

ADERÊNCIA DAS COMPANHIAS ESTADUAIS DE SANEAMENTO ÀS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA RELATIVAS À DIVERSIDADE DE GÊNERO

Ana Cristina Bomfim E Silva - UNIFOR

Kamille Sampaio Matos Vieira - UNIFOR

Michele Arlinda Aguiar - UNIFOR

Raquel Soares Fernandes teotonio

Paulo Roberto De Carvalho Nunes - Universidade de Fortaleza

Resumo

A presença das mulheres na alta gestão traz elementos complementares e únicos para os boards das empresas. Com uma visão mais sensível e com uma liderança mais inclusiva e colaborativa, o sexo feminino agrega diferentes experiências e perspectivas, o que contribui para a tomada de decisão, resoluções mais assertivas para os problemas e criação de inovadoras soluções para o negócio. Nesse contexto de vieses da dominação masculina e de grande desigualdade de gênero, criados ao longo da história, propõe-se como objetivo de estudo analisar a aderência das Companhias Estaduais Abertas de Saneamento Básico às melhores práticas de governança corporativa relacionadas à diversidade de gênero na alta gestão, com base no Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC). Quanto à metodologia, a pesquisa classifica-se como aplicada, qualitativa, descritiva e de natureza bibliográfica e documental. Os resultados mostraram que o poder decisório dessas Companhias, que se encontra nos altos cargos de liderança (Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal) são ocupados, em sua maioria, por homens e que a representatividade feminina está longe do ideal. Por fim, o estudo evidenciou, na maioria das empresas estudadas, um nível de aderência parcial quanto às práticas de diversidade previstas nos CBGC.

Palavras-chave: Diversidade de gênero; representatividade feminina; liderança, mulher; desigualdade.

Abstract

The presence of women in senior management brings complementary and unique elements to company boards. With a more sensitive vision and more inclusive and collaborative leadership, women bring together different experiences and perspectives, which contributes to decision-making, more assertive resolutions to problems and the creation of innovative solutions for the business. In this context of biases of male domination and great gender inequality, created throughout history, the study objective is to analyze the adherence of Open State Basic Sanitation Companies to the best corporate governance practices related to gender diversity in high management, based on the Brazilian Corporate Governance Code (CBGC). Regarding methodology, the research is classified as applied, qualitative, descriptive and bibliographic and documentary in nature. The results showed that the decision-making power of these Companies, which is found in senior leadership positions (Board of Directors, Board of Directors and Supervisory Board) are mostly occupied by men and that female representation is far from ideal. Finally, the study showed, in the majority of companies studied, a level of partial adherence to the diversity practices provided for in the CBGC.

Keywords: Gender diversity; female representation; leadership, woman; inequality.

ADERÊNCIA DAS COMPANHIAS ESTADUAIS DE SANEAMENTO ÀS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA RELATIVAS À DIVERSIDADE DE GÊNERO

1. Introdução

Em uma sociedade marcada fortemente pela desigualdade de gênero, a presença do sexo feminino em posições de liderança, e principalmente na alta gestão, ainda é uma temática que necessita ser colocada em pauta, com o propósito de ser amplamente debatida e analisada (DOS SANTOS, Isis et al. 2022).

Os referidos autores corroboram que, mesmo com as relativas mudanças na sociedade no que se refere ao papel da mulher, ainda é perceptível a prioridade dada aos homens frente às instituições, uma vez que não são ofertadas oportunidades de modo equitativo. Ou seja, ou a mulher acaba ficando inerte em um nível corporativo inferior ao homem, ou se adequa a um ambiente de trabalho masculinizado, empenhando-se para alcançar o cargo desejável.

A gestão da diversidade pode ser compreendida como um conjunto de práticas que buscam não só aumentar a participação de grupos excluídos nas organizações, mas também adicionar valor às empresas. Dessa forma, a diversidade é frequentemente definida como um mix de pessoas com atributos individuais e grupais distintos, que devem ser administrados como recursos estratégicos, a fim de aumentar o desempenho das organizações. (TEIXEIRA, et al. 2021).

Vale destacar que o conceito de igualdade de gênero e as políticas declaradas nos discursos organizacionais, atualmente, não vêm correspondendo às práticas. Neste sentido, para entender a representatividade das mulheres no ambiente corporativo de empresas que afirmam ser praticantes dos preceitos de diversidade de gênero, é necessário identificar e analisar quais práticas permeiam as relações nessas empresas (MEINHARD; DE FARIA. 2020).

Nesse contexto, salienta-se a importância do Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC), que é um documento que visa promover a boa governança corporativa por meio da disseminação das melhores práticas. Ao adotar as recomendações do código, a partir de seus princípios, as organizações mostram o seu comprometimento, dentre outros, em alinhar interesses; prevenir, mitigar e tratar conflitos; e gerar valor tangível e intangível para todas as partes interessadas, considerando os impactos na economia, sociedade e meio ambiente. No referido código são elencadas práticas relativas à diversidade de gênero, cujos objetivos são melhorar o processo decisório, o desempenho, a reputação, o retorno econômico e a longevidade de suas operações.

Diante do exposto, o principal interesse desse estudo está em responder a seguinte questão-problema: qual a aderência das Companhias Estaduais Abertas de Saneamento Básico às melhores práticas de governança corporativa relacionadas à diversidade de gênero na alta gestão, com base no Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC)?

Como pressuposto observa-se que no atual cenário corporativo brasileiro e, por conseguinte, nas companhias que são o foco deste estudo, há uma tendência à perpetuação da dominação masculina nos altos cargos de gestão e, também, existência de barreiras para entrada no sexo feminino nos boards dessas organizações, negando-as aspirações profissionais legítimas.

Dessa forma, partindo do racional que promover ações afirmativas em diversidade de gênero é fundamental para todas as demais empresas que almejam potencializar os seus resultados, gerando valor no curto, médio e longo prazo, a presente pesquisa propõe a analisar a aderência das referidas companhias de saneamento básico às melhores práticas de governança corporativa relacionadas à diversidade de gênero na alta gestão, com base no CBGC.

Para se alcançar tal propósito, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: (i) levantar as melhores práticas de diversidade de gêneros indicados no CBGC; (ii) identificar as práticas

adotadas pelas Companhias relacionadas à diversidade de gênero; e (iii) verificar o nível de aderência das práticas das Companhias às indicadas no CBGC.

No que se refere à estrutura, esse trabalho se organiza em i) apresentação do referencial teórico com as principais discussões feitas por outros autores sobre a temática; ii) o delineamento da pesquisa, através dos procedimentos metodológicos empregados para o atingimento dos objetivos geral e específicos do estudo; iii) análise e discussão dos principais resultados obtidos; e iv) considerações finais, que refletem as conclusões do artigo e as limitações de pesquisa, com indicações de futuros estudos correlatos ao tema da diversidade de gênero.

Por fim, a presente pesquisa, além de ser relevante por evidenciar esse problema social e, por conseguinte corporativo, de discriminação de gênero, poderá contribuir para um melhor entendimento do cenário atual enfrentado pelas companhias analisadas, favorecendo a atenuação dessa desigualdade entre homens e mulheres nos cargos de alta gestão do segmento do saneamento básico e o aprimoramento da igualdade de gênero no Brasil.

2. Referencial teórico

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023), a Governança Corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.

As duas edições do CBGC apresentam os princípios que norteiam a Governança Corporativa, conforme quadro 01:

Quadro 01 - Princípios de Governança Corporativa - IBGC

PRINCÍPIOS	CBGC	
	5ª EDIÇÃO	6ª EDIÇÃO
Integridade	Ausente	Presente
Transparência	Presente	Presente
Equidade	Presente	Presente
Prestação de contas (Accountability)	Presente	Ausente
Responsabilidade Corporativa	Presente	Ausente
Responsabilização (Accountability)	Ausente	Presente
Sustentabilidade	Ausente	Presente

Fonte: IBGC

O Código do IBGC (2015 e 2023) apresentam práticas de Governança que devem ser seguidas por qualquer tipo de organização, conforme Quadro 02:

Quadro 02 - Práticas de Governança Corporativa - IBGC

CAPÍTULOS	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	
	CBGC 5ª Edição	CBGC 6ª Edição
Sócio	Ausente	Presente
Conselho de Administração	Presente	Presente
Diretoria	Presente	Presente
Órgãos de Fiscalização e Controle	Ausente	Presente
Conduta	Ausente	Presente

Fonte: IBGC

A Equidade, que será abordada nesse estudo, visa tratar de forma justa todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração os direitos, deveres, necessidades, expectativas e interesses.

O conceito de equidade nas palavras de Vojvodic et al. (2022):

A equidade, por sua vez, refere-se à promoção da justiça por meio da adaptação de regras, processos e distribuição de recursos em Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da Administração Pública Federal: avanços e desafios Julho-Dezembro | 2022 organizações e na sociedade. A partir de uma lente equitativa, reconhece-se que existem privilégios e barreiras sociais que fazem com que as pessoas não partam do mesmo lugar social e promove-se a adaptação das regras de forma comprometida com a superação dessa desigualdade. A equidade adapta a regra a um caso específico, considerando seus efeitos práticos, a fim de concretizar a justiça prevista originalmente na regra. Assim, a equidade refere-se ao processo em que uma organização, seja ela pública ou privada, consistentemente se engaja para assegurar que minorias sociais tenham igualdade de oportunidades nesses ambientes e na sociedade (VOJVODIC et al., 2022, p. 48)

Segundo Wright (2023), a ocupação de mulheres nos mais altos cargos de controle das empresas pode trazer benefícios em aspectos como ética, diversidade, recursos humanos, sustentabilidade, inovação, estratégia e relacionamento com o consumidor.

Os estudos apontam que há uma clara conexão entre a diversidade e melhores resultados financeiros, promovendo maior confiança e diálogo aberto, além de sustentar práticas empresariais e comportamentos de liderança eficazes.

Na análise feita por Donaggio (2020) constatou-se que a maior diversidade de gênero nos conselhos traz benefícios, tais como: melhores indicadores de responsabilidade social corporativa, melhor reputação ética e social, maior conformidade às leis e normas e melhor qualidade dos relatórios divulgados pelas empresas. Relata ainda que as empresas que adotam a diversidade de gênero, além de apresentar as melhores práticas de responsabilidade socioambiental corporativa, tem menor incidência de fraudes corporativas e do mercado de capitais, respeitam mais as partes interessadas e o meio ambiente, e prestam contas de forma voluntária

A Organização das Nações Unidas (ONU) estimula a maior participação feminina em cargos de liderança das companhias, a partir de iniciativas como Pacto Global e os Princípios de Empoderamento Feminino.

Donaggio (2020) concluiu que a diversidade de gênero na alta gestão deve ser vista como prioridade por dois motivos principais: contribuir diretamente com os Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU e indiretamente para a promoção dos Princípios do Pacto Global, especialmente os relacionados ao meio ambiente e ao combate à corrupção.

Ferreira (2023) analisou a presença feminina nos Conselhos de Administração (CAD) das empresas multinacionais listadas na B3. A partir do levantamento feito, das 27 listadas na bolsa, 16 possuíam mulheres no Conselho de Administração.

Com esse estudo não foi possível afirmar que quanto maior o tamanho da organização, maior será a participação feminina. Quanto ao setor, chegou-se à conclusão que construção, tecnologia da informação e comunicação possuem a maior quantidade de mulheres nos CADs. Levando em consideração a distribuição das empresas nos Estados Federativos: São Paulo, maior centro empresarial do Brasil, possui a maior quantidade de empresas com mulheres em seus CADs.

A autora complementou seus estudos com uma análise a nível individual e chegou às seguintes conclusões: as mulheres que ocupam cadeiras no CAD tem alto nível de escolaridade (especialização, mestrado ou doutorado); Administração, Artes, Direito e Economia são as formações predominantes; e falam outras línguas, além do Português e Inglês. Um ponto que merece destaque é que 59,30% praticam ações de voluntariado.

Albuquerque e Santos (2019) também analisaram as empresas listadas na B3 perceberam a disparidade entre homens e mulheres na ocupação dos cargos de diretoria executiva. Nesse estudo foram listadas as empresas listadas em relação ao nível de Governança Corporativa (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado) e chegou-se a conclusão que, mesmo nas empresas listadas no segmento voltado à adoção de práticas de Governança Corporativa, existe a desproporção

acentuada entre executivos homens e mulheres. O estudo afirma que só a adoção de práticas de governança não é suficiente para garantir a equidade de gênero, sendo necessário a criação de algum incentivo para que aumente a participação das mulheres nos cargos da diretoria executiva.

Goldenberg (2023) apresentou um estudo de como avançar e garantir equidade de oportunidades, relatando que existe um “degrau quebrado” que impede a escalada profissional das mulheres.

As mulheres representam 56% dos cargos de assistentes, estagiários e analistas. Os números permanecem altos até a coordenação (algo em torno de 46%), mas quando computamos a presença das mulheres nas gerências e diretorias, os índices caem para 14%.

Vários aspectos criam o empecilho para a ascensão das mulheres: a maternidade, a falta de flexibilidade de horário, a ausência de oportunidades de desenvolvimento equitativas para homens e mulheres, a ambiência nem sempre segura, a discriminação, os assédios, as visões estereotipadas, a cultura masculina....

O estudo conclui que o conserto do “degrau quebrado” resultará na pluralidade das equipes e, aliado à criação de uma cultura do trabalho inclusiva, permitirá a diminuição das diferenças de gênero, gerando o progresso no caminho para equidade.

Por fim, a desigualdade de gênero está presente em nossa sociedade, refletindo o mesmo retrato dentro das organizações, sejam privadas ou públicas. Timóteo (2022) fundamentou sua pesquisa buscando esclarecer porque as organizações públicas devem implantar políticas de diversidade, inclusão e equidade. Chegou-se à conclusão que as organizações públicas devem implantar políticas de diversidade, inclusão e equidade já que são extensões operacionais dos programas e políticas de governo e que devem refletir os interesses da sociedade.

3. Método da pesquisa

A presente pesquisa traz uma abordagem qualitativa, que para Godoy (1995) representa o processo de coleta e analisa vários tipos de dados para se compreender melhor o funcionamento do fenômeno, devendo analisa-lo numa perspectiva integrada. Silva e Menezes (2000) complementam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são atributos da pesquisa qualitativa que não requer uso de métodos estatísticos.

Diante dos seus objetivos, para Vergara (2000) a pesquisa descritiva apresenta as características da população/fenômeno estudado, sem o compromisso de explicar os fenômenos descritos. Diante da temática apresentada nesse artigo optou-se pela pesquisa qualitativa descritiva com base os relatórios publicados pelas Companhias Estaduais de Saneamento aqui estudadas e outros documentos que permitiram avaliar a veracidade do pressuposto do estudo.

Quanto à natureza, segundo Vergara (2000) a pesquisa aplicada busca resolver problemas concretos, quer sejam imediatos ou não. A questão de pesquisa do artigo busca verificar se as práticas de governança das Companhias de Saneamento contribuem para a solução de um problema social de equidade de gênero nos altos cargos de liderança, caracterizando-se, portanto, em um estudo qualitativo de natureza aplicada.

Segundo Flick (2013), as decisões sobre a amostragem na pesquisa qualitativa devem levar em consideração as pessoas ou situações na coleta de dados. A delimitação do universo da pesquisa fundamenta-se na relevância e nível de transparência de informações prestadas. Dessa forma, o setor de saneamento demonstra-se interessante, pois está presente em todo o país, que juntamente com outras vertentes da infraestrutura, movimenta a economia nacional, bem como traz impactos consideráveis para sociedade.

Ainda nessa esteira, as Companhias com controle acionário do Estado devem cumprir regras mais rigorosas de transparência e dessas, as que possuem capital aberto, contam ainda com o atendimento de expectativas de outros stakeholders, como os investidores. Com base nos critérios apresentados, e ainda considerando a exclusão da Companhia que passou por

reorganização societária e teve reduzida sua prestação de serviço ao abastecimento de água, foram eleitas à pesquisa as Companhias de Saneamento dos Estados do Ceará (CAGECE), Goiás (SANEAGO), Minas Gerais (COPASA), Paraná (SANEPAR), Santa Catarina (CASAN) e São Paulo (SABESP).

E quanto a correlação do tema do presente artigo, restringiu-se a análise aos membros da alta administração, como Conselho de Administração (CAD), Conselho Fiscal (CF) e Diretoria, visto que estes são responsáveis pela condução dos negócios, bem como pelo incentivo à adoção das práticas de governança relacionadas à diversidade.

A coleta dos dados foi feita através de fontes secundária, ou seja, utilizando-se de materiais já existentes e pesquisa bibliográfica que contribuíram na busca de responder ao problema de pesquisa apresentado nesse artigo. Flick (2013) define “análise secundária” como uma análise que o pesquisador não coletou os dados para seu projeto de pesquisa, mas se utilizou de dados existentes que foram produzidos para outros propósitos.

Por fim, o tratamento dos dados foi através da análise dos documentos pesquisados, comparando as práticas apresentadas pelas empresas com as apresentadas no CBGC. Os documentos publicados por essas empresas e que apresentam informações sobre o objeto da pesquisa são: Formulário de Referência e Relatório da Administração, obrigatórios às Companhias abertas com base em resoluções da Comissão de Valores Mobiliários (CVM); Relatório de Sustentabilidade ou Relato integrado exigido pela Lei das Estatais, Lei Federal nº 13303/16 e demais documentos como políticas que tratam desta temática.

Na análise dos documentos institucionais pesquisados, foi feita uma busca utilizando-se de palavras como: diversidade, equidade, gênero, feminino, igualdade e mulher, que resultaram na obtenção das informações. Do ponto de vista temporal, buscou-se as informações mais atualizadas disponíveis referente ao exercício de 2022.

4. Análise e discussão dos resultados

Conforme dados e informações levantados nas Companhias de Saneamento, apresenta-se uma análise por instituição:

4.1. CAGECE

Por meio de consulta ao site institucional foi possível verificar diversos documentos corporativos, dos quais destacam-se no Quadro 03, os que tratam da temática de diversidade, especialmente relacionados à alta gestão:

Quadro 03 - Análise documentos CAGECE

Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa
Atendimento da prática 2.2. (ii) que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero, por meio da Política de Indicações da Companhia.
Relatório da Administração
A alta gestão acompanha periodicamente o Indicador de Maturidade de Governança Corporativa, visando o alinhamento às boas práticas preconizadas pelo CBGC atingindo o patamar avançado (acima de 81%) no final do exercício de 2022. No último ciclo, a Companhia estruturou um Comitê ESG a fim de fortalecer e desenvolver ações voltadas para o meio ambiente, social e governança. Anualmente é realizado um Fórum sobre os temas Governança, Riscos e Conformidade (GRC), o último abordou a "Diversidade e Inclusão: o impacto organizacional sob a ótica da governança, gestão de riscos e conformidade". Adicionalmente, a Companhia recebeu o Selo Justiça pela Paz em Casa, em função do reconhecimento às empresas que realizaram ações de enfrentamento à violência contra a mulher ao longo do ano.
Política de Indicação

Como já mencionado, a Companhia direciona o processo de indicação de membros da alta gestão, considerando como um dos critérios a diversidade:

“Os membros estatutários deverão ser cidadãos de reputação ilibada, alinhados com a cultura, os valores e os objetivos estratégicos da Companhia, bem como possuir notório conhecimento e qualificação profissional compatíveis com a natureza do cargo para os quais foram indicados, considerando sempre que possível, a diversidade de experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária, raça e gênero.”

Código de Conduta e Integridade

Traz como princípios e guia de comportamento com o público interno e externo o respeito à diversidade relacionada a gênero ou demais grupos minorizados.

Formulário de Referência

Além da menção a algumas práticas já relatadas anteriormente, o documento apresenta a composição por gênero detalhada dos seus órgãos de governança.

Quadro 04 - Representatividade de membros por declaração de gênero - CAGECE

Órgão	Gênero Feminino	% Feminino	Gênero Masculino	% Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder	Total
CAD	1	16,67%	5	83,33%	0	0	0	6
CF	1	11,11%	8	88,89%	0	0	0	9
Diretoria	1	11,11%	8	88,89%	0	0	0	9

Fonte: Autoria própria

Quanto à aderência às práticas da 5ª edição do CBGC pode-se considerar o alcance parcial, tendo em vista que a Companhia possui política com previsão de indicações de membros do CAD, Diretoria, CF e demais órgãos, que atendam aspectos de diversidade, inclusive de gênero. Há representatividade de mulheres em todos os órgãos da alta gestão, ainda que abaixo de 20%.

Em relação à 6ª edição do CBGC, além de manter as práticas da versão anterior e por consequência o mesmo nível de aderência, não atende uma das práticas, relacionada ao número ímpar de membros no CAD.

4.2. CASAN

Ao buscar por palavras e expressões que representem práticas relacionadas à diversidade de gênero nos documentos publicados pela Companhia de Saneamento Catarinense, identificou-se que (ver Quadro 05):

Quadro 05 - Análise documentos CASAN

Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa
A Companhia declara não possuir uma política de indicação aprovada, em que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero. As restrições em relação à candidatura estão previstas no Estatuto Social e faz menção à participação da Assembleia Geral na indicação dos membros no CAD.
Políticas
A Política de Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos possui dentre outros objetivos, estabelecer diretrizes e compromissos para a atuação da Companhia alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS): 5 - Igualdade de gênero, 8 - Trabalho decente e crescimento econômico, 10 - Redução das desigualdades, 16 - Paz, justiça e instituições eficazes e 17 - Parcerias e meios de implantação, da Organização das Nações Unidas (ONU), inclusive prevê a disseminação dos respectivos ODS e seus indicadores, na colaboração ao atendimento das metas estabelecidas na Agenda 2030. Percebe-se como uma declaração de intenções da Companhia a ser acompanhada através do cumprimento das responsabilidades de todos os seus agentes e reportada através dos próximos relatórios.
Código de Conduta e Integridade
Dentre seus princípios básicos retrata o respeito à diversidade; orientação à conduta profissional de respeitar as

individualidades e suas contribuições, proporcionando um ambiente de inclusão e valorização da diversidade em todas as relações de trabalho; o corpo diretivo e gerencial da Companhia compromete-se a estimular a igualdade de oportunidades para todos os empregados; e no seu relacionamento com diretores, conselheiros, comissionados, empregados, prestadores de serviço, empregados à disposição, estagiários e jovens aprendizes, prega o respeito e valorização à diversidade social e cultural e as diferenças individuais, dispensando a todas as pessoas tratamento imparcial, sem preconceitos de origem social, cultural, étnica ou relativos a gênero, idade, religião, opinião política, orientação sexual, condição física, psíquica e mental, nem qualquer outra forma de discriminação;

Formulário de Referência

As principais características dos órgãos de administração e conselho fiscal, são retratadas no quadro abaixo, onde é possível perceber que existe uma expressiva participação do gênero feminino no CAD de 44,44%, conferindo-lhes a certificação do Selo WOB – Women on Board, uma iniciativa independente apoiada pela ONU Mulheres. Ainda no mesmo documento, tópico 10.2 Alterações Relevantes, menciona-se que a Companhia estruturou um grupo de trabalho para promover a diversidade e a inclusão na Companhia, denominado de Comissão de Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos, tem como objetivo elaborar um programa e pensar em políticas voltadas para os referidos temas;

Fonte: Autoria própria

Quadro 06 - Representatividade de membros por declaração de gênero - CASAN

Órgão	Gênero Feminino	% Feminino	Gênero Masculino	% Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder	Total
CAD	4	44,44%	5	55,56%	0	0	0	9
CF	1	10,00%	9	90,00%	0	0	0	10
Diretoria	0	0,00%	5	100,00%	0	0	0	5

Fonte: Autoria própria

Como mencionado, a Companhia não dispõe de política ou documento equivalente que trate sobre a indicação, seleção e qualificação dos membros da alta gestão, conforme previsto na 5ª edição do CBGC e mantido pela 6ª edição, ainda assim na composição atual dos órgãos, possui 44,44% de mulheres no CAD, fato gerador inclusive de certificação à Companhia, porém o mesmo resultado não é alcançado no CF com apenas 10% e inexistente na Diretoria, indicando uma aderência parcial ao CBGC. E por fim, atende a sugestão de número de membros do CAD, a Política de Diversidade e Inclusão e Direitos Humanos, bem como o CCI da empresa expressam a intenção e o direcionamento das ações dos colaboradores e demais stakeholders nessa perspectiva.

4.3. COPASA

Através de consulta no site institucional foi possível evidenciar diversos documentos corporativos que tratam da diversidade nos altos cargos de gestão. São eles (ver Quadro 07):

Quadro 07 - Análise documentos COPASA

Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa
Atendimento da prática 2.2.2 (ii), que estabelece que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero, por meio da Política de Indicações da Companhia.
Relatório da Administração
A adesão ao Movimento Elas Lideram 2030, iniciativa do Pacto Global com o escopo de aumentar a participação de mulheres em cargos de liderança. Ademais, em 2022, a Companhia adotou práticas de incentivo à inclusão e à diversidade, entre as quais é citada a instituição das Rodas da Diversidade, que são diálogos de inclusão relacionados a temas diversos.
Políticas
A Política de Indicação e Elegibilidade de membros Estatutários da Companhia, no seu capítulo de Diretrizes, item 5.1.3 também corrobora que “o processo de indicação de Membros Estatutários deverá considerar, também, critérios como complementaridade de experiências, disponibilidade de tempo para o desempenho da função e diversidade de seus membros”.

Código de Conduta e Integridade
Um dos princípios, que rege a conduta de todos os submetidos ao CCI da Copasa, é a diversidade (art. 2º, letra g). Ademais, a Companhia estabelece como conduta que deve pautar a atuação do gestor público da Companhia, art. 6º, item g, contribuir para um ambiente organizacional livre de preconceitos, especialmente relacionados a questões de etnias, raças, idade, orientações sexuais, gênero e outras questões comportamentais, de forma a facilitar o avanço da diversidade e da inclusão na empresa.
Relatório de Sustentabilidade
As informações do relatório seguem os Princípios do Pacto Global, abordando os ODS da ONU, sendo um deles o de “Estimular práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego”, o ODS 05. Considerando a composição predominantemente masculina no setor de saneamento e os impactos relativos ao gênero, o ODS passou a ser relevante para a Copasa aumentar a participação feminina e a igualdade de oportunidades. A Companhia possui um canal de denúncia, sendo o seu Comitê de Ética responsável por avaliar e tratar as denúncias recebidas, inclusive aquelas relativas à discriminação no ambiente de trabalho. A Copasa está em processo de consolidação de suas práticas antidiscriminação e de incentivo à inclusão com a elaboração de uma Política de Diversidade, que ainda não foi publicada. Como demais práticas voltadas para a equidade de gênero destacam-se: i) Programa Mentoria Feminina para incentivar, encorajar e preparar as mulheres a evoluírem em suas carreiras, contribuindo para a equidade de gênero; e ii) o Programa Empresa Cidadã que contempla o prolongamento da licença maternidade e licença de paternidade. Por fim, é destacado no relatório que a Companhia atingiu 33,1% de mulheres em cargos de alta liderança, ultrapassando a meta do Movimento Elas Lideram do Pacto Global, que estabelece o objetivo de 30% de mulheres nos altos cargos de gestão até o ano de 2025, entretanto os números do Formulário de Referência, que serão em seguida apresentados, não coadunam com essa informação.
Formulário de Referência
A Copasa evidencia no seu item 7.1.e que não há, formalmente, objetivos assumidos pela empresa com relação à diversidade e inclusão. Ademais, partindo para os números apresentados pela Companhia observa-se que, no ano de 2022, em termos de distribuição de gênero, o sexo masculino é predominante todas as categorias funcionais da Companhia (gerencial, operacional, administrativo, etc), inclusive na sua alta gestão.

Fonte: Autoria própria

Abaixo é apresentada a composição detalhada dos seus órgãos de governança, a saber:

Quadro 08 - Representatividade de membros por declaração de gênero - COPASA

Órgão	Gênero Feminino	% Feminino	Gênero Masculino	% Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder	Total
CAD	0	0,00%	6	100,00%	0	0	0	6
CF	1	11,11%	8	88,89%	0	0	0	9
Diretoria	1	20,00%	4	80,00%	0	0	0	5

Fonte: Autoria própria

Quanto à aderência às práticas da 5ª edição do CBGC, pode-se considerar o atendimento parcial, tendo em vista que há uma Política de Indicação e Elegibilidade de membros Estatutários da Companhia, prevendo a diversidade de gênero nos órgãos de governança, contudo não há representatividade feminina no CAD, sendo um órgão composto exclusivamente pelo gênero masculino (100%).

Vale destacar que o CCI e o Relatório de Sustentabilidade da Companhia também evidenciam o direcionamento da Companhia para essa temática, através de diretrizes, condutas, compromissos e da promoção de ações e programas visando a equidade de gênero.

Em relação à 6ª edição do CBGC, além de manter as práticas da versão anterior e, conseqüentemente, o mesmo nível de aderência, não atende a prática relacionada ao número ímpar de membros no CAD.

4.4. SABESP

Considerando os documentos corporativos elencados no Quadro 09, identificou-se as seguintes práticas na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo:

Quadro 09 - Análise documentos SABESP

Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa
<p>Informa ser aderente à prática 2.2.1 (ii) que trata da composição do Conselho de Administração no que se refere à diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero.</p>
Relatório da Administração
<p>A Companhia coíbe preconceitos de origem, raça, sexo, cor, orientação sexual, idade, crença religiosa ou quaisquer outras formas de discriminação. Também é destacada a existência de um canal de denúncias, que atua de forma autônoma e confidencial, e que está disponível para todos os empregados, recebendo denúncias relacionadas a qualquer conduta de assédio e discriminação.</p> <p>A Companhia ratifica que atua para que os colaboradores tenham iguais oportunidades de capacitação profissional, com equidade, procurando contemplar a diversidade de forma justa e equilibrada. Ademais, no ano de 2022, foi intensificada a Jornada da Diversidade e Inclusão, com objetivo de criar uma política e indicadores de Diversidade e Inclusão na Sabesp. A jornada iniciou com palestras de sensibilização e realização de um Diagnóstico de Maturidade de Diversidade e Inclusão, que apontou um ambiente favorável ao prosseguimento da jornada e à proposição de compromissos sociais e ações afirmativas.</p>
Políticas
<p>A Companhia conta com uma política de indicação aprovada pelo Conselho de Administração e também possui um Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento, que é responsável pela supervisão do processo de indicação e de avaliação de administradores e conselheiros fiscais, conforme previsão estatutária, e observado o disposto na Lei das Estatais. O item 3.4 da referida política elenca como diretriz que “os candidatos a membros do Conselho de Administração e da Diretoria serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento, considerando, sempre que possível, a diversidade de experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero...”.</p>
Código de Conduta e Integridade
<p>A Sabesp atua para assegurar um ambiente livre de assédio ou constrangimentos e que acolha a diversidade, de forma a continuar a ser uma empresa da qual têm-se o orgulho de fazer parte. Como valor da Companhia é elencado o respeito às pessoas com uma atuação para que haja equidade de oportunidades, acolhimento e espaço à diversidade. Ademais, como princípio ético a empresa corrobora com práticas de gestão de pessoas que respeitem a diversidade e fortaleçam a motivação, a satisfação e o comprometimento, acolhendo e abrindo espaço para a diferença como forma de ampliar as visões internas e a capacidade de inovação.</p>
Relatório de Sustentabilidade
<p>A Valorização das Pessoas é uma diretriz estratégica da Sabesp, e estimula o crescimento profissional por meio de oportunidade e reconhecimento, elevando a satisfação e o bem estar e buscando inclusão e diversidade.</p> <p>A Companhia recebeu no ano de 2022 o Selo Paulista da Diversidade, concedido pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, por desenvolver programas, projetos e ações de promoção e valorização da diversidade em seus ambientes e em suas áreas de atuação.</p> <p>Como ações afirmativas voltadas para a diversidade e equidade de gênero, a empresa destaca neste relatório: i) Jornada da Diversidade e Inclusão: Em 2022 foi intensificada a Jornada, através de diversas etapas que englobam iniciativas de sensibilização, capacitação, censo, diagnóstico de maturidade e práticas com objetivo de criar uma política e indicadores de diversidade e inclusão na Sabesp. Adicionalmente, foi efetuado o Diagnóstico de Maturidade de Diversidade e Inclusão, que apontou um ambiente favorável ao prosseguimento da jornada e à proposição de compromissos sociais e ações afirmativas.</p> <p>ii) Mulheres que transformam: No mês de março, em celebração ao Dia Internacional da Mulher, foi lançada uma série de vídeos “Mulheres que transformam”, com objetivo de reconhecer e ressaltar o poder e o protagonismo das mulheres da Sabesp, compartilhando suas histórias e trajetória profissional.</p> <p>iii) Prêmio Empreendedor Sabesp: programa desenvolvido para estimular a geração de ideias, a busca pela inovação e o reconhecimento e replicação de boas práticas com viés inovador que auxiliem na resolução dos problemas empresariais atuais. E em consonância com a Jornada da Diversidade e Inclusão, foi criada a modalidade “Diversidade e Inclusão”, dentro da categoria Ideia, visando levantar propostas de soluções para os desafios de inclusão e equidade de todos colaboradores Sabesp, além de garantir a representatividade e oportunidade para todos os grupos.</p>
Formulário de Referência
<p>A Sabesp declarou no item 7.1.e, que ainda está estruturando seu programa de diversidade e que não concluiu o estabelecimento de objetivos específicos até a data de arquivamento do FRE na CVM.</p>

Fonte: Autoria própria

Com relação à composição dos órgãos de governança, têm-se os seguintes dados:

Quadro 10 - Representatividade de membros por declaração de gênero - SABESP

Órgão	Gênero Feminino	% Feminino	Gênero Masculino	% Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder	Total
CAD	3	27,27%	8	72,73%	0	0	0	11
CF	0	0,00%	6	100,00%	0	0	0	6
Diretoria	3	50,00%	3	50,00%	0	0	0	6

Fonte: Autoria própria

No que se refere às práticas da 5ª edição do CBGC, a Sabesp pode ser considerada aderente, tendo em vista que há uma Política de Indicação e Elegibilidade de membros Estatutários da Companhia, prevendo a diversidade de gênero nos órgãos de governança, e há representatividade feminina no CAD (27,27%) e na Diretoria (50%), sendo este último o percentual mais alto encontrado nas empresas analisadas do setor. Cabe ratificar que o Relatório da Administração, o CCI e o Relatório de Sustentabilidade da Companhia também demonstram o direcionamento da Companhia para a diversidade de gênero, elencando muitas ações a fim de fomentar o tema na Companhia.

Por fim, quanto à aderência às práticas da 6ª edição do CBGC, pode-se considerar o alcance parcial, uma vez que mantém as práticas da 5ª edição, contudo não atende a prática relacionada ao número ideal de membros do CAD, que seria de 5 a 9 membros. Ademais, a prática relativa à composição do CF também não é atendida, uma vez que esse órgão é composto exclusivamente pelo sexo masculino.

4.5. SANEAGO

Alinhado à pesquisa sobre a adesão às práticas relacionadas à diversidade de gênero, foram analisados os documentos indicados no Quadro 11 e apresentados os seus respectivos achados:

Quadro 11 - Análise documentos SANEAGO

Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa
Não aderente à prática 2.2.2 (ii), que trata da composição do CAD tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero, uma vez que a Companhia não conta atualmente com uma política de indicação aprovada por seu Conselho de Administração.
Relatório da Administração
No relatório a Saneago informa que existe um comitê executivo responsável pela estratégia, diretrizes e demais agendas de sustentabilidade da Companhia. Dentre as ações, a Companhia destaca a criação do Comitê Permanente para Questões da Mulher e Diversidade.
Políticas
A Companhia informa que está em fase de elaboração a política de indicações que abordará os aspectos solicitados no Informe de Governança;
Código de Conduta e Integridade
A Saneago ratifica no seu CCI que respeita a diversidade, não permitindo qualquer discriminação ou preconceito por razão de gênero, raça, cor, sexo, idade, ideologia, nacionalidade, religião, orientação sexual, condição ou compleição física ou qualquer outra condição pessoal, física, ou social de seus empregados. Adicionalmente, a Companhia corrobora no referido documento que é responsabilidade de todos empregados e especialmente da alta administração e dos gestores(as) das suas diversas unidades, conhecer e respeitar os termos da Política Interna de Equidade de Gênero, Raça e Diversidade para prevenir e combater qualquer tipo de violência e manter o ambiente de trabalho saudável e harmonioso.
Relatório de Sustentabilidade
A Companhia informa que procura garantir o equilíbrio de experiências, conhecimento e diversidade de perfil de seus membros como critérios de análise do Comitê de Elegibilidade. Vale destacar o reconhecimento Selo Empresa Amiga da Família, promovido pelo então Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH), o Selo distingue publicamente as empresas que se mostram

comprometidas com o equilíbrio trabalho-família. O Selo é um reconhecimento ao olhar mais humano da Saneago em suas rotinas de trabalho

Formulário de Referência

A Copasa declara no item 7.1.e, que instituiu Política Interna de Equidade de Gênero, Raça e Diversidade, que consolida o compromisso contínuo de contribuir para a eliminação de todas as formas de desigualdade e discriminação nas relações sociais, com a busca da promoção da equidade de gênero, raça, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, geracional e de pessoas com deficiência. Por se tratar de uma política interna, não foi possível ter acesso ao documento, a fim de analisar as práticas relativas à equidade de gênero.

Também vale destacar que o item 7.1.d do FRE que trata da descrição das principais características dos órgãos de administração e conselho fiscal, por meio de autodeclaração, está sem o devido preenchimento, impossibilitando a análise. Logo, as informações utilizadas para preencher o quadro de representatividade foram obtidas através do item 7.3 – Composição e experiência profissionais da administração e do conselho fiscal.

Fonte: Autoria própria

Quadro 12 - Representatividade de membros - SANEAGO

Órgão	Gênero Feminino	% Feminino	Gênero Masculino	% Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder	Total
CAD	2	20,00%	8	80,00%	0	0	0	10
CF	0	0,00%	4	100,00%	0	0	0	4
Diretoria	1	14,29%	6	85,71%	0	0	0	7

Fonte: Autoria própria

A Saneago, no que se refere às práticas da 5ª edição do CBGC, pode ser considerada parcialmente aderente. Apesar de não dispor de uma política de indicação que, segundo a empresa ainda está em fase de elaboração, a Companhia possui representatividade feminina no CAD (20%) e na Diretoria (14,29%).

Vale destacar que a existência de um Comitê Permanente para Questões da Mulher e Diversidade, que indica a intenção de direcionamentos para a promoção da temática na organização, alinhada ao seu CCI que tem como princípio o respeito à diversidade.

No tocante à aderência às práticas da 6ª edição do CBGC, permanece o mesmo nível de aderência parcial, uma vez que mantém as práticas da 5ª edição, contudo não atende a prática relacionada ao número ideal de membros do CAD, que seria de 5 a 9 membros. Ademais, a prática relativa à composição do CF também não é atendida, uma vez que esse órgão é composto exclusivamente pelo sexo masculino.

4.6. SANEPAR

Com base nos documentos abaixo disponibilizados e consultados no site institucional, identificou-se as seguintes práticas na Companhia Paranaense de Saneamento (ver Quadro 13):

Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa
Atendimento da prática 2.2 que trata da composição do CAD, visto que possui Política de Indicação que estabelece requisitos e vedações nas indicações, além de determinar que, na composição global do referido órgão, deverá ser observada a diversidade e complementaridade de experiências profissionais entre os indicados. Vale ressaltar que a política também prevê o mesmo critério para os indicados ao Conselho Fiscal.
Relato Integrado
em conformidade com as Normas do Global Reporting Initiative (GRI), reúne diversas práticas de governança relacionadas à diversidade, como o GRI 405-1: Composição dos órgãos de governança, em 2022, de 84% de homens e 16% de mulheres, com destaque para o comitê de elegibilidade com 33% de mulheres; atuação do Comitê de Diversidade, Equidade e Inclusão: EXISTIR, a fim de promover igualdade de oportunidades e acolher corporativamente as questões relacionadas à equidade de gênero e demais grupos minorizados. Os GRI 2-10 e 2-11 são representados pela nomeação e seleção da Administração e atendidos pela política reportada na alínea “a)” deste tópico. Já os GRI 2-23, 2-24, 3-3 relatam o Programa de Integridade, revisado recentemente, com a inclusão

do pilar Diversidade, contando inclusive com apresentação em libras e a participação de representantes da alta gestão e grupos diversos no seu lançamento. Além disso, é signatária dos ODS, inclusive o 5, e dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEP), que versa sobre o tratamento justo às mulheres no ambiente de trabalho, inclusive em relação à remuneração, no caso dos Conselhos e Comitês não há diferenças, porém na Diretoria composta por não empregados há uma variação de 13,81% entre as remunerações de homens e mulheres e de 2,56% para Diretores empregados, seguindo o GRI 405-2.

Políticas

Política de Diversidade, Equidade e Inclusão: representa mais uma declaração da Companhia em alinhar suas ações às práticas que assegurem respeito, inclusão, equidade, e valorização à diversidade humana, retratando as diretrizes, responsabilidades do comitê, alta gestão e diversos atores neste processo.

Código de Conduta e Integridade

Código de Conduta e Integridade: traz a diretriz de que todos os que atuam sob suas premissas devem aceitar, respeitar a diversidade e não praticar qualquer forma de discriminação.

Programa de Integridade: Como já relatado anteriormente, conta-se com um pilar de Diversidade, que prevê inclusive a disseminação sobre o uso do Canal de Denúncias de Integridade para apontamentos de desvios relacionados à diversidade, equidade e inclusão, de modo a garantir também o devido tratamento das demandas registradas no canal.

Formulário de Referência

Há a menção às práticas já reportadas anteriormente, e a composição atual dos órgãos de governança.

Fonte: Autoria própria

Quadro 14 - Representatividade de membros por declaração de gênero - SANEPAR

Órgão	Gênero Feminino	% Feminino	Gênero Masculino	% Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder	Total
CAD	1	11,11%	8	88,89%	0	0	0	9
CF	0	0,00%	8	100,00%	0	0	0	8
Diretoria	1	12,50%	7	87,50%	0	0	0	8

Fonte: Autoria própria

Percebe-se que há reiteradas declarações de compromissos e algumas ações de suporte a diversidade em vários níveis da organização, bem como adesão parcial às práticas de diversidade da 5ª edição do CBGC, quando da previsão de características correlatas na política de indicação para os membros do CAD, Diretoria e CF, no entanto a representatividade feminina não chega a 15% no CAD e Diretoria; e inexistente no CF. Quanto às demais práticas da 6ª edição, atende à composição numérica do CAD e a adoção de política de Diversidade, Equidade e Inclusão.

5. Considerações finais

Partindo do racional de que é estratégico e gera valor ao negócio ter uma equipe diversa compondo o seu capital social e intelectual, as Companhias Estaduais de Saneamento Básico de capital aberto ainda têm muito o que evoluir na temática de diversidade. A análise evidenciou que o poder decisório, que se encontra nos altos cargos de liderança (Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal) são ocupados, em sua maioria, por homens. As mulheres possuem alguma representatividade nessas Companhias, porém longe da ideal, evidenciando-se também uma lacuna entre as declarações e compromissos com as práticas efetivas.

A pluralidade no ambiente de trabalho fortalece a cultura e o propósito, criatividade e multiplicidade de ideias, soluções inovadoras, melhora a performance, levando a uma tomada de decisão mais consciente. Assim, promover ações estratégicas em diversidade é fundamental para as Companhias de Saneamento e todas as demais empresas, que almejam potencializar os seus resultados, gerando valor no curto, médio e longo prazo.

O estudo permitiu alcançar essas observações ao comparar atuação das Companhias de Saneamento Estaduais de capital aberto declaradas nos seus principais documentos

institucionais e reportes periódicos, quanto às práticas de diversidade das duas últimas edições do CBGC, reportando um nível de aderência parcial na maioria dos casos, demonstrando principalmente nas composições dos órgãos de governança a predominância da participação masculina.

Faz-se necessário apontar ainda que não foram identificadas informações suficientes que demonstrem ou não o atendimento à prática da diversidade como indutora para a inovação e a sustentabilidade das organizações.

Dessa forma, confirma-se, em certa medida, o pressuposto da predominância masculina nos órgãos de governança, indicando que há um árduo caminho entre as declarações de intenção de promoção de diversidade e a efetividade destas na cultura organizacional dessas empresas.

Vale ressaltar que o estudo tem suas limitações e deve ser considerado como um ponto de partida para pesquisas futuras. Apresenta-se restrições quanto à simetria de documentos disponíveis e nível de detalhamento apresentado, em alguns casos não foram localizados documentos mencionados ou que fazem parte do rol de relatórios obrigatórios à categoria. Em todos os reportes, de todas as Companhias, não foram identificados participantes não binários.

Ademais, apesar das práticas do CBGC partirem de uma ideia abrangente para adequar-se à realidade de diversos tipos de empresas, não há delimitação para a representatividade de grupos minorizados no contexto da diversidade.

Por fim, como sugestão, propõe-se a ampliação da coleta de dados, como pesquisa de campo, entrevistas, a fim de aprofundar e enriquecer os estudos científicos sobre a diversidade nas organizações. E ainda exaurir as recomendações de níveis de diversidade, inclusive internacionais, com vistas a apoiar-se num referencial de representatividade.

Referências

CAGECE. Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará. **Formulário de Referência**. Ceará: CAGECE, 2023. Disponível em: <https://ri.cagece.com.br/arquivamentos-cvm/documentos-entregues-a-cvm/>. Acesso em: 07 set. 2023.

CAGECE. Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará. **Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa**. Ceará: CAGECE, 2023. Disponível em: <https://www.cagece.com.br/governanca-corporativa/documentos/>. Acesso em: 09 set. 2023.

CAGECE. Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará. **Política de Indicação**. Ceará: CAGECE, 2022. Disponível em: <https://www.cagece.com.br/governanca-corporativa/documentos/>. Acesso em: 09 set. 2023.

CAGECE. Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará. **Relatório da Administração**. Ceará: CAGECE, 2023. Disponível em: <https://www.cagece.com.br/governanca-corporativa/documentos/>. Acesso em: 09 set. 2023.

CASAN. Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. **Código de Conduta e Integridade**. Santa Catarina: CASAN, 2023. Disponível em: <https://ri.casan.com.br/governanca-corporativa/codigos-e-politicas-da-companhia/>. Acesso em: 08 set. 2023.

CASAN. Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. **Formulário de Referência 2023 Casan**. Santa Catarina: CASAN, 2023. Disponível em: <https://ri.casan.com.br/governanca-corporativa/formulario-cadastral-e-de-referencia/>. Acesso em: 07 set. 2023.

CASAN. Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. **Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa**. Santa Catarina: CASAN, 2023. Disponível em: <https://ri.casan.com.br/governanca-corporativa/informe-sobre-o-codigo-brasileiro-de-governanca-corporativa/>. Acesso em: 07 set. 2023.

CASAN. Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. **Política de Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos**. Santa Catarina: CASAN, 2023. Disponível em:

<https://ri.casan.com.br/governanca-corporativa/codigos-e-politicas-da-companhia/>. Acesso em: 07 set. 2023.

COPASA. Companhia de Saneamento de Minas Gerais. **Código de Conduta e Integridade**. Minas Gerais: Copasa, 2023. Disponível em: <https://ri.copasa.com.br/governanca-corporativa/codigo-de-conduta/>. Acesso em: 08 set. 2023.

COPASA. Companhia de Saneamento de Minas Gerais. **Formulário de Referência**. Minas Gerais: Copasa, 2023. Disponível em: <https://ri.copasa.com.br/formulario-de-referencia/>. Acesso em: 08 set. 2023.

COPASA. Companhia de Saneamento de Minas Gerais. **Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa**. Minas Gerais: Copasa, 2023. Disponível em: <https://ri.copasa.com.br/governanca-corporativa/informe-sobre-o-codigo-de-governanca/>. Acesso em: 08 set. 2023.

COPASA. Companhia de Saneamento de Minas Gerais. **Política de Indicação e Elegibilidade de Membros Estatutários**. Minas Gerais: Copasa, 2023. Disponível em: <https://ri.copasa.com.br/governanca-corporativa/politicas-e-plano-de-integridade/>. Acesso em: 08 set. 2023.

COPASA. Companhia de Saneamento de Minas Gerais. **Relatório da Administração**. Minas Gerais: Copasa, 2023. Disponível em: <https://ri.copasa.com.br/servicos-aos-investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 08 set. 2023.

COPASA. Companhia de Saneamento de Minas Gerais. **Relatório de Sustentabilidade**. Minas Gerais: Copasa, 2023. Disponível em: <https://ri.copasa.com.br/servicos-aos-investidores/relatorio-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 08 set. 2023.

DOS SANTOS, Isis et al. Análise dos desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de lideranças na região de Presidente Prudente/SP. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 28, p. 239-264, 2022.

FERREIRA, C. E. et al. Mulheres Nos Conselhos De Administração De Multinacionais Brasileiras. **Revista Pretexto**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 23-42, 2021. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=8ad1757f-97ed-3cc1-a666-ce7e6b23c3b8>. Acesso em: 11 set. 2023.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução: Magda Lope; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013. ISBN: 978-85-65848-08-4

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12736/pesquisa-qualitativa--tipos-fundamentais/i/pt-br>. Acessado em 21.09.2023

GOMES ALBUQUERQUE, L. F.; SOUSA SANTOS, A. Governança Corporativa: Uma Análise Da Representatividade Das Mulheres Na Diretoria Executiva Das Empresas Listadas Na B3. **Future Studies Research Journal: Trends & Strategies**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 346-361, 2019. DOI 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i3.458. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=1b658cf2-09f6-39de-9cee-6141ef59fd9a>. Acesso em: 14 set. 2023.

GLOBAL Compact. United Nations. **Company Information**. New York, NY: 2023. Disponível em: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/152579-COMPANHIA-ESTADUAL-DE-GUAS-E-ESGOTOS-CEDAE>. Acesso em: 08 set. 2023.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa** 5.ed.- São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf> Acessado em 11/09/2023

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa** 6.ed.- São Paulo, SP: IBGC, 2023. 80 p. ISBN: 978-65-5515- 787-1

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. (2016) **Metodologia da Investigação Científica: para Ciências Sociais Aplicadas**. 3a. ed. São Paulo: Atlas.

MARGARETH GOLDENBERG. Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. **Organicom**, [s. l.], v. 20, n. 41, p. 69–83, 2023. DOI 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206719. Disponível em:

<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=65baa6e9-3b27-30fa-86f9-f5268b9be8ac>.

Acesso em: 11 set. 2023.

MEINHARD, Vera Regina; DE FARIA, José Henrique. Representatividade das Mulheres na Hierarquia de Empresas: Estudo de caso com base no Women's Empowerment Principles. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 1, p. 33-60, 2020.

PATRICIA WRIGHT, D. A. Presença Feminina Nos Conselhos. **GV-executivo**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 22–26, 2023. Disponível em:

<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=99e0d817-1910-3078-a7d1-264924e615eb>.

Acesso em: 11 set. 2023.

SABESP. Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Código de Conduta e Integridade**. São Paulo: Sabesp, 2023. Disponível em: <https://ri.sabesp.com.br/governanca-corporativa/codigo-de-conduta-e-integridade/>. Acesso em: 09 set. 2023.

SABESP. Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Formulário de Referência**. São Paulo: Sabesp, 2023. Disponível em: <https://ri.sabesp.com.br/informacoes-financeiras/submetidas-a-cvm/>. Acesso em: 09 set. 2023.

SABESP. Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo: Sabesp, 2023. Disponível em: <https://ri.sabesp.com.br/governanca-corporativa/informe-de-governanca/>. Acesso em: 09 set. 2023.

SABESP. Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Política de Indicação e Elegibilidade de Membros Estatutários**. São Paulo: Sabesp, 2023. Disponível em: <https://ri.sabesp.com.br/governanca-corporativa/estatuto-e-politicas/>. Acesso em: 09 set. 2023.

SABESP. Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Relatório da Administração**. São Paulo: Sabesp, 2023. Disponível em: <https://ri.sabesp.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/> . Acesso em: 09 set. 2023.

SABESP. Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. **Relatório de Sustentabilidade**. São Paulo: Sabesp, 2023. Disponível em: <https://ri.sabesp.com.br/a-companhia/relatorio-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 09 set. 2023.

SANEAGO. Companhia Saneamento de Goiás. **Código de Conduta e Integridade**. Goiás: Saneago, 2023. Disponível em: <https://ri.saneago.com.br/politicas-regimentos-e-outros>. Acesso em: 17 set. 2023.

SANEAGO. Companhia Saneamento de Goiás. **Formulário de Referência**. Goiás: Saneago, 2023. Disponível em: <https://ri.saneago.com.br/documentos-cvm> . Acesso em: 17 set. 2023.

SANEAGO. Companhia Saneamento de Goiás. **Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa**. Goiás: Saneago, 2023. Disponível em: <https://ri.saneago.com.br/informe-de-governanca-corporativa> . Acesso em: 17 set. 2023.

SANEAGO. Companhia Saneamento de Goiás. **Relatório da Administração**. Goiás: Saneago, 2023. Disponível em: <https://ri.saneago.com.br/central-de-resultados> . Acesso em: 17 set. 2023.

SANEAGO. Companhia Saneamento de Goiás. **Relatório de Sustentabilidade**. Goiás: Saneago, 2023. Disponível em: <https://ri.saneago.com.br/relatorio-de-sustentabilidade> . Acesso em: 17 set. 2023.

SANEPAR. Companhia de Saneamento do Paraná. **Código de Conduta e Integridade**. Paraná: SANEPAR, 2023. Disponível em: <https://ri.sanepar.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>. Acesso em: 09 set. 2023.

SANEPAR. Companhia de Saneamento do Paraná. **Formulário de Referência 2022**. Paraná: SANEPAR, 2022. Disponível em: <https://ri.sanepar.com.br/arquivamentos-cvm/formulario-de-referencia-e-cadastral>. Acesso em: 09 set. 2023.

SANEPAR. Companhia de Saneamento do Paraná. **Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa 2022**. Paraná: SANEPAR, 2022. Disponível em: <https://ri.sanepar.com.br/governanca-corporativa/praticas-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 09 set. 2023.

SANEPAR. Companhia de Saneamento do Paraná. **Política de Diversidade, Equidade e Inclusão**. Paraná: SANEPAR, 2023. Disponível em: <https://ri.sanepar.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>. Acesso em: 09 set. 2023.

SANEPAR. Companhia de Saneamento do Paraná. **Política de Indicação**. Paraná: SANEPAR, 2023. Disponível em: <https://ri.sanepar.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>. Acesso em: 09 set. 2023.

SANEPAR. Companhia de Saneamento do Paraná. **Programa de Integridade**. Paraná: SANEPAR, 2023. Disponível em: <https://ri.sanepar.com.br/governanca-corporativa/praticas-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 09 set. 2023.

SANEPAR. Companhia de Saneamento do Paraná. **Relatório integrado da Sanepar 2022**. Paraná: SANEPAR, 2022. Disponível em: <https://ri.sanepar.com.br/apresentacoes-e-relatorios/relatorios-anuais>. Acesso em: 09 set. 2023.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **Manual de orientação**. Florianópolis, 2001. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>> Acesso em: 20 de setembro 2023.

SILVEIRA, A.; DONAGGIO, A. A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. **DESC - Direito, Economia e Sociedade Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 11-42, 21 fev. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.33389/desc.v2n2.2019.p11-42>. Acesso em: 14 set. 2023.

SILVEIRA, N. S. P da. (2006) **A Diversidade de Gênero e as Diferenças e Semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica**. São Paulo, v. 13, n. especial.

TEIXEIRA, Juliana Cristina et al. Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, p. e0000-0016, 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000

VOJVODIC, Adriana et al. **Diversidade e inclusão em empresas, governos e organizações** (Série Universitária). 1. ed. (Edição do Kindle). São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2022

WOB. Women on Board. **Certified Organizations**. São Paulo, SP: WOB, 2023. Disponível em: <https://wobwomenonboard.com/en/#about>. Acesso em: 08 set. 2023.