

GESTÃO FEMININA NO SANEAMENTO BÁSICO: UM ESTUDO SOBRE OS PROGRAMAS DE MENTORIA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES

Junea Jesus Lisboa Alves⁽¹⁾

Mestranda em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos pela Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Pós-Graduada em Gestão Ambiental, Graduada em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES), Mentorada da 2ª edição do Programa de Mentoria Feminina da COPASA. Atualmente é Bióloga na Companhia de Saneamento de Minas Gerais- COPASA.

Endereço⁽¹⁾: Rua Mar de Espanha, 525 - Bairro Santo Antônio - Belo Horizonte - Minas Gerais - CEP 30.330.900 - Brasil - e-mail: junea.lisboa@copasa.com.br.

RESUMO

A representatividade feminina em cargos de liderança e gestão nas organizações vem aumentando ao longo dos anos, mas as dificuldades ainda persistem. Existe uma discrepância no número de mulheres e dificuldades para se atingir a equidade de gênero, principalmente, em cargos de liderança e gestão. É necessário que as organizações tenham processos seletivos estruturados e programas voltados para o desenvolvimento feminino, de forma que se possa promover a equidade de gênero nas empresas. Neste sentido, um dos programas que tem sido promovido, atualmente, pelas companhias de saneamento básico, dentre elas a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA), é o programa de mentoria feminina. Durante este estudo, verificou-se que o programa de mentoria feminina é considerado uma ferramenta importante para encorajar e preparar mulheres para conquistarem posições estratégicas e de destaque nas companhias de saneamento básico. O objetivo deste estudo foi analisar a conquista de mulheres em cargos de gestão e verificar o impacto e as perspectivas dos programas de mentoria feminina em organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Equidade de gênero, Mentoria, Mulheres

INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante processo de mudança. Os fatores atuais de sucesso diferem daqueles que existiam no passado. Há uma necessidade de as companhias inovarem, buscarem um novo e diferente relacionamento com os clientes e repensarem os modelos tradicionais com que gerenciavam as pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Nesse novo contexto, é preciso focar nas relações humanas, adotar a prática em que o líder olha para as pessoas com empatia e eliminar o autoritarismo. Diante dessas mudanças no mundo dos negócios, de acordo com Nascimento (2018), a liderança feminina possui características importantes e diferenciadas devido ao seu estilo.

Para Tonani (2011), o mercado tem verificado na liderança feminina um conjunto de características que vem ao encontro das necessidades atuais, mostrando a importância de as empresas investirem no aumento de mulheres em cargos de gestão e liderança. Silva *et al.*, (2022) afirma que, atualmente, ocorre um aumento do número de mulheres em posições de gestão, no entanto, há ainda limitações à progressão feminina ao nível organizacional. Isso ocorre, em grande parte, devido a estereótipos atrelados à vida profissional da mulher.

De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), as mulheres vêm acumulando conquistas importantes nas empresas e no mercado de trabalho no decorrer dos anos, entretanto, as desigualdades históricas de gênero ainda permanecem, especialmente se mencionarmos que as mulheres constituem minoria nas ocupações de maior status.

Diante do atual cenário em que a equidade de gênero é valorizada nas organizações, as empresas de saneamento estão criando programas estruturados para desenvolver mulheres e potencializar suas competências, com o intuito de encorajá-las a buscarem oportunidades e de prepará-las para conquistarem posições de destaque.

Um dos programas que tem sido desenvolvido nas corporações é o programa de mentoria feminina. Geralmente formado por duplas de mulheres (*mentoring* entre pares), o programa de mentoria feminina estabelece uma relação em que profissionais mais experientes (mentoras) apoiam outras menos experientes (mentoradas), com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento pessoal, profissional e psicossocial. Já como benefícios para a mentora, além da oportunidade de deixar o seu legado, podem ser citados a ampliação da bagagem de conhecimentos, a troca de experiências e aprendizados e o aperfeiçoando de suas habilidades sociais e técnicas.

OBJETIVO

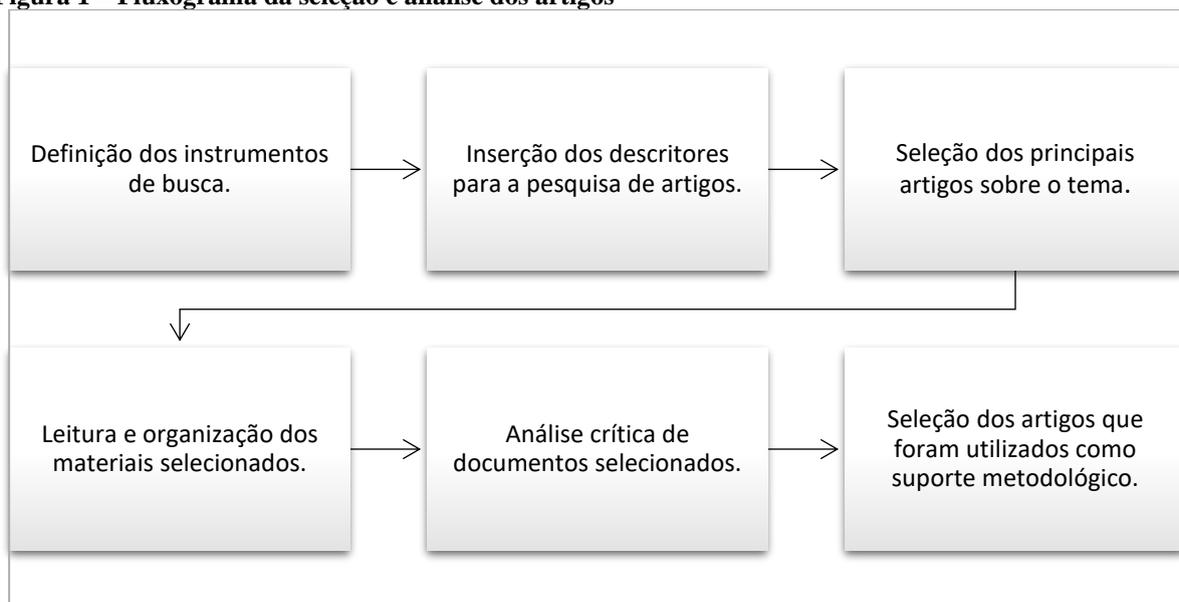
O objetivo deste estudo foi analisar a conquista de mulheres em cargos de gestão nas companhias de saneamento básico e verificar o impacto e as perspectivas dos programas de mentoria feminina em tais organizações.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para alcançar os objetivos propostos neste artigo, utilizou-se análise da pesquisa bibliográfica com dados secundários, por consultas a referências bibliográficas, livros, artigos, pesquisa documental, publicações em *sites*, dentre outros.

Com relação à coleta de dados, a seleção dos artigos foi realizada por meio de ferramentas de busca, da seleção de palavras-chave e de trabalhos que abordam gestão feminina nas organizações, liderança feminina e programas de mentoria, conforme ilustrado no fluxograma da Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma da seleção e análise dos artigos



Fonte: elaboração própria, 2023.

Utilizou-se o Google acadêmico como o principal instrumento de pesquisa. Foi realizada busca utilizando palavras-chave, tais como: gestão feminina, liderança feminina, mulheres na gestão e programas de mentoria feminina.

Para fundamentação de estudo, tomou-se como suportes para o desenvolvimento desse trabalho as publicações dos artigos “Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais” e “Empoderamento feminino: conquistas e desafios”, estudos realizados, respectivamente, pelos autores (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018) e (AZEVEDO e SOUSA, 2019), dentre outros artigos com importantes opiniões e estudos de autores sobre esse tema. Além disso, outras fontes de consultas referenciadas e de suma importância para esta pesquisa foram os *sites* e os relatórios de sustentabilidade das empresas de saneamento COPASA, AEGEA, CASAN e BRK.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

MENTORIA

O termo *mentoring*, segundo Chiavenato (2014), está relacionado ao compartilhamento, por meio de um mentor, de conhecimentos, experiências, orientações e diretrizes para o desenvolvimento da carreira de um mentorado, tornando-o mais capacitado, expandindo as suas habilidades profissionais para o trabalho e induzindo-o a buscar seu desenvolvimento profissional, pessoal, psicossocial e comportamental.

O mentor, na visão de Watté e Souza (2019) é caracterizado como aquele que, a partir de uma bagagem de experiências, habilidades, conhecimento profissional e da criação da relação de confiança, assume papel relevante de suporte no desenvolvimento e evolução de outros profissionais. Para Kran (1988, apud Belo e Accioly, 2015), mentores são pessoas que possuem avançadas experiências, habilidades, aptidões e conhecimentos, e que serão responsáveis por apoiar e promover a mobilidade ascendente de carreira de seus mentorados.

Quando se fala dos benefícios da mentoria organizacional, diversos estudos mostram que essas contribuem tanto para o desenvolvimento das duplas (mentor e mentorado) quanto para a organização. Para Erlich (2017), os programas de mentoria trazem diversos benefícios para as empresas, dentre eles a retenção de talentos, a redução dos custos com treinamentos e a diminuição da rotatividade dos colaboradores.

Os mentores podem beneficiar-se com satisfação pessoal, satisfação com a carreira, melhor desempenho no trabalho, sentimento de generatividade (preocupação em consolidar e orientar a próxima geração), lealdade e apoio dos mentorados, maior rede de relacionamentos, reconhecimento e aumento de poder. E as organizações logram benefícios vários, como melhora na aprendizagem organizacional, redução dos custos com treinamentos, melhora na socialização dos empregados, redução da rotatividade - com maior retenção e aproveitamento de talentos - contribuição para o fortalecimento ou redefinição da cultura organizacional, facilitação de processos de ascensão funcional, facilitação de processos de sucessão e melhora na produtividade. (ERLICH, 2017, p.3).

Já os benefícios para o mentorado, de acordo com Belo e Accioly (2015), são amplos e vários, dentre eles, aumento e rapidez do aprendizado, ascensão funcional, aumento e melhora da socialização, satisfação ampliada no trabalho e na carreira e uma maior autoeficácia.

Segundo Chiavenato (2014) “as funções do *mentoring* podem ser divididas em duas categorias que são consideradas críticas para o desenvolvimento pessoal e gerencial”: funções de carreira e funções psicossociais, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Estilos das funções de *mentoring*

Funções de carreira (Técnica)	Funções psicossociais (Comportamentais)
Visam incrementar avanço na carreira em termos de experiências profissionais e conhecimentos do mentorado.	Melhoram o senso de competência do mentorado.
Desenvolvem e ampliam as habilidades técnicas do mentorado e promovem o compartilhamento de conhecimentos.	Desenvolvem a identidade, a eficácia do papel profissional em termos de comportamento, atuação pessoal, estilo de liderança, visão de futuro e tomada de decisão do mentorado.
Eminentemente técnicas.	Eminentemente comportamentais.

Fonte: Chiavenato, 2014.

A partir do Quadro 1 depreende-se que, independente do estilo de mentoria, ambos buscam desenvolver habilidades e incrementar o avanço na carreira do mentorado. Os programas de mentoria feminina relacionados neste estudo caracterizam-se como mentoria comportamental.

A AGENDA 2030 E OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), considerada um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade em busca do desenvolvimento sustentável nas dimensões econômica, social e ambiental, conta com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conforme representado na Figura 2, e 169 metas integradas e indivisíveis (ONU, 2015).

Figura 2 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: ONU, 2015.

Dentre os objetivos acima, destaca-se o ODS 5, cujo compromisso é alcançar a igualdade de gênero e empoderamento feminino, proporcionando às mulheres e meninas igualdades de oportunidades com os homens e meninos em termos de emprego, liderança e tomada de decisão em todos os níveis. No intuito de atingir esse objetivo, a Agenda 2030 da ONU (2015) possui diversas metas propostas para o ODS 5, que estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Metas propostas pela Agenda 2030 da ONU

Metas	Descrição
5.1	Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres.
5.2	Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos.
5.3	Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas.
5.4	Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais.
5.5	Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.
5.6	Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão.
5.7	Empreender reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais.

5.8	Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicações, para promover o empoderamento das mulheres.
5.9	Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis.

Fonte: ONU, 2015.

Observa-se que as metas propostas pela Agenda 2030 para o ODS 5 contemplam ações que visam contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária. Algumas empresas de saneamento, com o objetivo de garantir a participação das mulheres em cargos de liderança e tomada de decisão, priorizaram o ODS 5, com destaque para a meta 5.5.

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo dados da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (2020), a inserção das mulheres no mercado de trabalho começou na década de 1970, época em que suas ocupações eram, na maioria, como costureiras e professoras. A participação feminina foi aumentando ao longo do tempo, e as mulheres começaram a ter outras ocupações. No entanto, elas ainda enfrentam muitas barreiras no mercado de trabalho, principalmente em relação a cargos de liderança e gestão.

O estudo intitulado “15ª edição da *International Business Report (IBR) – Women in Business 2019*”, realizado pela Grant Thornton (2019) em 35 países, apontou que apenas 29% das mulheres possuem cargos de liderança e somente 8% atuam em conselhos de administração. De acordo com a pesquisa, houve um aumento de mulheres em cargos de liderança em 2019, entretanto, foram apontadas diversas barreiras para que as mulheres alcancem cargos de liderança.

Atualmente, as empresas buscam a equidade de gênero, adotando diversas ações para impulsioná-la nas organizações. Dentre essas ações, estão o acesso igualitário de oportunidades de trabalho e desenvolvimento, promoção de mentoria e *coaching* (GRANT THORNTON, 2019).

Dados do IBGE (2017) informam que, no Brasil, da população que possui ensino superior, 16,9% são mulheres e 13,5% são homens. No entanto, mesmo as mulheres superando os homens em relação aos níveis educacionais, ainda ganham cerca de 20% menos do que eles, segundo pesquisa realizada pela consultoria IDADOS (IDADOS, 2021).

A sociedade está em constante processo de transformação, e hoje, apesar de ainda existirem muitos preconceitos, a mulher começa a ser vista como um ser independente, competente e que pode assumir quaisquer funções dentro de uma empresa (AZEVEDO e SOUZA, 2019).

Com o propósito de valorizar a diversidade e a equidade de gênero em cargos estratégicos nas organizações, algumas empresas de saneamento vêm adotando medidas para impulsionar a inserção das mulheres em cargos de gestão e liderança nas companhias. Uma dessas medidas é a adesão ao movimento “Equidade é prioridade”, que estabelecem metas corporativas para a representatividade feminina em cargos de liderança e gestão (AESBE, 2021).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

REPRESENTATIVIDADE FEMININA EM EMPRESAS DE SANEAMENTO BÁSICO E PROGRAMAS VOLTADOS AO DESENVOLVIMENTO FEMININO

Com o compromisso de atingir as metas estabelecidas para a sustentabilidade do planeta, algumas empresas de saneamento estão desenvolvendo estratégias para alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU pretendem cumprir com as questões sociais, ambientais e de governança, adotando assim os critérios ESG, sigla em inglês que significa ambiental, social e governança. O ESG está diretamente relacionado com as práticas socioambientais e deve ser buscada pelas organizações.

“Com o foco crescente em ESG e uma cultura de trabalho inclusiva, as organizações precisam garantir que o ‘G’ em ESG inclua diversidade e inclusão” (GRANT THORNTON, 2022).

Nesse contexto, algumas empresas de saneamento, dentre elas a COPASA, aderiram ao pacto global da ONU. “O pacto global desafia as empresas a alinharem suas estratégias e operações aos princípios universais dos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção e procuram meios para contribuir com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável” (AESBE, 2021). Entre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável está o ODS 5 que tem como propósito a promoção da igualdade de gênero. Em busca desse compromisso, a COPASA visa ampliar o número de mulheres em cargos de liderança e gestão.

Para isso, a COPASA implantou, a partir de 2021, um Programa de Mentoria Feminina, cuja finalidade é encorajar e empoderar mulheres e meninas a alcançarem os seus objetivos profissionais, contribuindo para a equidade de gênero em cargos estratégicos da companhia. “O Programa de Mentoria feminina possui a função de desenvolver lideranças femininas, promovendo um ambiente diverso e inclusivo” (COPASA, 2021).

Lançado em 8 de março de 2021, em comemoração ao dia internacional da mulher, aliado às questões da equidade de gênero, do pacto global e da nossa Agenda ESG, o programa de mentoria feminina tem por objetivo encorajar e preparar as mulheres para construírem as suas trajetórias profissionais e evoluir em suas carreiras, o que vai contribuir para o fortalecimento da equidade de gênero em posições de gestão e estratégicas da COPASA (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – COPASA, 2021, p.68).

O Programa teve a sua primeira edição em 2021 e contou com a identificação e seleção de 10 duplas, sendo uma mentora e uma mentorada, num total de vinte mulheres selecionadas (COPASA, 2021). Já a segunda edição do Programa finalizou em março de 2023 e teve a participação de dezoito mulheres.

Durante o Programa de mentoria feminina da COPASA, foram realizados *workshops*, encontros e reuniões, conforme ilustrado nas Figuras 3 e 4, com o objetivo de promover debates, dinâmicas e o compartilhamento de experiências entre as participantes.

De acordo com a Unidade de Serviço de Educação Corporativa da COPASA (COPASA, 2023), “O programa já mostra resultados efetivos, e um ano após a primeira edição, já ocorreram dez movimentações na carreira das mentoradas”.

Figura 3 – Encontro de Mentoradas e Mentoras – COPASA – Janeiro/2023



Fonte: COPASA, 2023.

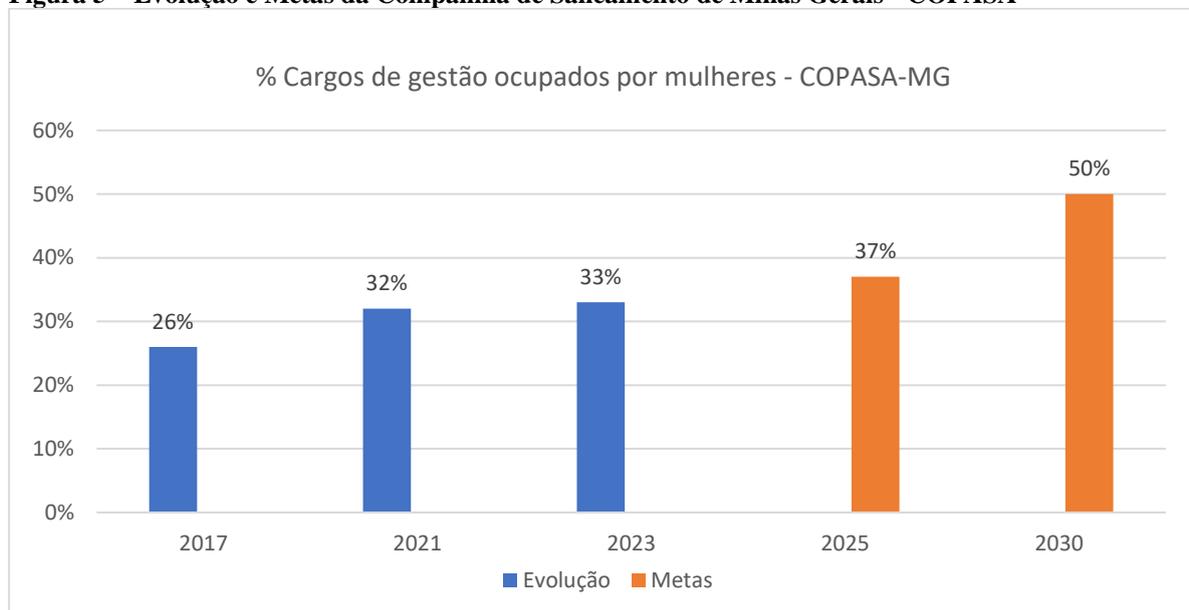
Figura 4 – Encerramento da 2ª edição do Programa de Mentoria Feminina – COPASA- Março/2023



Fonte: COPASA, 2023.

A meta, segundo a COPASA (2021), é ter 37% de seus cargos de gestão ocupados por mulheres até o ano de 2025 e 50% até o ano de 2030. Atualmente, cerca de 33% dos cargos estratégicos da Companhia são ocupados por mulheres, conforme representado na Figura 5.

Figura 5 – Evolução e Metas da Companhia de Saneamento de Minas Gerais - COPASA



Fonte: elaboração própria a partir de dados da COPASA (2023).

“Entre 2017 e março de 2023, a Companhia de Saneamento de Minas Gerais conseguiu aumentar em 7% o número de mulheres em cargos de liderança” (COPASA, 2023).

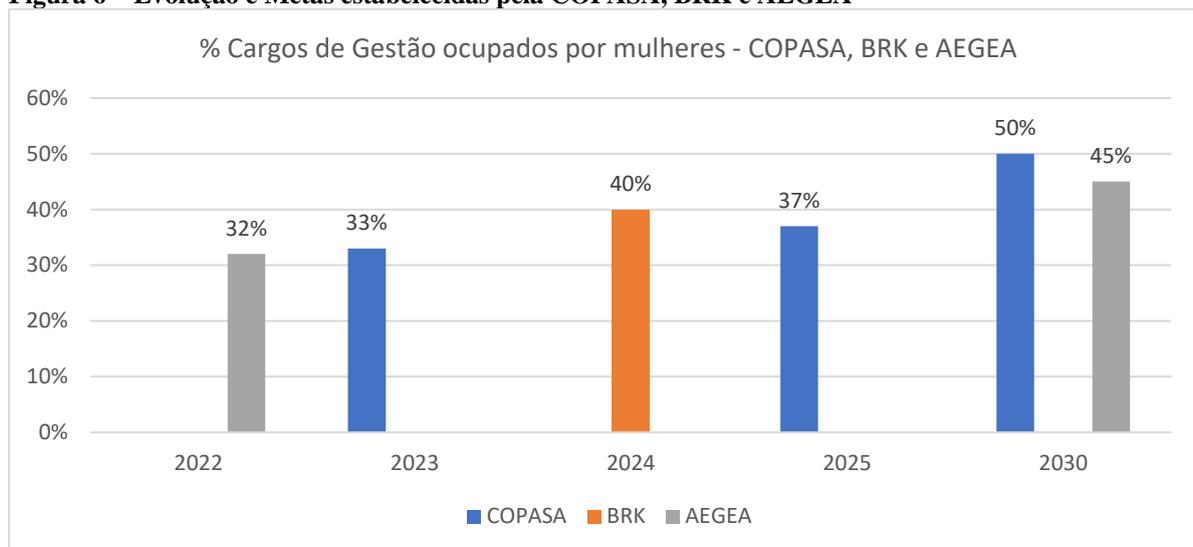
A BRK ambiental também implementou um projeto voltado para o público feminino na organização. A BRK desenvolveu, em parceria com o grupo Mulheres do Brasil, o projeto de aceleração de carreiras para mulheres

negras. Dentre as ações do projeto está o programa de mentoria com profissionais da própria empresa. O programa de mentoria já contou com duas edições e teve a participação de 37 mulheres, sendo que, de acordo com a companhia, 30% das colaboradoras que participaram do programa já foram promovidas.

Segundo a empresa, o objetivo é ampliar a oportunidade para mulheres na organização e atingir um patamar de 40% de cargos de liderança e gestão ocupados por mulheres até o ano de 2024, conforme Figura 6 (BRK, 2022).

Na mesma linha, a empresa de saneamento AEGEA assumiu, publicamente, o compromisso de aumentar o número de mulheres em cargos de liderança na companhia. De acordo com a AEGEA (2022), a meta, até 2030, é aumentar de 32% para 45% o número de cargos de gestão e liderança ocupados por mulheres.

Figura 6 – Evolução e Metas estabelecidas pela COPASA, BRK e AEGEA



Fonte: elaboração própria a partir de dados da COPASA (2023), BRK (2022), AEGEA (2022).

Além do programa de mentoria feminina, a COPASA possui outras ações que visam contribuir para a equidade de gênero e a diversidade na companhia.

Os processos seletivos internos e os incentivos para participação em cursos de pós-graduação e cursos técnicos têm como critério de desempate os recortes de gênero e raça; tema que também vem sendo discutido em programas voltados para o desenvolvimento de lideranças (COPASA, 2023 p.1).

Além da COPASA, BRK e AEGEA, outras empresas de saneamento estão em busca da ampliação de mulheres na liderança. De acordo com a CASAN (2022) cerca de 21% do quadro de pessoal da organização é composto por mulheres, sendo que duas ocupam o comando da companhia e, dentre os nove membros do Conselho de Administração, quatro são mulheres, ou seja, a companhia possui uma representatividade de 44% no referido órgão colegiado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo discorre sobre um tema atual, qual seja, a necessidade de aumento das mulheres na liderança e o da equidade de gênero em empresas, especialmente em empresas de saneamento básico. Diante da pesquisa, constatou-se que algumas empresas de saneamento estão desenvolvendo programas de mentoria, visando aumentar a diversidade e alcançar a equidade de gênero em cargos de liderança e gestão nas organizações.

Após análise das ações implantadas por empresas de saneamento no que tange ao compromisso com o ODS 5, bem como às metas estipuladas - de 2024 a 2030 - e às conquistas até o momento, verificou-se um importante movimento de tais organizações para a promoção da equidade de gênero em seus quadros e em funções de liderança.

Sugere-se realizar pesquisas contemplando outras empresas de saneamento básico, de forma que se possa verificar os índices de ocupação de cargos de liderança por mulheres e a eventual necessidade de promoção ou ampliação de programas voltados ao desenvolvimento feminino, o que contribuirá para a melhoria da gestão de saneamento básico. É importante também realizar estudos mais aprofundados no que se refere aos programas de mentoria feminina, como, por exemplo, entrevistas com mulheres participantes dos programas e o impacto dos programas no desenvolvimento profissional, pessoal e psicossocial das participantes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA) e a minha mentora Renata Gomes Ubaldo Machado Vasconcelos, pelo apoio e as considerações realizadas durante este estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AZEVEDO, M. A.; SOUZA, L. D. Empoderamento feminino: conquistas e desafios. Revista de divulgação científica – UEMG, CARANGOLA v.1 n.02 – Out. 2019.
2. BELO, A. C.; ACCIOLY, S. A mentoria como influência de pessoas no ambiente organizacional. Revista Ciências humanas e sociais. Maceió, v. 3, n.1, p. 185-200 | Nov. 2015.
3. BRK ambiental. Programa de aceleração de carreira para mulheres negras. Disponível em: <https://www.brkambiental.com.br/uruguaiana/programa-de-aceleracao-de-carreira-para-mulheres-negras-em-minidocumentario-brk-apresenta-depoimentos-e-a-experiencia-das-participantes> Acesso em: fev. 2023.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos: *Coaching e Mentoring*. São Paulo: Elsevier, 2014.
5. COPASA. Relatório de Sustentabilidade 2021. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/8bdb3906-0618-4e78-bbe3-a0be9f02d8cc/64eab44e-8d0b-f04e-fef6-a9bdbfa0229b?origin=2>> Acesso em: Jan. 2023.
6. COPASA. ESTADO DE MINAS. Diversidade. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/diversidade/2023/03/06/noticia_diversidade,1465332/copasa-busca-atingir-equidade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-ate-2030.sht Acesso em Mar 2023.
7. ERLICH, P. Desenvolvendo pessoas através da mentoria organizacional. Disponível em: <https://www.erlich.com.br/wp-content/uploads/2017/01/Desenvolvendo-pessoas-atrav%C3%A9s-do-mentoring-organizacional.pdf> . Acesso em: set. 2022.
8. GRANT THORNTON. Medindo diversidade e Inclusão: parte do ‘G’ em ESG. Disponível em: <https://www.granthornton.global/en/insights/articles/measuring-diversity-and-inclusion-part-of-the-g-in-esg/?hubId=1562494>. Acesso em: fev. 2023.
9. GRANT THORNTON. *Women in business: building a blueprint for action* <https://www.granthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/new-zealand/pdfs/wib-report-2019.pdf> Acesso em: fev. 2023
10. HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais, Rio de Janeiro, n.3, jul./set.,2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: novembro de 2022.

11. SILVA, M. M.; COSTA, T. M.; KZAM, S. D.; FIGUEIREDO, E. A.; SILVA, A. S.; BASTOS, O. C. Gestão Feminina: características e desafios das mulheres em posição de liderança, Revista Conjecturas. Vol.22, Nº 6, Jul., 2022. Disponível em: <https://conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/1064/932> Acesso em fev. 2023.
12. IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/> Acesso em fev. 2023.
13. IDADOS- Consultoria em análises de dados, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-ganham-em-media-205percent-menos-que-homens-no-brasil.ghtml> Acesso em fev. 2023.
14. NASCIMENTO, M.A. Gestão Feminina: a liderança feminina nas organizações Brasileiras. Aracaju, Revista Ideias & Inovação, v.4, n.2, Mai. 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831> Acesso em: out. 2022.
15. ONU – Organização das Nações Unidas. El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016. Florianópolis, mai-ago. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/4bjcR9jYkNkSCX6V7snYKSp/?format=pdf&lang=es> Acesso em: 21 out. 2022
16. Portal AESBE, Google. Disponível em: <https://aesbe.org.br/novo/copasa-inova-e-passa-por-transformacoes-com-foco-no-compromisso-com-o-desenvolvimento-sustentavel/> Acesso em fev. 2023
17. Portal AEGEA, Google. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/2022/11/23/aegea-celebra-dia-da-consciencia-negra-e-5-anos-do-programa-respeito-da-o-tom/> Acesso em: fev. 2023.
18. PACTO GLOBAL. A Evolução do ESG no Brasil. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg> Acesso em: fev. 2023.
19. Portal CASAN, Google. Disponível em <https://www.casan.com.br/noticia/index/url/encontro-tecnico-da-casan-debate-a-equidade-de-genero-no-saneamento#0> . Acesso em de novembro de 2022.
20. Portal CASAN, Google. Disponível em: <https://casan.com.br/noticia/index/url/dia-internacional-da-mulher-casan-amplia-a-representacao-feminina#0> Acesso em: fev. 2023
21. Portal AEGEA, Google. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/2022/08/16/aegea-participa-de-debate-da-fgv-sobre-mulheres-na-lideranca/>. Acesso em novembro de 2022
22. TONANI, A. V. Gestão Feminina - um diferencial de liderança Mito ou Realidade. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Ago. 2011.
23. UNISC. Mulher no Mercado de Trabalho: Atuação e Importância, 2020. Disponível em: <<https://ead.unisc.br/blog/mulher-mercado-trabalho>> Acesso em: 22.nov.2022.
24. WATTÉ, B. H., SOUZA, M. V. A efetividade do e-mentoring no desenvolvimento de competências de liderança. Nov. 2019.