

## VIII-1594 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NUMA COMPANHIA DE SANEAMENTO: CONCEPÇÕES, ESTRATÉGIAS E ELEMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DA SUA POLÍTICA.

**Maria Teresa Chenaud Sá de Oliveira<sup>(1)</sup>**

Engenheira Civil (EP/UFBA) e Mestre em Engenharia Ambiental Urbana (EP/UFBA). Pertence ao quadro técnico da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A.-EMBASA, trabalhando na assessoria da Diretoria de Gestão Corporativa; [tchenaud1@gmail.com](mailto:tchenaud1@gmail.com);

**Josué Silva de Jesus<sup>(2)</sup>**

Administrador de Empresas (IAENE / Faad), Especialista em Gestão (London School of Economics - LSE), em Gerenciamento de Projetos (FGV) e em Gestão Pública (FACCEBA). Atualmente atua como Assessor de Gestão Corporativa na Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. - EMBASA.

**Nivalda Alves Beuclair(5)**

Administradora de Empresa (UCSAL), Bacharel em Direito (Faculdade São Salvador-FSS), pós-graduada em Gestão Ambiental /Recursos Hídricos (UNEB), Membro Fundadora do Comitê de Equidade da Embasa, Coordenadora e Líder do Processo de Implantação da Política de DE&I da Embasa.

**Vanessa Lago Nery Nunes(4)**

Assistente Social (UCSAL). Pertence ao quadro técnico da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A.-EMBASA, trabalhando na assessoria da Diretoria de Gestão Corporativa como Coordenadora do Comitê de Diversidade Equidade e Inclusão.

**Flavio Corrêa Lordello (5)**

Engenheiro Civil (EP/UFBA) pós-graduado em MBA em Gerenciamento de Projetos e em Gestão Empresarial pela FGV. Pertence ao quadro técnico da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A-EMBASA, atuando como Diretor de Gestão Corporativa.

Endereço (1): Centro Administrativo da Bahia -CAB, 4ª avenida nº 420 - Salvador - Bahia - BA - CEP: 41745-300 - Brasil - Tel: (71) 3372-4854 - e-mail: [tchenaud1@gmail.com](mailto:tchenaud1@gmail.com)

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever concepções, estratégias e elementos para construção do programa e da política de Diversidade, Equidade e Inclusão-DE&I numa Companhia Estadual de Saneamento apresentando suas diferentes etapas constituintes. O tema já vinha sendo valorizado na Companhia desde 2008 quando foi implantado o seu Comitê de Equidade. Considerando o caráter inédito desta ação e a complexidade dos temas envolvidos, em 2022 foi contratada uma consultoria para reforçar a atuação do Comitê, por meio de diagnóstico, ações e etapas necessárias para o alcance do objetivo. Em termos metodológicos, estabeleceu-se parâmetros para mapear o perfil dos empregados que compõem o quadro funcional da Companhia, precedido de ações de mobilização, sensibilização e capacitação de integrantes de todas as diretorias e suas lideranças. O resultado apontou a necessidade de ampliar a visibilidade de parcelas dos empregados, até então pouco valorizados na sua diversidade, almejando, desta forma, que tenham seus direitos mais bem reconhecidos. Considerou-se ainda a necessidade de fortalecer uma cultura orientada à Diversidade, Equidade e Inclusão, refletindo de forma explícita, nos valores, objetivos e estratégias da Companhia. A análise do resultado orientou o reposicionamento do trabalho que vinha sendo realizado pelo Comitê, a partir da definição de um Propósito de DE&I com foco na estratégia, cumprindo sua finalidade institucional. Com base neste propósito a política foi elaborada, e após análise, foi aprovada pela Diretoria Executiva da Companhia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Política de Diversidade, Equidade, Inclusão, Companhia de Saneamento.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, como destaca (Brasil, 2020) é predominante a perspectiva de discussão em torno do saneamento básico às obras de infraestrutura, o que implica desafios para o diálogo sobre outras dimensões tais como: gestão, educação, gênero, comunicação e garantia de direitos humanos, essenciais ao exercício da cidadania, o que, neste último, inclui o tema da Diversidade, Equidade e Inclusão -DE&I.

Considera-se que a DE&I, mais que um assunto em evidência na atualidade, é um tema relevante e pertinente numa Companhia de Saneamento – como foco de reflexão, e campo de proposições e práticas. Entretanto, sabe-se que isto não é unânime, pois há os que consideram a ênfase em torno do tema apenas uma retórica, enquanto as dinâmicas estruturais seguem seu curso. Contraria a essa visão, a experiência vivenciada e a ser relatada, aponta como possibilidade de alternativa e caminho para um ambiente potencial transformador. O tema já vinha sendo valorizado na Companhia desde 2008 quando foi implantado o seu Comitê de Equidade. Surge desta forma o interesse em divulgar a experiência de construção de um programa de DE&I e da sua política, em uma companhia estadual de saneamento podendo contribuir, como referência, para outras experiências, principalmente, pela ausência de relatos nesta direção. Assim, este estudo tem como objetivo descrever a experiência de construção do programa e da política de DE&I apresentando suas diferentes etapas, a partir de uma concepção abrangente de DE&I.

A metodologia utilizada, além de uma breve pesquisa bibliográfica sobre o tema, incluiu quatro etapas principais: i) mobilização e articulação (sensibilização e mobilização de atores institucionais de todas as diretorias, de forma integrada com ações de capacitação); ii) diagnóstico da realidade institucional (com base no mapa estratégico e do planejamento 2022-2025, para mapear o perfil dos integrantes do quadro funcional); iii) análise do resultado do diagnóstico para orientar o trabalho que vem sendo realizado a partir da definição de um propósito de DE&I; iv) elaboração da política de DE&I. Concluiu-se que além do conhecimento dos valores presentes e do nível de consciência na Companhia em torno dos marcadores de DE&I, foi possível identificar a necessidade de ampliar a visibilidade de parcelas de empregados, até então pouco valorizados em sua diversidade, e de fortalecer uma cultura orientada a DE&I, refletindo de forma explícita, nos valores, objetivos e estratégias da Companhia. Adicionalmente, iniciou-se uma série de ações de baixo investimento, algumas delas com parcerias com o Governo do Estado, Municípios, instituições de ensino e ONG's, que vêm permitindo resultados mais imediatos, como um maior engajamento de integrantes com o propósito de DE&I da empresa, e uma qualificação positiva das relações cotidianas em torno do tema.

## OBJETIVO DO TRABALHO

O trabalho tem como objetivo descrever concepções, estratégias e elementos para construção do programa e da política de DE&I, apresentando suas diferentes etapas constituintes. Considerando o caráter inédito desta ação e a complexidade dos temas envolvidos, o objetivo do diagnóstico foi o de buscar realizar um levantamento sobre o cenário atual da empresa em DE&I, partindo do seu mapa estratégico.

A descrição vai desde a etapa da criação do Comitê de Equidade em 2008 e ações realizadas; a sua descontinuidade no período de 2018-2020, e retorno das atividades com a contratação de consultoria para reforçar sua atuação; as ações e etapas necessárias à realização do Diagnóstico, as estratégias e elementos para construção da política e programa DE&I, viabilizados por meio dos resultados obtidos com o diagnóstico denominado “Censo de Inclusão”, aplicado para mapear o perfil das pessoas que compõem o quadro funcional e sua distribuição por raça e etnia, orientação sexual, identidade de gênero, deficiência, geração, crenças religiosas, tempo de serviço e nível de escolaridade; acompanhado da etapa de apresentação dos resultados obtidos para orientar o desenho e execução do Programa de DE&I e da sua política; seguido da etapa atual de aprovação da política, e da implementação das recomendações para a execução dos planos de ação de DE&I em toda a Companhia.

## METODOLOGIA UTILIZADA

DE&I vêm sendo discutidos com intensidade, em diferentes contextos internacional e nacional, sem que se perceba similarmente, a adoção destes conceitos, também, no setor do saneamento básico. Considera-se que a DE&I, mais do que um assunto em evidência na atualidade, é um tema relevante e pertinente numa Companhia de Saneamento – como foco de reflexão, e campo de proposições e práticas. Para Toyofuku (2022) são vários os estudos que demonstram que, quando uma empresa investe em DE&I, ela atrai e retém mais talentos com diferentes experiências e perspectivas, aumenta sua capacidade de adaptação e inovação, gerando mais produtividade e retorno financeiro. Na Companhia em questão, ainda no ano de 2008, foi criado o Comitê de Equidade, que iniciou seus trabalhos em favor dos direitos de todos os empregados, independente da condição de gênero, raça, idade, aparência física, ou por possuir alguma deficiência ou síndrome, ou simplesmente por não se encaixar aos padrões culturalmente tidos como normais. Nos anos de 2017 e 2018, o Comitê de Equidade participou de eventos disseminando a temática da Diversidade. No entanto, por ser uma iniciativa pioneira reconheceu-se, desde o início os desafios para a comunicação e a execução das ações programadas, tendo os avanços sido lentos, sem atenderem integralmente todas as expectativas de então. No entanto cabe destacar que por meio deste Comitê de Equidade a Companhia recebeu nos anos de 2012, 2016 e 2021 o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça concedidos pelo Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos, ONU Mulheres e Organização Internacional do Trabalho (OIT). Este Selo representa o reconhecimento do trabalho e esforço feitos, pelas organizações no desenvolvimento de novas formas de gestão de pessoas e cultura, para alcançarem a igualdade de gênero e raça no mundo do trabalho. O fato é que a humanização do saneamento básico representa um grande desafio e perpassa uma mudança teórica e prática de atuação na área (RIBEIRO, 2015). Em 2022, o Comitê com apoio da diretoria, contrata consultoria para construção da política e programa DE&I, alinhado ao Planejamento Estratégico da empresa, com ações de curto, médio e longo prazos. O trabalho foi iniciado com a mobilização e sensibilização de integrantes e lideranças de todas as diretórias, com ações de capacitação para ampliar o nível de consciência e realizar um Diagnóstico de DE&I. Diante da complexidade e da variabilidade conceitual dos termos presentes no diagnóstico, foram adotados os seguintes conceitos: Diversidade que abrange as diferenças pessoais entre os indivíduos e abarca marcadores sociais, tais como: identidade de gênero, raça, crença religiosa, nível de escolaridade, nacionalidade, deficiência, orientação sexual, idade e geração, educação, competências e origem geográfica, bem como ideias, pensamentos e perspectivas. Inclusão: consiste em tornar a sociedade um lugar viável para a convivência entre pessoas de todos os tipos e condições na realização de seus direitos, necessidades e potencialidades. Equidade: entendida como reconhecimento e efetivação dos direitos da população com igualdade, sem restringir o acesso a eles nem estigmatizar as diferenças entre os diversos segmentos que a compõem (SPOSATI, 2002). A partir disto, o diagnóstico foi realizado aplicando questionário na modalidade *online*, através da plataforma Limesurvey, com a participação dos empregados através de códigos de acesso, durante o período de 21 setembro e 03 de outubro de 2022. O resultado orientou o reposicionamento do trabalho que vinha sendo realizado, a partir da definição de um Propósito de DE&I, com foco na estratégia. Com base neste propósito a Política foi então elaborada.

## RESULTADOS OBTIDOS

Participaram do Censo de Inclusão realizado na Companhia de Saneamento, 1.883 respondentes (49% da empresa). Dos respondentes, 59% possuem entre 05 anos e 15 anos na empresa, enquanto 11% possuem mais do que 35 anos atuando na Companhia. Dos respondentes, 25,1% se autodeclaram brancos; 51,8% pardos, 19,5% pretos, e os demais 3,6% são de outras raças/etnias, ou não responderam. Sobre a identidade de gênero (que é a percepção que uma pessoa tem de si, como sendo do gênero feminino, masculino, de nenhum deles, combinação de ambos ou de alguma outra identificação, independente de sexo biológico), 59,4% se autodeclararam homem cis, 38,2% mulher cis e 0,7% entre os não binários, homem trans e outros; enquanto 1,7% preferiram não responder. A orientação sexual predominante é a heterosexual, com 93,2% e os 4,7% dos que responderam estão divididos entre bissexual, gay, lésbica e outros. Entre os participantes, 2,1% não responderam. Dos respondentes, 91,5% não possuem deficiência e 6,5% têm alguma deficiência física, visual, auditiva, múltipla ou intelectual e 2% preferiram não responder. Em relação à idade, 17,7% dos respondentes estão entre 18 a 35 anos, enquanto o mesmo percentual está acima dos 55 anos. Quanto à religião, os respondentes estão distribuídos entre as religiões católica (42,8%), evangélica (17,1%), espírita (10%) ou não possuem religião (11,6%). Por fim, a maioria dos participantes possui o Nível Superior (39,4%), enquanto

30,1% possuem pós-graduação. Dos respondentes, 18,6% são de Nível Médio, 10,8% de Nível Técnico e 1,1% não responderam. O perfil dos participantes do Censo revela respondentes, majoritariamente pardos, que se identificam com o sexo biológico, heterossexuais, cristãos e pessoas sem deficiência, indo ao encontro da percepção destes mesmos participantes, sobre a diversidade no quadro de colaboradores. Apenas 28% avaliam que o quadro de funcionários é diverso.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pelo exposto a Companhia possui um quadro muito diverso para 28,2% dos respondentes; entretanto, esse percentual reduz para 20,3% quando perguntados sobre a diversidade em diferentes cargos. Quando se trata de diversidade nos cargos de liderança, a percepção é de homogeneidade para 60,2% e muito diverso para apenas 11,1%. Esta foi uma sinalização importante para o Comitê trabalhar com a direção da empresa. Sobre o reconhecimento no mercado, 13,5% avaliam que as ações de diversidade da empresa são reconhecidas por clientes, fornecedores e o público em geral. Os resultados revelam a percepção de que o quadro é pouco diverso, e a percepção dos respondentes é ainda mais negativa quando se analisa os cargos de liderança e o reconhecimento de ações em prol da diversidade, revelando que ainda há um longo caminho a ser percorrido na promoção da diversidade na Companhia. Sobre oportunidades para evolução na carreira em condições equânimes, liderança inclusiva e inclusão de pessoas, considerando os marcadores sociais de gênero, raça e etnia, orientação sexual, deficiência, geração e crenças religiosas, além de políticas de combate à discriminação e relacionamento com *stakeholders* comprometidos com a diversidade e inclusão; os dados revelaram uma baixa favorabilidade, de 24%, quanto ao fator oportunidades de evolução igualitária na empresa, que vai ao encontro dos resultados da dimensão diversidade nos cargos de liderança e em diferentes cargos. Por outro lado, 60% percebem que a liderança direta é inclusiva, enquanto 56% dos respondentes consideram que a Companhia possui práticas de diversidade e inclusão. Em relação à inclusão de pessoas de diferentes gêneros, foram favoráveis 31,3%. Já em relação a inclusão de pessoas de diferentes raças e etnias, a favorabilidade é de 41%; de pessoas LGBTQIAPN+, é de 28,3%; já de pessoas com deficiência a concordância é de apenas 23,3%. Para 42% dos ouvidos a empresa é um ambiente inclusivo e igualitário para todas as idades, enquanto 49,6% responderam com favorabilidade em relação ao ambiente inclusivo e igualitário para as diferentes crenças religiosas. A Diversidade e Inclusão são valores da empresa para 57,3% dos respondentes. Para 78,6% o tratamento recebido é respeitoso e digno e 69,7% sentem que fazem parte da empresa, e 71,4% acreditam que o ambiente é seguro, no sentido de favorecer a expressão genuína de si, o que sinaliza ser mais bem trabalhado.

## CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

As concepções, estratégias e elementos aqui apresentados tiveram o intuito de auxiliar as discussões sobre DE&I numa Companhia de Saneamento, contribuindo para proposições e práticas. Considerando o necessário momento de transformação, engajamento e empatia, que passa a sociedade brasileira, faz-se importante a abordagem de temas em D&I, adequando-os às particularidades das empresas e dos profissionais.

Qualquer análise de políticas de DE&I não pode, entretanto, negligenciar os marcos históricos, políticos, econômicos e a relação com o Estado e a sociedade existente.

No caso em estudo, o compromisso, a sensibilização, e adesão ao tema de DE&I, por parte da direção mais diretamente vinculada ao processo, contribuíram para que o trabalho fosse considerado prioritário, contando com o apoio, consequentemente, da alta direção. O diagnóstico apontou a necessidade de um maior alinhamento estratégico na Companhia. Explicitar este compromisso no Planejamento Estratégico não é uma mera questão conceitual, se considerar a relevância do tema e a necessidade de fortalecer uma cultura orientada à diversidade, equidade e inclusão. Essa transformação orientada e perene precisa estar refletida, de forma explícita, nos valores, objetivos e estratégias da empresa. Por sua vez, com base no resultado do Censo de Inclusão, o Comitê, vem atuando de forma intensiva e realizando encontros, palestras e eventos educativos, com o propósito de DE&I, sendo reconhecidos por contribuir para um maior engajamento de integrantes da



empresa, além de uma qualificação positiva das relações cotidianas em torno do tema. O impacto do trabalho vem beneficiando, não apenas os empregados, mas também vem demonstrando um potencial para colaborar com os valores de DE&I entre os fornecedores, clientes e comunidade, na busca da construção de uma empresa mais justa e equânime.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL, Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020. Atualiza o marco legal do saneamento básico e altera a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm)
2. FORTUNE & DELLOITE. Survey.2021. Disponível em : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey>. Acesso em 21 setembro de 2021.
3. JOHNSON, S K. Inclusifique: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa. São Paulo: Benvirá, 2020.
4. INSTITUTO AMANDA BRITO TREINAMENTO E CONSULTORIA PROFISSIONAL LTDA. Proposta Técnica e Comercial; 12 de abril de 2022.
5. OBSERVATÓRIO DOS DIREITOS À AGUA E AO SANEAMENTO-ONDAS. Disponível em :<https://sambas.eng.ufmg.br> – serie selo San Bas cartilha- ef ormasaneamento. Acesso em: 10 out. 2022.
6. SSSANBAS disponível em <https://sambas.eng.ufmg.br> – serie selo San Bas
7. SPOSATI, ALDAÍZA. Mapa da exclusão/inclusão social. Consciência, n. 36, out. 2002. Disponível em: . Acesso em: 28 mar. 2020.
8. Toyofuku, Thays . D&I É só uma estratégia ou faz parte da cultura da sua empresa? In Diversidade e inclusão em suas dimensões. São Paulo, SP: Literare Books Internacional, 2022.
9. RIBEIRO, WLADIMIR ANTÓNIO. O saneamento básico como um direito social. Revista de Direito Público da Economia – RDPE, Belo Horizonte, ano 13, n. 52, p. 229-251, out./dez. 2015