



DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Karina Nunes Revoredo Castilhos (1)

Agente de saneamento ambiental na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp

Paula Márcia Sapia Furukawa (2)

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, ESG e Inovação na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP

Cesar Fornazari Ridolpho (3) engenheiro civil com pós-graduação em Engenharia de Saneamento Básico pela Faculdade de Saúde Pública e com MBA em PPP e Concessões pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Atual superintendente da região norte de São Paulo da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp.

Silvana Granado Garcia (4)

Analista de saneamento ambiental na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp

Ligia da Silva Gomes dos Reis (5)

Técnica em gestão na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp

Endereço(1): Rua Conselheiro Saraiva, 519 - Santana – São Paulo - SP – CEP: 02037-021- Brasil - Tel.: (11)98587-5964 - e-mail: kcastilhos@sabesp.com.br

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar estudo de caso de implementação de um Programa de Diversidade em Inclusão na Superintendência Norte (ON), da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP).

Iniciado em 2021, teve como marco a inclusão no planejamento da unidade de objetivo associado ao aprimoramento da governança ESG (*Environmental, Social and Governance*), em que uma das ações estava voltada à diversidade e inclusão.

Considerando a adoção de métodos ágeis para gestão do programa, uma das tarefas iniciais consistiu na formação de um time para desenvolvimento das ações. Foi então criado o Comitê da Diversidade ON, pioneiro na SABESP.

Como o tema envolve um processo de mudança de cultura, é essencial o apoio e participação efetiva da liderança. Nesse trajeto, o Comitê priorizou, inicialmente, ações voltadas à conscientização (letramento) dos líderes, incluindo a participação de colaboradores. Abordagens de temas como Racismo, Sexismo, Etarismo, Vieses Inconscientes, entre outros, foram difundidos também através de palestras, reuniões e postagens em rede social interna, entre outros meios de comunicação, sendo esta metodologia replicada à fase atual do Programa.

Na conscientização para o uso de uma linguagem neutra e inclusiva, o Comitê desenvolveu uma Cartilha de Boas Práticas de Diversidade e Inclusão, disponibilizada à toda força de trabalho interna e prestadores de serviço. Observando a governança de funcionamento do Comitê ao longo de um ano de seu funcionamento, o grupo elaborou também um Regimento Interno.

A receptividade dos colaboradores ao tema tem sido muito positiva, observando-se ao longo do tempo um amadurecimento contínuo do Programa e envolvidos, acompanhando as tendências de mercado e também a Jornada de Diversidade e Inclusão da SABESP, estando este tema integrado às estratégias empresariais, e apoiado por uma estrutura robusta de Governança Corporativa.

O desafio é permanente com avanço da implantação de ações afirmativas, integradas às demais pauta de ESG, sendo um programa em contínuo aprimoramento.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade, Inclusão, Equidade, Cultura organizacional, Gestão de pessoas



INTRODUÇÃO

A valorização crescente da diversidade, equidade e inclusão nas organizações modernas representa uma transformação significativa na cultura corporativa.

A diversidade refere-se à presença e à aceitação de uma ampla variedade de elementos, características e perspectivas em um determinado contexto, sejam visíveis como raça, gênero, idade, origem étnica, orientação sexual e habilidades físicas, ou invisíveis como experiências de vida, formação educacional e pensamento (EXAME, 2024).

Já a inclusão se refere ao respeito e a valorização dos elementos individuais, sendo a equidade um conjunto de medidas visando oportunidades e direitos iguais para todas as pessoas, de modo a oferecer tratamento justo e eliminar obstáculos que impedem a participação plena de todos os grupos dentro de uma empresa (CNN BRASIL 2024).

Vários estudos apontam que maiores retornos financeiros e diferenciais competitivos estão ligados a empresas que possuem maior diversidade em seus quadros, que como prática também contribuem com soluções mais criativas, por serem compostos por pessoas com pontos de vista diferentes para a resolução de problemas nas rotinas da organização (BARROS, COSTA e PINTO 2023; AMATO 2022; SALES 2017).

A implementação de iniciativas focadas na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores com diferentes características tem revelado importantes contribuições, conforme apontado por diversos estudiosos (SORANZ 2019, Carvalho 2018). São ações que promovem um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, além de proporcionar benefícios concretos para a produtividade e satisfação dos funcionários.

A promoção de um ambiente diverso é 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, devendo este tema fazer parte da estratégia empresarial.

O papel das lideranças 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 postura ativa, 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.

Nesse contexto, e reconhecendo a importância do tema, a Superintendência Norte (ON) da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) implementou de forma pioneira na Cia um Comitê da Diversidade, como parte de um Programa de Diversidade e Inclusão, alinhado às diretrizes empresariais e tendências de mercado, conforme detalhado no presente artigo.

OBJETIVOS

O propósito do Programa de Diversidade e Inclusão da ON, alinhado aos valores e princípios éticos da SABESP, é promover um ambiente de respeito às pessoas e à diversidade, que fortaleça a motivação, a satisfação e o comprometimento da força de trabalho, acolhendo e abrindo espaço para as diferenças, como forma de ampliar as visões internas e a capacidade de inovação. Visa ainda estabelecer relações de confiança e estímulo à participação por meio da comunicação e da integração.

Como é um tema que envolve um processo de mudança de cultura, e que é progressivo, o trabalho foi segmentado em objetivos específicos, estando os últimos em execução, por se tratar de uma pauta em contínuo aprimoramento:

- Engajar as lideranças para execução do projeto;
- Integrar o tema ao Planejamento da unidade;
- Formar um time diverso e com representantes de diversas unidades para estruturação do projeto;
- Capacitar lideranças e colaboradores nos temas em questão;
- Implantar um Comitê da Diversidade e Inclusão;
- Definir atribuições para os membros e papel do Comitê;
- Estabelecer planos de ação com metas factíveis, incluindo metodologia e materiais de apoio;
- Disseminar ações nas unidades, em especial de conscientização;
- Monitorar resultados, reportar às lideranças e ajustar rumos, se necessário;
- Implantar uma agenda afirmativa integrada às demais pautas ESG e de inovação;



- Ampliar a disseminação e envolvimento da força de trabalho terceirizada.

METODOLOGIA UTILIZADA

O trabalho está sendo desenvolvido na Superintendência Norte (ON) da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP), responsável pela operação e manutenção dos sistemas de abastecimento de água e esgotos de 14 municípios, incluindo bairros da zona norte do Município de São Paulo, representando uma população atendida de cerca de 5,5 milhões de pessoas.

A ON tem atualmente (referência a abril/2024) um efetivo de cerca de 673 colaboradores, entre funcionários, aprendizes e cedidos, sendo que em 2021, quando foi iniciado o trabalho de diversidade e inclusão, o número total de colaboradores era em torno de 1000. Essa diferença significativa é decorrente de reestruturação organizacional da Cia, ocorrida em 2023, com revisão de atribuições de diversas unidades e consequente movimentação de colaboradores para outras unidades, além do Plano de Desligamento Incentivado (PDI).

Quanto à metodologia de desenvolvimento dos trabalhos, considerou-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 numa empresa é o assunto estar na estratégia empresarial.

Neste contexto, desde 2022 este tema passou a fazer parte do planejamento operacional da unidade, associado a um objetivo específico de ESG, incluindo o atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e diretrizes do Pacto Global, que a SABESP é signatária. Destaca-se em especial o alinhamento ao ODS 5- Igualdade de Gênero e ODS10 – Redução das Desigualdades.

Uma outra premissa utilizada é o alinhamento ao Código de Conduta e Integridade da SABESP e demais diretrizes corporativas aplicáveis, tendo a SABESP uma robusta estrutura de Governança Corporativa, contribuindo positivamente para o sucesso do trabalho (SABESP 2023).

Considerando a adoção de métodos ágeis para gestão do Programa da Diversidade e Inclusão, uma das tarefas iniciais consistiu na formação de um time para desenvolvimento das ações. Foi na sequência criado um Comitê da Diversidade e Inclusão, formado por representantes diversos (gênero, cor, faixa etária, etc), indicados de maneira voluntária e que tivessem interesse e engajamento no assunto.

Cabe a esse Comitê coordenar o Programa de Diversidade e Inclusão da ON e articular ações, com o objetivo de propor ao Comitê de Qualidade e Gestão (CQG), que reúne a alta liderança da unidade, o desenvolvimento, acompanhamento e aprimoramento de processos que viabilizem boas práticas em prol da diversidade e inclusão. As ações programadas são discutidas e condensadas nas reuniões de Comitê que utilizam métodos ágeis na estrutura *Scrum* para controle e cumprimento do cronograma das ações, visando maior efetividade no atingimento das metas planejadas, bem como maior engajamento do time a partir de uma rotina de *sprints* (inicialmente semanais e atualmente mensais).

Periodicamente é realizada análise crítica no âmbito do planejamento da unidade, com o envolvimento da liderança, visando acompanhamento, validação das estratégias e verificação de oportunidades de melhoria, permanecendo o tema integrado ao planejamento da unidade, desde 2022.

Dentro de cada etapa, são utilizados outros métodos e ferramentas como a contratação de consultoria para treinamento dos líderes e colaboradores (curadoria), realização de palestras e reuniões nas áreas, ações de comunicação através de postagens de temas diversos dentro da plataforma Workplace, entre outros meios de comunicação.

Destaca-se ainda a elaboração de materiais de apoio, a destacar a Cartilha de Boas Práticas de Diversidade e Inclusão da ON, incluindo a utilização de materiais institucionais como a Cartilha do Código de Ética e Integridade e Cartilha Orientativa de Assédio Sexual, além de uso de outros materiais públicos.

Também são utilizadas pesquisas bibliográficas para subsidiar ações de comunicação e benchmarking para atualização contínua, além de priorização de capacitação específica dos membros do Comitê.

Entre os indicadores de monitoramento dos resultados das ações, são utilizadas as pesquisas de clima organizacional ou de maturidade da diversidade e inclusão, além de pesquisas específicas para avaliação da satisfação dos colaboradores, com o objetivo de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, para orientar novas ações.

Vale destacar que a SABESP no âmbito corporativo, vem avançando significativamente nesta temática, com integração também nas estratégias, com a disponibilização de diversas *lives* e palestras de temas variados, além



de cursos na Universidade Empresarial SABESP, e que vem se somar aos trabalhos locais da Superintendência Norte.

Também há ações de comunicação interna da área corporativa, com o intuito de sensibilizar, tanto a liderança, quanto os demais níveis organizacionais, havendo uma área corporativa responsável por promover a cultura de diversidade e inclusão de forma homogênea em todas as unidades da Sabesp, e que foi fortalecida com a reestruturação organizacional ocorrida em 2023.

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), sendo que o presente artigo apresenta, complementarmente, o estágio atual deste programa e seus desafios após 2,5 anos de implementação, e sob coordenação de novo time de responsabilidade socioambiental da unidade.

RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados a seguir apresentados são referentes aos vários estágios do desenvolvimento do trabalho, cabendo inicialmente esclarecer a dificuldade de avaliação de resultados de programas que envolvem mudança de cultura e questões comportamentais, sendo muitos dos resultados intangíveis, ou ainda impactados por outros aspectos associados à avaliação de clima organizacional em geral.

A etapa inicial de curadoria (capacitação das lideranças e colaboradores) realizado no primeiro ano do programa, teve uma média de satisfação na ordem de 97%, sendo que 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.

Para avaliar o avanço do tema e do processo de mudança cultural foi também utilizada uma pesquisa de cunho corporativo de Maturidade da Diversidade e Inclusão Empresarial, realizada ao longo de 2022 e que considerou as seguintes dimensões: visão do tema, segurança psicológica, liderança inclusiva, comprometimento da organização, experiência e atitudes inclusivas.

Esta pesquisa foi estratificada, sendo possível avaliar os resultados específicos de cada Superintendência da organização, onde foram observados na ON resultados superiores à média geral da empresa, refletindo positivamente os resultados do trabalho do Comitê, objeto do presente trabalho, sendo o mesmo pioneiro na organização.

Os temas relacionados à Liderança e Atitudes Inclusivas foram os que tiveram menores pontuações, ratificando o desafio e importância do envolvimento da liderança e da comunicação inclusiva.

Paralelamente, outros indicadores que tem sido utilizado são os resultados anuais das Pesquisas de Clima Organizacional, associados em especial às dimensões “respeito” e “imparcialidade”, conforme metodologia Great Place to Work (GTPW). Essas dimensões consideram, entre outros aspectos, perguntas específicas relacionadas à segurança psicológica e equidade de tratamento independentemente da idade, cor ou etnia, gênero ou orientação sexual.

Os resultados da ON, em geral, demonstram um processo contínuo de melhoria a cada ano, com médias em geral superiores à média da SABESP, ratificando a tendência observada na pesquisa de 2022 de Maturidade da Diversidade e Inclusão.

Em 2023, foi acrescentada nova pergunta à pesquisa de clima anteriormente referenciada: “Em uma escala de 0 a 10, como você avalia as ações de diversidade e inclusão na empresa?”, sendo que 73% dos respondentes da ON deram notas de 7 a 10.

Como esta última pesquisa foi realizada no momento de reestruturação e mudanças na Organização, é provável que essa avaliação seja menor que a real, diante dos impactos observados na pesquisa em geral.

Em relação ao indicador de Taxa de Realização das Estratégias (TER) do Planejamento Operacional da Superintendência, observou-se de 2021 (início do projeto) para 2023, um aumento os resultados de 96,8% para 99%, podendo as ações de diversidade e inclusão terem contribuído positivamente, sendo que esta tendência tende a ser observada para o ano de 2024.

Quanto à participação de mulheres em cargos de liderança na ON, observou-se um aumento de 24,10% para 25,8% de 2022 para 2023, cabendo esclarecer que a unidade tem uma média de 22% de mulheres e 78% de homens, sendo o número de mulheres um pouco superior à média da SABESP (20% de mulheres) segundo dados de 2023.

Além das atividades no âmbito da ON, é importante também avaliar o cenário da SABESP, como um todo, cabendo destacar que a Cia 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. No Conselho de Administração, 3 dos 11 membros eleitos foram mulheres, dentre elas, a Presidente do Conselho. Na Diretoria Executiva, dos 7 membros eleitos, 3 foram mulheres.

Por esse mesmo motivo, em 2024 a SABESP 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.

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 também pela área corporativa, e que contempla sensibilização, capacitação, censo demográfico e diagnóstico de maturidade e práticas gerenciais, refletindo também positivamente nos resultados da ON (SABESP,2023).

Vale destacar que em 2022, o Comitê de Diversidade da ON recebeu o reconhecimento no Prêmio Empreendedor SABESP na categoria Diversidade, e que visa premiar boas ideias e práticas dentro da Companhia, tendo sido também um dos finalistas na edição de 2023, na categoria Boas Práticas de ESG.

Além disso, esta iniciativa ao longo do tempo tem inspirado outras unidades da SABESP, bem como o desenvolvimento de ações corporativas visando replicação das boas práticas, sendo também objeto de benchmark por parte de outras empresas do setor.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O trabalho de diversidade e inclusão foi iniciado no segundo semestre de 2021, como parte da maturidade dos processos de gestão da ON, alinhado às tendências do mercado, aos ODS e diretrizes do Pacto Global.

A partir do engajamento da alta liderança da unidade e sob responsabilidade 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 (desde líderes de processo até o superintendente) envolvendo, inicialmente, em torno de 150 pessoas.

Logo após o primeiro evento, a superintendência da unidade decidiu pela transmissão *online* possibilitando a participação dos demais funcionários, dada a relevância do tema. 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, à época na SABESP.

O trabalho seguiu utilizando a metodologia ágil, pautada no Scrum e Kanban, e que é também um padrão da metodologia de planejamento utilizada na unidade, permanecendo até hoje como ferramenta de gestão deste programa.

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 Superintendência.

Paralelamente às ações da curadoria citadas anteriormente, foi realizado um trabalho de publicação de temas diversos na rede social interna (Workplace), com um planejamento de 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 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.



Figura 1: Imagens das primeiras etapas da Curadoria e Postagens no Workplace (DE JESUS *et al* 2023)

Neste contexto, vale esclarecer que a unidade tem um perfil de colaboradores na sua maioria composta por cargos operacionais e técnicos, sendo somente 10% de universitários, o que ratifica a importância de busca de uma estratégia de comunicação mais inclusiva e adaptada a esse público, associada ao desafio da dispersão das equipes em 14 municípios, com diversas unidades administrativas e operacionais.

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 que passou a se identificar e ser reconhecido como “Comitê da Diversidade ON”, 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 – 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.

Ficou sob responsabilidade do Comitê a coordenação do Programa de Diversidade e Inclusão da ON e articulação de ações, com o objetivo de propor ao Comitê de Qualidade e Gestão (CQG), que reúne a alta liderança da unidade, o desenvolvimento, acompanhamento e aprimoramento de processos que viabilizam boas práticas em prol da diversidade e inclusão.

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

A dinâmica de atividades citada anteriormente, permanece como metodologia de trabalho, incluindo palestras, *lives*, ações de comunicação e reuniões nas áreas, sendo realizada periodicamente análise crítica no âmbito do planejamento da unidade, com o envolvimento da liderança, visando acompanhamento, aprovação das estratégias de atuação e verificação de oportunidades de melhoria.

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 operacional da ON. Em 2024 este tema foi integrado às frentes de ESG e inovação, resultado também das novas diretrizes empresariais, e que deixam ainda mais evidentes esses aspectos com diferenciais competitivos e como parte da estratégia de negócio, conforme figura 3.

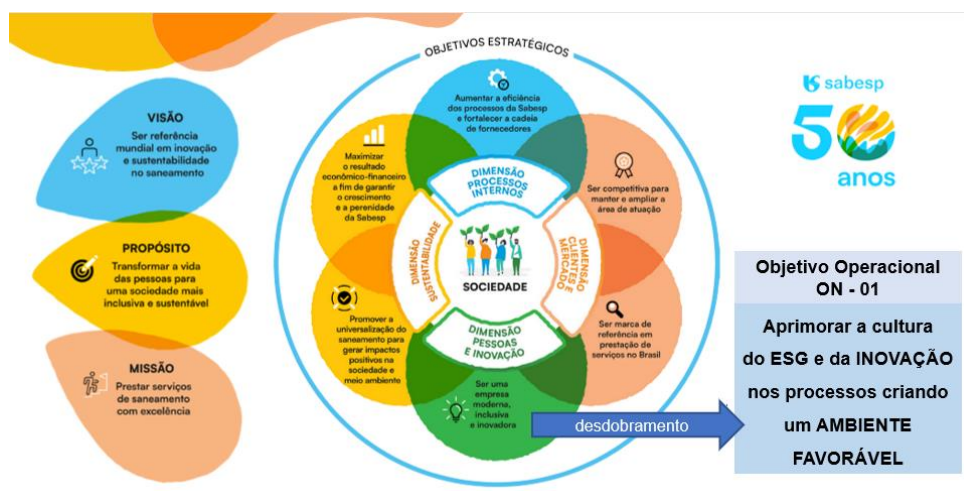


Figura 3 – Diversidade como parte das estratégias empresariais

Como reflexo da 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.

Entre os temas priorizados para o novo ciclo estão os temas machismo, homofobia, racismo e etarismo. Foi também identificada a oportunidade de intensificação de atividades presenciais nas unidades e das ações envolvendo os colaboradores terceirizados.

O grande diferencial da nova estratégia é 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, e que incluem a diversidade, 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.



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

Importante destacar, que excluindo a consultoria de letramento de líderes no início do programa, todas as atividades têm sido realizadas com mão de obra própria da unidade. De forma a favorecer este trabalho, principalmente ao longo do último ano, 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, essenciais para o avanço da conscientização dos colaboradores.

Como exemplo, na agenda em comemoração aos 50 anos da Sabesp, foi incluída a temática ‘Diversidade, Equidade e Inclusão’, que abordou em diversas palestras, aspectos relacionados a 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.

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.

Como parte desse movimento, no início de 2024 foi também disponibilizada pela área corporativa uma Cartilha Orientativa sobre Assédio Sexual, além de estruturado um treinamento sobre o tema para conscientização e educação corporativa para toda força de trabalho, acessível pela Universidade Empresarial Sabesp.

Todas essas iniciativas vieram fortalecer os trabalhos do Comitê, que no âmbito da ON vem se aprofundando em temas mais específicos de forma interativa dentro das unidades, produzindo conteúdo, *lives*, participando de reuniões com as equipes e fomentando a comunicação não violenta sobre assuntos considerados sensíveis, gerando discussões positivas e criando assim um fluxo de informações e atualizações constantes que acompanham as mudanças globais relacionadas à diversidade e inclusão.

A análise de resultados tem demonstrado que os colaboradores reagem positivamente às iniciativas sobre o tema Diversidade e Inclusão, como percebido através de resultados dos treinamentos, postagens, reuniões nas unidades e pesquisas de clima organizacional, sendo também um fator que contribui positivamente nos resultados da Superintendência em geral.



Quando se coloca em pauta assuntos sensíveis vivenciados pelas pessoas, tanto no ambiente externo como no ambiente corporativo, as pessoas se sentem representadas nos temas que suscitam discussões e expectativas para a tão desejada “empresa dos sonhos”.

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.

Apesar de todos os avanços, esta é uma pauta que necessita ser constantemente fomentada, sendo importante a priorização de ações que trabalhem a inteligência emocional e a liderança inclusiva. Há o peso do fator histórico social associado aos vieses inconscientes, influenciando as decisões e os comportamentos dos líderes, que moldam a cultura organizacional.

São ainda fundamentais as ações de comunicação, adaptadas aos diversos públicos, e alinhadas aos novos desafios e competências de um ambiente em contínua transformação.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme apontado por De Jesus et al (2023) tornar um ambiente diverso é uma tarefa complexa quando aplicada no contexto social e conseqüentemente no empresarial, pois existem estruturas sociais que impedem ou dificultam determinados indivíduos a terem acessos a certos espaços, seja pelos históricos de opressão e marginalização, ou mesmo por preconceitos da sociedade.

Neste contexto é fundamental incorporar a diversidade e inclusão dentro das estratégias das organizações, tanto por ser um tema importante e recorrente na sociedade, quanto por trazer diversos benefícios e vantagens competitivas para a empresa, a exemplo da atração e retenção de novos talentos, sensibilização para novas culturas e mercados, potencial de aumento da criatividade e da inovação nas empresas, aumento da capacidade de resolução de problemas, maior produtividade e resultados financeiros.

Para tanto, é essencial investir na criação de estratégias e instrumentos para possibilitar o desenvolvimento de ações práticas e efetivas de diversidade, inclusão e equidade no ambiente de trabalho, e que vão muito além de ações de conscientização e capacitação.

Para entender o que precisa ser mudado é preciso ter pessoas atentas a esse assunto a todo momento. Este é, portanto, um dos motivos que torna a criação de um Comitê de Diversidade e Inclusão, uma prática efetiva e prioritária, dentro de um programa estruturado sobre a temática, tendo o Comitê como um fórum promotor das estratégias de diversidade e inclusão.

E, em especial, é essencial o patrocínio das lideranças e a inclusão dessa pauta no planejamento estratégico da organização.

Após 2,5 anos de implantação do Programa da Diversidade e Inclusão na Superintendência Norte da SABESP, verifica-se que a receptividade dos colaboradores ao tema tem sido muito positiva, observando-se ao longo do tempo um amadurecimento contínuo do Programa e envolvidos, acompanhando as tendências de mercado e também o avanço da Jornada Corporativa de Diversidade e Inclusão da SABESP, estando este tema integrado às estratégias empresariais, e apoiado por uma estrutura robusta de Governança Corporativa.

A integração deste Programa às estratégias, desde o início da sua concepção, e o patrocínio das lideranças são uns dos seus principais fatores de sucesso, cabendo destacar o engajamento do time do Comitê com uma pauta permanente e estruturada, contribuindo para levar os aprendizados para além do âmbito corporativo.

Por meio de ações realizadas pelo Comitê, tem sido possível não apenas acolher pessoas pertencentes aos grupos minorizados, mas também difundir conhecimentos acerca da importância da inclusão dentro da empresa, fazendo com que os colaboradores aprendam sobre o tema e levem os conhecimentos adquiridos para outras esferas de suas vidas, contribuindo para uma sociedade mais inclusiva.

O desafio é permanente com avanço da implantação de ações afirmativas, integradas às demais pautas de ESG, sendo um programa em contínuo aprimoramento.

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. BRUNSTEIN, Janette; SERRANO, Claudia Aparecida. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. Cadernos Ebape. BR, v. 6, p. 01-27, 2008.
4. 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.
5. CNN BRASIL. Diversidade e inclusão: conceito, diferenças e como promover. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/diversidade-e-inclusao>. Acesso em: 14 de junho de 2024.
6. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DE SÃO PAULO – SABESP. Código de Conduta e Integridade. Disponível em: <https://site.sabesp.com.br> ; Acesso em: 14 de junho de 2024
7. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DE SÃO PAULO – SABESP. Relatório de Sustentabilidade de 2023. Disponível em: <https://site.sabesp.com.br> ; Acesso em: 14 de junho de 2024
8. COSTA LUZ, Victor; FRANCO ALVES, Micael. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal), v. 16, n. 1, 2023.
9. DA SILVA, Jessica Belém; ANASTÁCIO, FAMD. Método Kanban como Ferramenta de Controle de Gestão. Revista multidisciplinar e de psicologia, v. 13, n. 43, p. 1018-1027, 2019.
10. 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 EGG e nos resultados de desempenho. In: 34º Congresso Nacional de Saneamento e Meio Ambiente. São Paulo, 2023 (apresentação de Trabalho)
11. DE SOUZA, Ana Paula; SENA, Jéssica Silva; DALMAU, Marcos Baptista Lopes. Estratégias de employer branding como impulsionador da cultura organizacional. Revista Gestão Organizacional, v. 16, n. 2, p. 117-134, 2023.
12. EXAME. Diversidade: o que é, qual a importância e como promover. Disponível em: <https://exame.com/esg/diversidade-o-que-e-qual-a-importancia-e-como-promover>. Acesso em: 14 de junho de 2024.
13. FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v. 40, p. 18-25, 2000.
14. 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.
15. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Nações Unidas Brasil, 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 19 de janeiro de 2024
16. Princípios Pacto Global. Pacto Global Rede Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em: 19 de janeiro de 2024
17. RENNERT, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. Conhecimento & Diversidade, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.
18. 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.
19. SORANZ, Rossana Filetti. Diversidade e inovação: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação. Tese de Doutorado- Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.