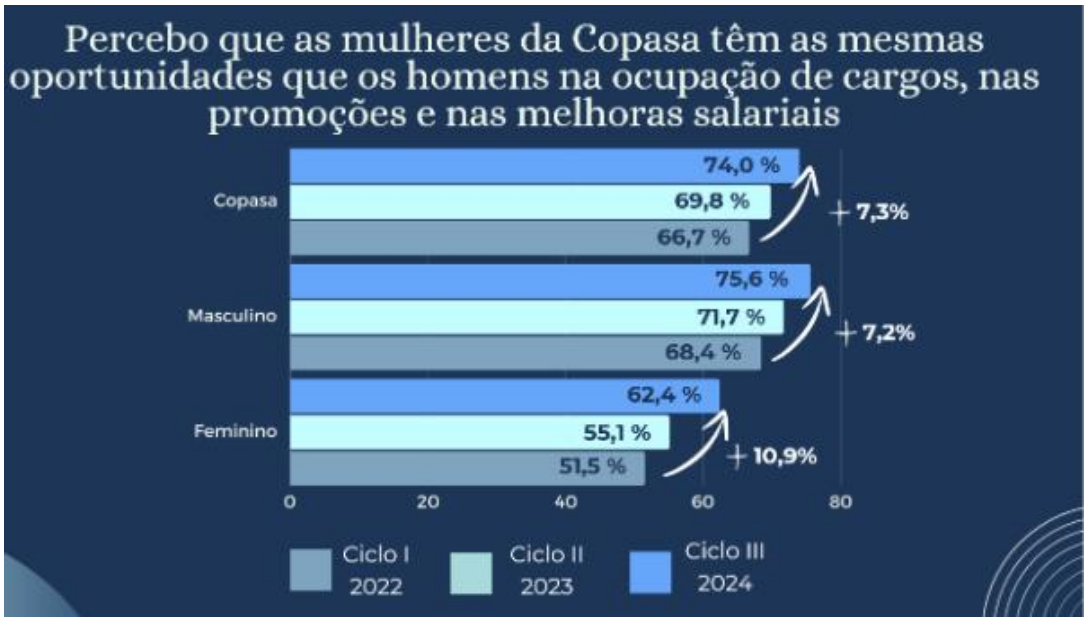


Gráfico 1 – Representatividade de mulheres em cargos de confiança. Dados Pesquisa de Clima Organizacional - Copasa.

Conforme indicado no Gráfico 1, observa-se aumento da favorabilidade entre os Ciclos I e III da PCO no que se refere à percepção dos empregados sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Embora o índice de percepção das empregadas mulheres ainda seja inferior ao observado entre os empregados homens, o crescimento foi mais expressivo entre as mulheres, o que indica avanços na percepção de equidade de oportunidades. O monitoramento da PCO dialoga com as melhores práticas de mercado, uma vez que a promoção de ambientes inclusivos se configura como um dos principais fatores associados à eficiência organizacional (Deloitte, 2025).

Censo de Diversidade

Aplicado entre abril e maio de 2026, o Censo de Diversidade, aplicado por consultoria externa, constitui um importante desdobramento das ações de Diversidade e Inclusão da Copasa. O instrumento teve como objetivo compreender as diferentes dimensões da diversidade presentes no corpo funcional da empresa, bem como captar a percepção dos empregados em relação às iniciativas de D&I implementadas. Nesse contexto, o Programa de Mentoria Feminina foi avaliado de forma bastante positiva, destacando-se como uma iniciativa relevante para o desenvolvimento profissional das mulheres na Companhia. A afirmativa "O Programa de Mentoria Feminina é relevante para a carreira de mulheres na empresa" alcançou 81,2% de favorabilidade. Esse resultado reforça a efetividade do programa e sua aderência às necessidades percebidas pelos colaboradores, evidenciando seu papel estratégico no fortalecimento da equidade de gênero, na valorização das pessoas, no apoio ao desenvolvimento de talentos e na consolidação de uma cultura organizacional mais inclusiva.

Representatividade Feminina em Cargos de Liderança

O indicador de maior relevância estratégica refere-se à proporção de mulheres em cargos de confiança, especialmente em função dos compromissos públicos assumidos pela Companhia. A meta estabelecida — atingir 37% de mulheres nessas posições até 2025 — foi alcançada, demonstrando o comprometimento da Copasa com a equidade de gênero. Mas ainda mais que o atingimento da meta, torna-se fundamental a manutenção dessa porcentagem. Em um setor que tem passado por transformações intensas, a observância a essas metas para além do período temporal delimitado se faz de grande importância para o compromisso

institucional com a pauta da equidade de gênero. O gráfico a seguir demonstra que, atualmente, estamos em conformidade com a meta estabelecida. Além disso, os esforços da Companhia, os aprimoramentos realizados no Programa de Mentoria Feminina e a ampliação dos debates de Diversidade e Inclusão na Copasa demonstram que há uma tendência de consolidação de boa representatividade de mulheres em cargos de confiança. Espera-se, ainda, o aumento dessa representatividade e a ampliação para outros grupos minoritários.

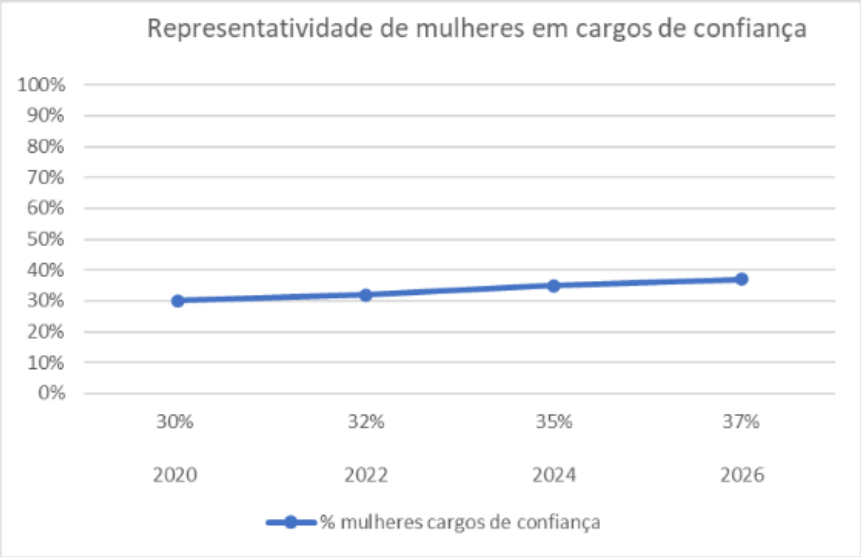


Gráfico 3 – Representatividade de mulheres em cargos de confiança. Dados SAP Copasa.

Dessa maneira, observa-se uma trajetória consistente de crescimento na representatividade feminina nesses cargos, conforme demonstrado no Gráfico 3 acima. O fortalecimento da presença feminina em posições de liderança reflete o avanço da Copasa na construção de um ambiente organizacional mais inclusivo e favorável à valorização da diversidade. Essa transformação decorre de uma mudança cultural mais ampla, impulsionada pela revisão da estratégia corporativa, pelos compromissos institucionais assumidos e pela efetiva implementação de iniciativas estruturantes — entre as quais se destaca o Programa de Mentoria Feminina. Assim, mais do que ampliar o acesso de mulheres a posições estratégicas, essa evolução evidencia a importância de assegurar sua permanência, desenvolvimento e reconhecimento nesses espaços, contribuindo para uma gestão mais diversa, equitativa e sustentável.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Cabem algumas análises sobre as escolhas metodológicas e seu impacto para a atuação frente ao Programa e desdobramentos. A utilização de evidências de pesquisas corporativas como LHH, McKinsey e FDC reforçou a relevância estratégica do programa, contribuindo para sua legitimação interna e para a sustentação de sua continuidade ao longo do tempo. A leitura do relatório ESG e Saneamento do Instituto Trata Brasil e a análise dos Relatórios de Sustentabilidade de organizações diversas do setor do saneamento no Brasil, feitas em 2024, permitiu observar que a maioria adotava à época políticas e benefícios relevantes voltados às empregadas, tais como metas de mulheres na liderança, flexibilização de jornada para gestantes e materiais educativos sobre inclusão das diversidades. Contudo, não foram identificadas, até o ano de 2024, iniciativas estruturadas de educação e desenvolvimento profissional específicas para mulheres, associadas simultaneamente a ações de formação abrangentes para todo o corpo funcional, como ocorre no Programa de Mentoria Feminina da Copasa. Essa lacuna evidenciou o caráter inovador da iniciativa no setor de saneamento, ao integrar desenvolvimento de carreiras de mulheres, sensibilização organizacional ampla e alinhamento estratégico. Os processos de Benchmarking permitiram compreender outros modelos de processo seletivo adotados. A partir dessa observação, identificou-se a necessidade de desenvolver, no contexto da Copasa, um processo seletivo mais estruturado, que garantisse critérios de equidade, justiça e transparência, alinhados à cultura organizacional e aos princípios do programa.

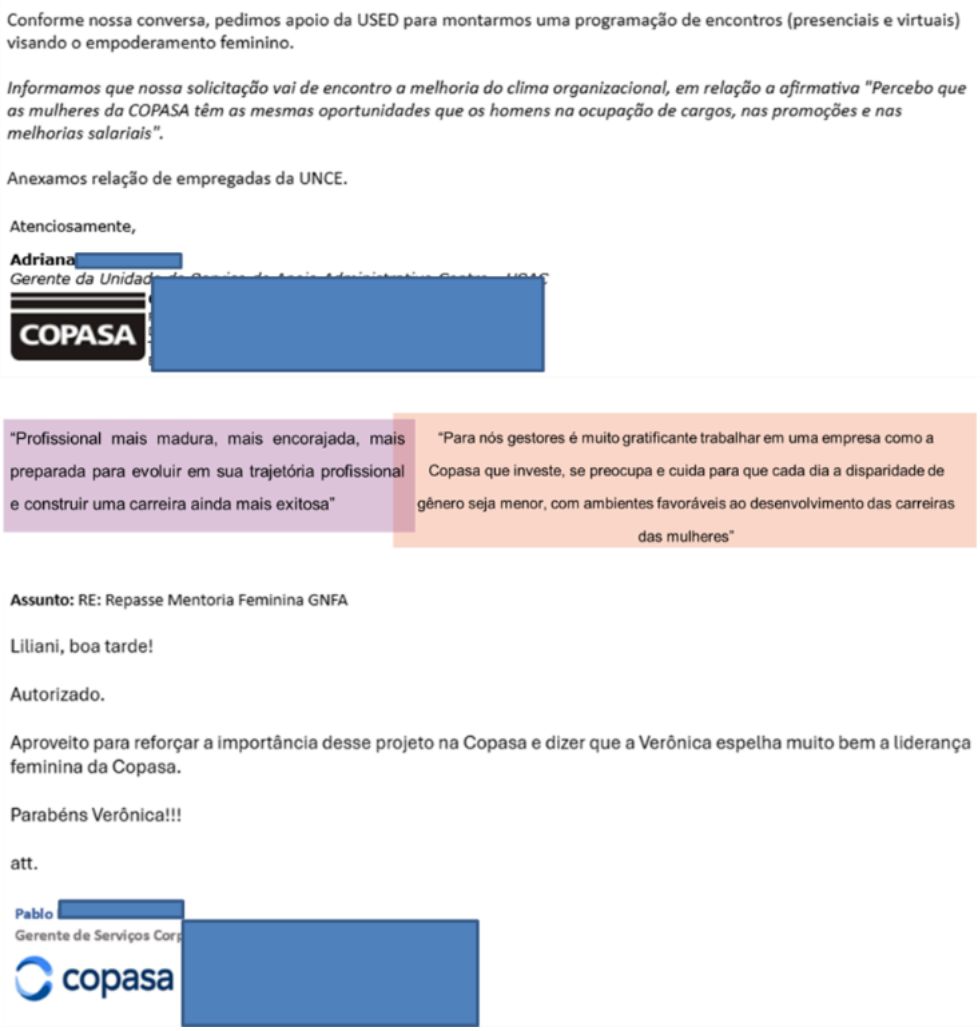
Já no que se refere aos resultados, tem-se, para além dos monitorados de forma sistemática e intencional, resultados percebidos questões diversas que merecem ser lembradas e compartilhadas. O reconhecimento

externo evidencia a consolidação do Programa de Mentoria Feminina da Copasa como prática estratégica, refletido em solicitações de benchmarking, visibilidade em mídias e na indicação do case "Acelerando carreiras de mulheres no setor de saneamento" como finalista no PNQS 2024. O Programa também foi apresentado em evento específico de Educação Corporativa – EBDI HR Mind Move. Internamente, esse reconhecimento se manifesta em apresentação do case do Programa em evento interno - Seminário Inova 2024, nas avaliações das participantes, nos depoimentos espontâneos de participantes e lideranças sobre os impactos do Programa e na alta procura pelos processos seletivos, além da recorrente participação de mentoras entre as edições. A continuidade e a ampliação das demandas por palestras e capacitações em temas de Diversidade e Inclusão reforçam essa percepção, evidenciando a credibilidade do Programa e sua capacidade de mobilizar e aprofundar essa agenda na Companhia.



Apresentações Programa de Mentoria Feminina – Seminário Inova Copasa, HR Mind Move EBDI, PNQS Abes
Case Finalista PNQS "Impulsionando carreiras de mulheres no Saneamento"

Figura 1 – Reconhecimentos interno e externos



Conforme nossa conversa, pedimos apoio da USED para montarmos uma programação de encontros (presenciais e virtuais) visando o empoderamento feminino.

Informamos que nossa solicitação vai de encontro a melhoria do clima organizacional, em relação a afirmativa "Percebo que as mulheres da COPASA têm as mesmas oportunidades que os homens na ocupação de cargos, nas promoções e nas melhorias salariais".

Anexamos relação de empregadas da UNCE.

Atenciosamente,

Adriana [redacted]
Gerente da Unidade [redacted]
COPASA [redacted]

"Profissional mais madura, mais encorajada, mais preparada para evoluir em sua trajetória profissional e construir uma carreira ainda mais exitosa"

"Para nós gestores é muito gratificante trabalhar em uma empresa como a Copasa que investe, se preocupa e cuida para que cada dia a disparidade de gênero seja menor, com ambientes favoráveis ao desenvolvimento das carreiras das mulheres"

Assunto: RE: Repasse Mentoria Feminina GNFA

Liliani, boa tarde!

Autorizado.

Aproveito para reforçar a importância desse projeto na Copasa e dizer que a Verônica espelha muito bem a liderança feminina da Copasa.

Parabéns Verônica!!!

att.

Pablo [redacted]
Gerente de Serviços Corp [redacted]
copasa [redacted]

Figura 2 – Depoimentos sobre o Programa de Mentoria Feminina e atividades de desdobramento e solicitações de ações de multiplicação

Destaca-se, ainda, que o Programa integra um conjunto de iniciativas que têm fortalecido a agenda de diversidade e inclusão da Companhia, contribuindo para a consolidação de um ambiente institucional mais favorável à atração de investimentos estrangeiros. Nesse contexto, a avaliação positiva das práticas de diversidade adotadas pela Copasa esteve entre os aspectos considerados no processo que resultou em um aporte à empresa. Como desdobramento, uma das contrapartidas estabelecidas foi o acompanhamento por consultoria especializada voltada ao fortalecimento institucional da agenda de Diversidade e Inclusão. Dentre as ações decorrentes, destacam-se a constituição de um Comitê dedicado ao tema, a realização de um censo junto aos empregados e a ampliação das iniciativas de capacitação. Esse conjunto de avanços reforça a compreensão de que a diversidade e a inclusão vêm se consolidando como fatores estratégicos para o desempenho organizacional, em consonância com estudos de instituições como o Fórum Econômico Mundial e a FDC, que apontam a relação entre equidade de gênero e ganhos econômicos e institucionais. No setor de saneamento, especialmente em um contexto de maior competitividade após o Novo Marco Legal, a adoção de práticas alinhadas aos pilares ambiental, social e de governança (ESG) mostra-se cada vez mais relevante para a reputação, a sustentabilidade e a perenidade das empresas.

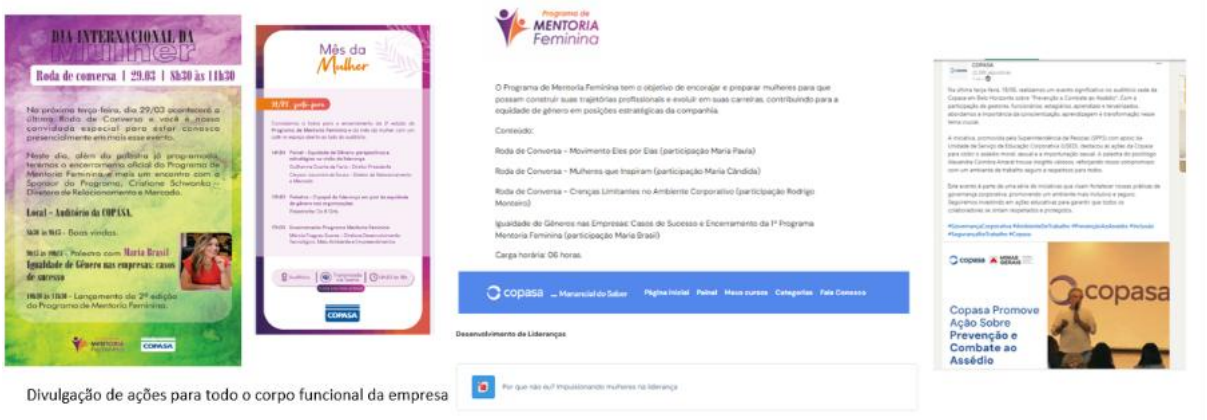


Figura 3 – Atividades de desdobramento do Programa de Mentoria Feminina

O patrocínio de duas lideranças da Alta Gestão da Copasa, sendo uma Conselheira e uma Diretora, também pode ser interpretado como resultado positivo do Programa. As *sponsors* dão visibilidade e comunicam aos seus pares e à empresa sobre a importância da iniciativa, e inspiram outras empregadas com suas trajetórias profissionais. Cabe compartilhar que atualmente tem-se na Alta Liderança da Copasa representantes mulheres nos cargos de Presidente, de Conselheira e de Diretora de Operações. Todas estiveram presentes no Encerramento da 4ª edição do Programa de Mentoria Feminina, em março de 2026, participando do painel "Água e Gênero", mediado pela Superintendente de Desenvolvimento Sustentável. Isso vai ao encontro ao que aponta a pesquisa promovida pela Deloitte, que informa que nas empresas pesquisadas a alta liderança está fortemente envolvida no tema (mais de 80%), ajudando a enfrentar desafios como ambientes de negócios conservadores.



Figura 4 - Participação da Alta Liderança (Diretoria, Presidência e Conselho) ao longo das edições

Como benefícios gerados pelo Programa, do ponto de vista social, entende-se que o desenvolvimento contínuo dos empregados é essencial para fortalecer a atuação da Copasa na universalização do saneamento, ampliando a qualidade dos serviços prestados. A promoção da diversidade no setor também amplia a participação das mulheres no planejamento, na tomada de decisões e na execução de projetos, impulsionando a inovação e gerando impactos positivos para o cliente final. No contexto brasileiro, esse aspecto ganha ainda mais relevância, considerando que as mulheres, frequentemente responsáveis pelas atividades de cuidado, são as mais afetadas pelas condições de saneamento básico. Nesse contexto, o Programa de Mentoria Feminina da Copasa reforça o compromisso institucional com a valorização do trabalho das mulheres, com a equidade de oportunidades e com a criação de um ambiente organizacional mais diverso, seguro e atrativo para todas as pessoas. Ao incentivar a permanência e o avanço das diversidades na empresa, o Programa de Mentoria Feminina e suas atividades de desdobramento contribui para a retenção de talentos e para a preservação do conhecimento técnico especializado — um ativo estratégico no setor de saneamento, cuja perda para concorrentes configura um risco relevante ao negócio.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Fatores de Sucesso

A análise das quatro edições do programa permitiu identificar fatores considerados determinantes para seus resultados positivos. Como recomendações, cita-se como de extrema relevância:

- A implementação de atividades de desdobramento acessíveis a todos os empregados, com foco em Diversidade e Inclusão e em equidade de gênero com diferentes formatos de oportunidades de desenvolvimento;

- O engajamento da alta liderança, gerando efeito cascata para gerentes e encarregados;
- A sensibilização contínua dos empregados quanto à importância da inclusão das diversidades no ambiente organizacional com diferentes campanhas de comunicação e eventos institucionais;
- A escuta ativa das partes envolvidas, possibilitando ajustes e aprimoramentos ao longo das edições;
- A compreensão da complexidade do tema gênero, com abordagem que ultrapassa o desenvolvimento individual das mulheres, incluindo tópicos como Divisão Sexual do Trabalho, vieses inconscientes, Assédio moral e Assédio e Importunação sexual;
- A contratação de formações e cursos alinhados às demandas específicas de cada edição;
- A indicação de novas mentoras por mentoras veteranas, fortalecendo a rede de apoio e a sustentabilidade do programa;
- A ampliação das discussões de equidade de gênero para Diversidade e Inclusão, abrangendo o debate para outros marcadores sociais e grupos minoritários.

Fatores de Insucesso e Aprendizados

Ao longo da implementação do Programa, foram identificadas oportunidades de aprimoramento, especialmente na 1ª edição, que contribuíram para o fortalecimento das edições subsequentes. Entre elas, destacam-se a ampliação das estratégias de divulgação, para que todos os empregados tivessem conhecimento das atividades do Programa, e o fortalecimento da interação entre a equipe coordenadora e as lideranças das participantes. Esses aprendizados possibilitaram ajustes importantes, refletindo na evolução do Programa.

Lições Aprendidas

Uma das principais lições do processo é a constatação de que a Copasa apresenta ambiente organizacional favorável à discussão de temas relacionados a gênero e diversidade. Ainda que mudanças culturais nas organizações não sejam rápidas que as empresas sejam reflexo de uma sociedade carregada de contradições e conflitos, observou-se que na Copasa, um corpo de empregados dispostos a aprender, dialogar e aprimorar a forma como trabalham conjuntamente, respeitando e valorizando as diferenças. Essa constatação foi evidenciada não apenas pelos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), mas também pela expressiva participação dos empregados nas atividades de desdobramento, pelos retornos positivos recebidos após as ações do programa e pelos convites realizados por diferentes unidades da empresa para apresentação da iniciativa. Esses elementos reforçam a consolidação do Programa de Mentoria Feminina como instrumento relevante de transformação cultural, geração de valor para as partes interessadas e fortalecimento do compromisso institucional da Copasa com a equidade de gênero e a diversidade. Ao criar ambientes de trabalho inclusivos, as empresas assumem também um papel transformador, e podem ser inspiração para outras organizações e impulsionar uma mudança cultural mais ampla. Deve-se sempre ter lucidez da importância ações direcionadas para a inclusão das diversidades no setor do Saneamento.

Recomendações

O debate sobre Diversidade e Inclusão nas empresas deve ser assumido com responsabilidade, ultrapassando o discurso e a preocupação exclusivamente com a imagem, escalando de uma pauta isolada para uma agenda estratégica. Deve-se compreender que as organizações empresariais são um reflexo do que acontece na sociedade e que mudança de mentalidade não acontece de forma linear, mas deve acontecer com consistência e responsabilidade para com as pessoas.

Embora a expressão “diversidade e inclusão” já esteja bem disseminada nas práticas corporativas, deve-se ampliar os estudos e ações para os termos “equidade” e “pertencimento”, de modo a avançar na compreensão da temática. Além disso, para todas as discussões sobre diversidades, é de fundamental importância ampliar o debate para além do escopo, debatendo o acesso às oportunidades, o combate ao assédio, a divisão sexual do trabalho, a saúde mental no trabalho, entre outros. Não obstante, é imprescindível compreender que processos formativos, de forma isolada, não são suficientes para transformar a cultura organizacional. A construção de ambientes de trabalho seguros requer ações contínuas e articuladas, canais de denúncia confiáveis e o engajamento efetivo e responsável da alta liderança.

Outra recomendação tem respaldo em diversos estudos e está baseada na ampliação das oportunidades para outros marcadores sociais, para além do gênero exclusivamente. Segundo o Instituto Ethos (2024), no que se refere à representatividade racial, no contexto brasileiro, as desigualdades são ainda mais acentuadas. Embora pessoas negras representem 55,5% da população, sua presença nas empresas concentra-se nos níveis

operacionais, sendo de apenas 5,9% nos Conselhos e 13,8% na alta liderança. A situação torna-se ainda mais crítica quando analisada sob a perspectiva interseccional, com mulheres negras praticamente ausentes desses espaços. Nesse contexto, para além de programas voltados exclusivamente para mulheres, recomenda-se o desenvolvimento de iniciativas que considerem outros marcadores sociais.

Como recomendação final, sugere-se que as pessoas envolvidas nos processos de Diversidade e Inclusão aprofundem seus conhecimentos sobre o tema, dedicando-se à sua formação contínua por meio da leitura de livros técnicos, análise de estudos de caso, participação em eventos corporativos e consulta a artigos acadêmicos, entre outras iniciativas. Recomenda-se, ainda, o incentivo à produção e à disseminação de conhecimento, por meio de publicações que contribuam para o avanço do campo. Nesse contexto, as empresas também devem investir na constituição de acervos bibliográficos diversos, que contemplem obras e narrativas produzidas por autores de diferentes origens, experiências e perspectivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVES, J.J.L. Gestão feminina no saneamento básico: um estudo sobre os programas de mentoria feminina em organizações. XXVII Congresso Interamericano de Engenharia Sanitária e Ambiental – AESABESP, 2023.

2. DELOITTE. Diversidade, equidade & inclusão nas organizações. São Paulo: Deloitte, 2025. Disponível em: <Deloitte >. Acesso em: 02 jun. 2026.

3. FERRARI, R. Diversidade e inovação nas organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (CNDEI), 2026, Brasil. Brasília: ABRH Brasil, 2026. Disponível em: <Congresso Nacional de Diversidade, Equidade e Inclusão 2026 (CNDEI)>. Acesso em: 28 maio 2026.

4. GONÇALVES, B.O. Estratégia de resistência em interlocução com a divisão sexual do trabalho: o diferencial feminino com vistas a romper as barreiras de gênero. Revista Relações Sociais, v. 4, n. 2, 2021.

5. INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024 - Instituto Ethos >. Acesso em: 02 jun. 2026.

6. MCKINSEY & COMPANY. Diversity matters even more: the case for holistic impact. [S.l.]: McKinsey & Company, nov. 2023. Disponível em: <McKinsey-Diversity-Report-December-2023.pdf >. Acesso em: 02 jun. 2026.

7. MOREIRA, L.; GUIMARÃES, L.V.M.; QUIRINO, R. A relevância da categoria gênero e das relações sociais de sexo nas discussões sobre a organização e divisão do trabalho. Trabalho & Educação, v. 29, n. 1, p. 155–169, 2020.