

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**DIVERSIDADE, INCLUSÃO E REGIONALIDADES** UMA  
ANÁLISE SOBRE AS PERCEPÇÕES DAS LIDERANÇAS NA CAIXA

**FABRICIO ANTONIO DE SOUZA MARTINS**

Brasília-DF, 2025

**FABRICIO ANTONIO DE SOUZA MARTINS**

**DIVERSIDADE, INCLUSÃO E REGIONALIDADES  
UMA ANÁLISE SOBRE AS PERCEPÇÕES DAS  
LIDERANÇAS NA CAIXA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**Orientador**

Professora Doutora Ilana Trombka

Brasília-DF 2025

## **FABRICIO ANTONIO DE SOUZA MARTINS**

### **DIVERSIDADE, INCLUSÃO E REGIONALIDADES UMA ANÁLISE SOBRE AS PERCEPÇÕES DAS LIDERANÇAS NA CAIXA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 26 / 06 / 2025

#### **Banca Examinadora**

---

Profa. Dra. Ilana Trombka - Orientador

---

Profa. Dra. Manoela Vilela

---

Profa. Dra. Ana Lúcia Romero Novelli

Código de catalogação na publicação – CIP

<p>M386d Martins, Fabricio Antonio de Souza Diversidade, inclusão e regionalidades: uma análise sobre as percepções das lideranças na Caixa / Fabricio Antonio de Souza Martins. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025. 341 f. : il.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ilana Trombka</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.</p> <p>1. cultura organizacional. 2. Promoção da diversidade e da inclusão. 3. Administração pública. . I.Título</p> <p>CDD 658.4092</p>
---

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha mãe e a minha avó (*in memoriam*), cujos exemplos de força, generosidade, ousadia e coragem seguem vivas a me guiar.

A elas, todo o meu amor e saudades.

Dedico também ao meu companheiro Ádler, pelo apoio e incentivo constante, paciência nos momentos difíceis e presença serena a cada passo dessa jornada.

Sua fé em mim foi voz quando a minha se calou.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe e à minha avó, minha eterna gratidão pelos valores que me transmitiram. Foram – e continuam sendo – a base de sustentação de toda a minha jornada, pessoal e profissional.

Ao meu companheiro, Ádler, por ser, incansavelmente, o maior torcedor das minhas conquistas e, sobretudo, por escolher estar ao meu lado todos os dias. Meu muito obrigado, com todo o carinho e reconhecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Ilana Trombka, meu respeito e profunda admiração. Seu exemplo de competência, liderança e vasta bagagem acadêmica foram fundamentais para que esta pesquisa se concretizasse. Sua orientação sempre diligente, atenta e meticulosa foi decisiva para que eu mantivesse a consistência e o foco ao longo de toda a trajetória.

Concluir este mestrado representa não apenas a realização de um objetivo acadêmico, mas também de um antigo sonho. Após cursar, simultaneamente, as graduações em Direito e Administração de Empresas, além de algumas pós-graduações, o mestrado permaneceu como um desejo adiado. A rotina intensa e as exigências da vida profissional me fizeram postergar repetidamente essa escolha.

Até que, em 09 de julho de 2023, acompanhei o então Vice-Presidente da Rede de Varejo da CAIXA, Júlio Volpp, na primeira reunião do Conselho Consultivo de Diversidade, evento promovido pelo Banco do Brasil que tinha como objetivo debater questões relacionadas ao tema com representantes da sociedade civil, especialistas e executivos de mercado.

Saí de lá decidido a fazer um mestrado, já convicto do tema que iria ser objeto da futura pesquisa. Coincidentemente, a seleção para o Programa de Mestrado do IDP estava aberta. Não hesitei: elaborei o projeto, me inscrevi, e no dia 11 de agosto de 2023 assisti a minha primeira aula.

Na sequência, a CAIXA abriu seleção para o Programa de Mestrado Incentivado de pós-graduação stricto sensu, submeti o

projeto, fui selecionado, e hoje, com imensa gratidão e orgulho apresento esta dissertação.

Ao Júlio, meu sincero agradecimento, sua liderança e competência seguem inspirando todos aqueles que tiveram a oportunidade de trabalhar com você.

À CAIXA, agradeço pela confiança e por investir na formação de seu corpo funcional. Que iniciativas como essa se perpetuem, fortalecendo a instituição e ampliando sua capacidade de cumprir seu propósito de transformar vidas.

Aos amigos, líderes e colegas da CAIXA que contribuíram com esta pesquisa — seja respondendo aos questionários, incentivando a participação de outros ou disponibilizando seu tempo para refletir sobre o tema e participar das entrevistas — registro aqui meu mais sincero agradecimento.

Agradeço ao Vice-Presidente de Varejo da CAIXA, Adriano Assis Matias, pela sensibilidade e apoio à realização deste estudo, sempre demonstrando entusiasmo com temas relacionados a pessoas e liderança. Ao Diretor Executivo da Rede de Varejo, Matheus Sinibaldi, registro minha gratidão não apenas pelo compromisso institucional com a pesquisa, mas, sobretudo, pela forma inspiradora e generosa com que lidera. Sua atuação, marcada por humildade, escuta ativa e capacidade de mobilização, foi essencial para o engajamento das lideranças e para a concretização deste trabalho. Seu exemplo reafirma o poder transformador de uma liderança verdadeiramente humana e comprometida com a inclusão.

Aos professores e colegas de turma do IDP, deixo meu profundo agradecimento pelo apoio e pelas palavras de incentivo ao longo dessa caminhada. Ao meu amigo Sílvio Garcia Martins Filho e às minhas parceiras de orientação, Caroline Brombal e Janaína Barcelos, meu muito obrigado por estarem ao meu lado nos momentos de dúvida, por dividirem comigo as angústias e por celebrarem cada pequena conquista. Ter vocês por perto tornou essa jornada mais leve, mais humana e muito mais significativa. Sou imensamente grato por essa parceria e por tudo o que construímos juntos.

Essa trajetória me ensinou, de forma definitiva, que não se deve desistir dos próprios objetivos. Por mais desafiador que pareça o caminho, é nos momentos de decisão e coragem que os sonhos

adormecidos encontram espaço para florescer. Quando nos permitimos acreditar e agir, as oportunidades surgem. Cabe a nós estarmos prontos para reconhecê-las e seguir em frente, com firmeza e propósito. Que esta conquista sirva como lembrança de que persistir sempre vale a pena.

## RESUMO

A crescente valorização da diversidade e da inclusão nas organizações públicas e privadas reflete não apenas um imperativo ético e social, mas também uma estratégia institucional vinculada à inovação, à sustentabilidade e à equidade. No contexto brasileiro, marcado por profundas desigualdades regionais e estruturais, esse debate ganha especial relevância. Esta pesquisa teve como objetivo analisar as percepções das lideranças da Vice-Presidência de Varejo da Caixa Econômica Federal sobre a gestão da diversidade e inclusão, considerando o perfil sociodemográfico dos respondentes e as estratégias organizacionais existentes. Com abordagem quali-quantitativa, a pesquisa foi conduzida em duas etapas complementares. A fase quantitativa consistiu na aplicação de um questionário estruturado a 796 lideranças da Rede de Varejo da CAIXA, seguido de análises estatísticas descritivas, teste do qui-quadrado, análise fatorial exploratória (AFE) e agrupamento k-means. A fase qualitativa envolveu 20 entrevistas semiestruturadas com lideranças das cinco regiões do país e de três níveis hierárquicos (estratégico, tático e negocial), cujas respostas foram analisadas à luz da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), com suporte do software NVivo. Os resultados mostram que a CAIXA tem realizado movimentos importantes em direção à promoção da diversidade e da inclusão, por meio de diretrizes e iniciativas estruturadas. No entanto, apesar desses avanços, ainda persistem barreiras culturais e institucionais que limitam a efetividade dessas ações no cotidiano das unidades. Embora os testes estatísticos não tenham apontado diferenças regionais e hierárquicas significativas, os percentuais observados sugerem variações relevantes entre as regiões e os níveis hierárquicos. As entrevistas semiestruturadas revelaram percepções consistentes entre as lideranças quanto à importância da diversidade e inclusão como valores estratégicos para a CAIXA, especialmente por seu papel como instituição pública de alcance nacional. Os participantes reconheceram avanços institucionais, como a existência de políticas estruturadas e ações de sensibilização, mas também destacaram desafios persistentes, como a dificuldade de internalizar a temática no cotidiano das equipes, a ausência de indicadores de monitoramento e as barreiras culturais que limitam o engajamento efetivo das lideranças locais. Além disso, emergiu com frequência a necessidade de regionalização das estratégias e maior capilaridade das ações, a fim de

que as práticas inclusivas deixem de ser percebidas como diretrizes distantes da realidade operacional e passem a integrar de forma orgânica a cultura organizacional da CAIXA. Os dados obtidos podem oferecer subsídios para reflexões institucionais e a formulação de estratégias mais eficazes e contextualizadas para a promoção da diversidade e inclusão na CAIXA e em outras organizações públicas de atuação nacional.

**Palavras chave: Diversidade; Inclusão; Administração Pública; Liderança; Regionais, Níveis Hierárquicos.**

## ABSTRACT

The growing emphasis on diversity and inclusion in public and private organizations reflects not only an ethical and social imperative but also an institutional strategy linked to innovation, sustainability, and equity. In the Brazilian context, marked by profound regional and structural inequalities, this debate gains particular relevance. This study aimed to analyze the perceptions of leadership within the Retail Vice-Presidency of Caixa Econômica Federal regarding the management of diversity and inclusion, taking into account the sociodemographic profile of respondents and the organization's current strategies. Employing a mixed-methods approach, the research was conducted in two complementary stages. The quantitative phase involved the administration of a structured questionnaire to 796 leaders from CAIXA's Retail Network, followed by descriptive statistical analysis, chi-square testing, exploratory factor analysis (EFA), and k-means clustering. The qualitative phase consisted of 20 semi-structured interviews with leaders from Brazil's five geographic regions and from three hierarchical levels (strategic, tactical, and operational), analyzed using Bardin's (2011) Content Analysis technique, supported by NVivo software. The results show that CAIXA has made significant efforts toward promoting diversity and inclusion through structured guidelines and initiatives. However, despite these advances, cultural and institutional barriers persist, limiting the effectiveness of such initiatives in daily operations. While statistical tests did not indicate significant differences across regions or hierarchical levels, the observed percentages suggest relevant variations among these groups. The interviews revealed a consistent perception among leaders that diversity and inclusion are strategic values for CAIXA, particularly given its role as a nationwide public institution. Participants acknowledged institutional progress, such as the implementation of structured policies and awareness-raising efforts, but also highlighted ongoing challenges, including difficulties in integrating these themes into everyday team dynamics, the absence of monitoring indicators, and cultural barriers hindering local leadership engagement. The need for regionalized strategies and broader reach of actions also emerged frequently, indicating that inclusive practices should become organically embedded in CAIXA's organizational culture rather than be perceived as top-down directives. The findings provide valuable insights for institutional reflection and the development of more



effective and context-sensitive strategies to promote diversity and inclusion within CAIXA and other public organizations operating at a national level.

**Keywords: Diversity; Inclusion; Public Administration; Leadership; Regions; Hierarchical Levels.**



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ANOVA</b>	Analysis of Variance
<b>B3</b>	Brasil, Bolsa, Balcão
<b>CAIXA</b>	Caixa Econômica Federal
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>ESG</b>	Environmental, Social, and Governance
<b>FGTS</b>	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>LGBTQIAP N+</b>	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexuais, Panssexuais e Não Binárias e o + representa outras identidades e variações que não estão explicitamente listadas na sigla, reconhecendo a fluidez e diversidade da experiência humana
<b>MGI</b>	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
<b>Nasdaq</b>	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
<b>ODS</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PEI</b>	Plano Estratégico Institucional
<b>PIS</b>	Programa de Integração Social
<b>VIVAR</b>	Vice-Presidência de Varejo

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figura 1

Organograma da CAIXA

42

### Figura 2

Modelo para determinar o número ideal de clusters após análise pelo método do cotovelo (elbow method).

83

### Figura 3

Distribuição do número de participantes da pesquisa por região. n=796.

92

### Figura 4

Distribuição do número de participantes da pesquisa por nível hierárquico (n = 796).

93

### Figura 5

Distribuição do número de participantes da pesquisa por faixa etária (n = 796)

94

### Figura 6

Distribuição do número de participantes da pesquisa por tempo de serviço (n = 796).

95

### Figura 7

Distribuição do número de participantes da pesquisa por raça/cor (n = 796).

96

### Figura 8

Distribuição do número de participantes da pesquisa por identificação de gênero. n=796.

97

### Figura 9

Distribuição do número de participantes da pesquisa por orientação sexual (n = 796).

99

### Figura 10

Distribuição do número de participantes da pesquisa por condição de pessoa com deficiência (n = 796)

100

### Figura 11

Frequência (%) das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: "9 - A CAIXA é uma empresa que promove a diversidade e a inclusão." N total =796.

102

### Figura 12

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: "10 - As iniciativas de capacitação e acultramento das

lideranças sobre diversidade e inclusão são suficientes para que sejam respeitadas e valorizadas as características” n=796

.....103

**Figura 13**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “11 - As lideranças da CAIXA estão, genuinamente, comprometidas em promover a diversidade, e atuar coerentemente com essa promoção em seus níveis de atuação” n=796

.....104

**Figura 14**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “12 - Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa” n=796

.....106

**Figura 15**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “13 - Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode estimular e valorizar criatividade e a inovação” n=796.

.....107

**Figura 16**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “14 - Uma estratégia de diversidade e inclusão, aplicada nas 5 regiões do país de maneira uniforme, é suficientemente adequada para tornar a CAIXA uma empresa mais inclusiva”. n=796

.....108

**Figura 17**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “15 - As iniciativas de equidade de gênero da CAIXA são claramente comunicadas aos empregados.”. n=796

.....112

**Figura 18**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “16 - Há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sua área”. n=796.

.....113

**Figura 19**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “17 - As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos técnicos equivalentes às dos homens na CAIXA”. n=796.

.....114

**Figura 20**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “18 - As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos de liderança equivalentes as dos homens na CAIXA.”. n=796

.....116

**Figura 21**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte pergunta: “19 - Você já presenciou algum comportamento discriminatório em relação ao gênero no seu ambiente de trabalho?”. n=796

.....117

**Figura 22**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “20 - A CAIXA promove um ambiente de trabalho que incentiva o respeito e a colaboração entre os gêneros”. n=796.

118

**Figura 23**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “21 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas locais de equidade de gênero.”. n=796

119

**Figura 24**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “22 - A diversidade de gerações é valorizada e respeitada nas práticas de gestão da minha área de atuação.”. n=796.

122

**Figura 25**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “23 - Há iniciativas que incentivam a integração de diferentes gerações no meu ambiente de trabalho” n=796.

123

**Figura 26**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “24 - Você percebe tensões ou conflitos entre gerações no local de trabalho”. n=796

124

**Figura 27**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “25 - Gestores jovens e experientes em determinado tema têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional que gestores mais velhos e menos” de acordo com a região do país. n=796

126

**Figura 28**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “26 - A experiência dos empregados mais velhos é respeitada e utilizada como um diferencial na equipe” de acordo com a região do país.” n=796

128

**Figura 29**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “27 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à convivência harmoniosa de gerações.” de acordo com a região do país. n=796

129

**Figura 30**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “28 – O ambiente de trabalho da CAIXA é seguro e respeitoso para empregados LGBTQIAPN+?” de acordo com a região do país. n=796.

131

**Figura 31**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “29 - As políticas, estratégias e iniciativas vigentes oferecem suporte adequado para lidar com casos de discriminação relacionados à orientação sexual.” de acordo com a região do país. n=796.

.....132

**Figura 32**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “30 - As lideranças estão preparadas para lidar com questões relacionadas à diversidade de orientação sexual no ambiente de trabalho.” de acordo com a região do país. n=796.

.....133

**Figura 33**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “31 - Você já presenciou ou ouviu falar de casos de discriminação ou preconceito contra empregados LGBTQIAPN+?” de acordo com a região do país. n=796.

.....134

**Figura 34**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “32 - As iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ são implementadas de forma adequada e respeitadas na CAIXA.” de acordo com a região do país. n=796.

.....136

**Figura 35**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “33 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo LGBTQIAPN+?” de acordo com a região do país. n=796

.....138

**Figura 36**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “34 - A infraestrutura física, tecnológica e os sistemas utilizados na CAIXA estão adaptados para facilitar o trabalho de empregados com deficiência” de acordo com a região do país. n=796.

.....141

**Figura 37**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “35 - Há canais acessíveis e eficientes para que empregados com deficiência possam relatar dificuldades e solicitar adaptações no trabalho.” de acordo com a região do país. n=796.

.....142

**Figura 38**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “36 -Os empregados com deficiência têm igualdade de oportunidades para progredir em suas carreiras.” de acordo com a região do país. n=796

.....144

**Figura 39**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “37 - Você já presenciou ou tomou conhecimento de atitudes

discriminatórias em relação a empregados com deficiência na CAIXA?” de acordo com a região do país. n=796

.....146

**Figura 40**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “38 - As lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar adequadamente com empregados com deficiência no ambiente de trabalho, promovendo inclusão e acessibilidade.” De acordo com a região do país. n=796.

.....147

**Figura 41**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “39 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo Pessoas com Deficiência (PcD)?” de acordo com a região do país. n=796.

.....148

**Figura 42**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “40 - As iniciativas de inclusão racial na CAIXA promovem um ambiente de trabalho equitativo para empregados de todas as raças e cores?” de acordo com a região do país. n=796.

.....151

**Figura 43**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “41 - Os empregados de diferentes raças/cor têm igualdade de oportunidades para cargos de liderança” de acordo com a região do país. n=796.

.....152

**Figura 44**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “42 - Você já observou ou foi informado sobre comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho?” de acordo com a região do país. n=796

.....153

**Figura 45**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “43 - Há representatividade racial adequada nos cargos de liderança da minha região” de acordo com a região do país. n=796.

.....155

**Figura 46**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “44 - Na CAIXA há estratégias e iniciativas amplamente divulgadas, suficientes para combater o racismo estrutural no ambiente organizacional” de acordo com a região do país. n=796.

.....156

**Figura 47**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “45 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão racial.” de acordo com a região do país. n=796.

.....158

**Figura 48**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “46 - Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?” de acordo com a região do país. n=796.

.....160

**Figura 49**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “47 - Você sabe quem são os representantes da Comissão Regional de Diversidade da sua região?” de acordo com a região do país. n=796.

.....161

**Figura 50**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “48 - As Comissões Regionais de Diversidade têm desempenhado um papel efetivo na promoção da diversidade na minha região” de acordo com a região do país. n=796.

.....163

**Figura 51**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “49 - As Comissões Regionais de Diversidade são atuantes em desenvolver ações e projetos voltados à inclusão nas especificidades na minha região.” de acordo com a região do país. n=796.

.....165

**Figura 52**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “50 - Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?” de acordo com a região do país. n=796.

.....167

**Figura 53**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “51 - Você já participou de alguma atividade/iniciativa promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?” de acordo com a região do país. n=796.

.....168

**Figura 54**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “52 - As ações das Comissões Regionais de Diversidade são adequadas para lidar com as questões específicas de diversidade e inclusão da minha região” de acordo com a região do país. n=796.

.....169

**Figura 55**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “53 - As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz” de acordo com a região do país. n=796.

.....170

**Figura 56**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “54 - As Comissões Regionais de Diversidade são acessíveis para todos os empregados que desejam apresentar questões ou sugestões sobre diversidade e inclusão.” de acordo com a região do país. n=796.

172

**Figura 57**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “9 - A CAIXA é uma empresa que promove a diversidade e a inclusão” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

175

**Figura 58**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “10 - As iniciativas de capacitação e acultramento das lideranças sobre diversidade e inclusão são suficientes para que sejam respeitadas e valorizadas as características?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

176

**Figura 59**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “11 – As lideranças da CAIXA estão, genuinamente, comprometidas em promover a diversidade, e atuar coerentemente com essa promoção em seus níveis de atuação.” De acordo com o seu nível hierárquico. N=796

178

**Figura 60**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “12 – Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa.” De acordo com o nível hierárquico. N=796.

179

**Figura 61**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “13 - Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode estimular e valorizar criatividade e a inovação.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

181

**Figura 62**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “14 - Uma estratégia de diversidade e inclusão, aplicada nas 5 regiões do país de maneira uniforme, é suficientemente adequada para tornar a CAIXA uma empresa mais inclusiva.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

182

**Figura 63**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “15 - As iniciativas de equidade de gênero da CAIXA são claramente comunicadas aos empregados.” de acordo com o nível hierárquico. n=796

186

**Figura 64**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “16 - Há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sua área” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

.....187

**Figura 65**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “17 - As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos técnicos equivalentes às dos homens na CAIXA” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

.....188

**Figura 66**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “18 - As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos de liderança equivalentes as dos homens na CAIXA.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

.....189

**Figura 67**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “19 - Você já presenciou algum comportamento discriminatório em relação ao gênero no seu ambiente de trabalho?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

.....191

**Figura 68**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “20 - A CAIXA promove um ambiente de trabalho que incentiva o respeito e a colaboração entre os gêneros.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

.....192

**Figura 69**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “21 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas locais de equidade de gênero.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

.....194

**Figura 70**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “22 - A diversidade de gerações é valorizada e respeitada nas práticas de gestão da minha área de atuação.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

.....197

**Figura 71**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “23 - Há iniciativas que incentivam a integração de diferentes gerações no meu ambiente de trabalho.?” de acordo com o nível hierárquico. n=796

.....199

**Figura 72**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “24 - Você percebe tensões ou conflitos entre gerações no local de trabalho” de acordo com o nível hierárquico. n=796

.....200

**Figura 73**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “25 - Gestores jovens e experientes em determinado tema têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional que gestores mais velhos e menos” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 202

**Figura 74**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “26 - A experiência dos empregados mais velhos é respeitada e utilizada como um diferencial na equipe.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 203

**Figura 75**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “27 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à convivência harmoniosa de gerações.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 204

**Figura 76**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “28 - O ambiente de trabalho da CAIXA é seguro e respeitoso para empregados LGBTQIAPN+?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 207

**Figura 77**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “29 - As políticas, estratégias e iniciativas vigentes oferecem suporte adequado para lidar com casos de discriminação relacionados à orientação sexual.” De acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 208

**Figura 78**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “30 - As lideranças estão preparadas para lidar com questões relacionadas à diversidade de orientação sexual no ambiente de trabalho” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 209

**Figura 79**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “31 - Você já presenciou ou ouviu falar de casos de discriminação ou preconceito contra empregados LGBTQIAPN+?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 210

**Figura 80**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “32 - As iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ são implementadas de forma adequada e respeitadas na CAIXA?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 211

**Figura 81**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “33 - Há influência da cultura da minha região de

atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo LGBTQIAPN+.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

212

#### **Figura 82**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “34 - A infraestrutura física, tecnológica e os sistemas utilizados na CAIXA estão adaptados para facilitar o trabalho de empregados com deficiência.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

216

#### **Figura 83**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “35 - Há canais acessíveis e eficientes para que empregados com deficiência possam relatar dificuldades e solicitar adaptações no trabalho.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

217

#### **Figura 84**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “36 - Os empregados com deficiência têm igualdade de oportunidades para progredir em suas carreiras.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

219

#### **Figura 85**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “37 - Você já presenciou ou tomou conhecimento de atitudes discriminatórias em relação a empregados com deficiência na CAIXA?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

220

#### **Figura 86**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “38 - As lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar adequadamente com empregados com deficiência no ambiente de trabalho, promovendo inclusão e acessibilidade” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

222

#### **Figura 87**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “39 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo Pessoas com Deficiência (PcD).” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

223

#### **Figura 88**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “40 - As iniciativas de inclusão racial na CAIXA promovem um ambiente de trabalho equitativo para empregados de todas as raças e cores?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

226

#### **Figura 89**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “41 - Os empregados de diferentes raças/cor têm igualdade de oportunidades para cargos de liderança” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

227

**Figura 90**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “42 - Você já observou ou foi informado sobre comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 229

**Figura 91**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “43 - Há representatividade racial adequada nos cargos de liderança da minha região.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 230

**Figura 92**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “44 - Na CAIXA há estratégias e iniciativas amplamente divulgadas, suficientes para combater o racismo estrutural no ambiente organizacional.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 231

**Figura 93**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação: “45 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão racial.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 232

**Figura 94**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “46 - Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 235

**Figura 95**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “47 - Você sabe quem são os representantes da Comissão Regional de Diversidade da sua região?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 237

**Figura 96**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “48 - As Comissões Regionais de Diversidade têm desempenhado um papel efetivo na promoção da diversidade na minha região.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 238

**Figura 97**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “49 - As Comissões Regionais de Diversidade são atuantes em desenvolver ações e projetos voltados à inclusão nas especificidades na minha região.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 239

**Figura 98**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “50 - Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 240

**Figura 99**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “51 - Você já participou de alguma atividade/iniciativa promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 241

**Figura 100**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “52 - As ações das Comissões Regionais de Diversidade são adequadas para lidar com as questões específicas de diversidade e inclusão da minha região.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 243

**Figura 101**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “53 - As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 244

**Figura 102**

Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “54 - As Comissões Regionais de Diversidade são acessíveis para todos os empregados que desejam apresentar.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

..... 245

**Figura 103**

Distribuição dos perfis por região. Representa a proporção de cada perfil de liderança nas diferentes regiões do país. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.

..... 249

**Figura 104**

Distribuição dos perfis de liderança por nível hierárquico. Apresenta a distribuição dos perfis de liderança conforme os diferentes níveis hierárquicos ocupados. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3=Envolvido e Pragmático

..... 250

**Figura 105**

Distribuição dos perfis de liderança por gênero. Exibe a distribuição percentual dos perfis segundo a identidade de gênero dos respondentes. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.

..... 251

**Figura 106**

Distribuição dos perfis de liderança por faixa etária. Mostra a distribuição dos perfis conforme as diferentes faixas etárias. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.

..... 252

**Figura 107**

Figura 106. Distribuição dos perfis de liderança por orientação sexual. Indica a frequência dos perfis conforme a orientação sexual dos respondentes. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.

..... 253

<b>Figura 108</b> Distribuição dos perfis de liderança por raça/cor. Aponta a distribuição dos perfis de liderança de acordo com a autodeclaração de raça/cor. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.	<b>255</b>
<b>Figura 109</b> Percentual de distribuição dos participantes da pesquisa por nível hierárquico. N=20 entrevistados.	<b>256</b>
<b>Figura 110</b> Distribuição percentual dos participantes da pesquisa por sexo. N = 20 entrevistados.	<b>257</b>
<b>Figura 111</b> Distribuição percentual dos participantes da pesquisa por região geográfica. N = 20 entrevistados.	<b>258</b>
<b>Figura 112</b> Nuvem de Palavras do código “posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão”	<b>2633</b>
<b>Figura 113</b> Nuvem de Palavras do código “equidade de gênero”	<b>269</b>
<b>Figura 114</b> Nuvem de Palavras do código “gerações”	<b>271</b>
<b>Figura 115</b> Nuvem de Palavras do código “LGBTQIAPN+”	<b>275</b>
<b>Figura 116</b> Nuvem de Palavras do código “Pessoas com Deficiência (PCDs)”	<b>276</b>
<b>Figura 117</b> Nuvem de Palavras do código “Raça/Cor”	<b>279</b>

## LISTA DE QUADROS

### Quadro 1

Lideranças da Vice-Presidência de Varejo

.....71

### Quadro 2

Participação das Lideranças nas respostas ao questionário

.....80

### Quadro 3

Lista de entrevistas realizadas

.....84

## LISTA DE TABELAS

### **Tabela 1**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão e a região do país dos participantes da pesquisa.

.....110

### **Tabela 2**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo de Equidade de Gênero e a região do país dos participantes da pesquisa

.....121

### **Tabela 3**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo de Gerações e a região do país dos participantes da pesquisa.

.....130

### **Tabela 4**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo LGBTQIAPN+ e a região do país dos participantes da pesquisa

.....139

### **Tabela 5**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo PcD e a região do país dos participantes da pesquisa.

.....149

### **Tabela 6**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo Raça/Cor e a região do país dos participantes da pesquisa.

.....158

### **Tabela 7**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepção sobre a Atuação das Comissões Regionais de Diversidade e a região do país dos participantes da pesquisa

.....173

### **Tabela 8**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão e o nível hierárquico, dos participantes da pesquisa

.....184

### **Tabela 9**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo de Equidade de Gênero e o nível hierárquico, dos participantes da pesquisa.

.....195

**Tabela 10**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo de Gerações e o nível hierárquico dos participantes da pesquisa.

.....**205**

**Tabela 11**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo LGBTQIAPN+ e nível hierárquico dos participantes da pesquisa.

.....**214**

**Tabela 12**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo PcD e nível hierárquico, dos participantes da pesquisa

.....**224**

**Tabela 13**

Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo Raça/Cor e nível hierárquico dos participantes da pesquisa.

.....**233**

**Tabela 14**

Tabela de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas à Percepção sobre a Atuação das Comissões Regionais de Diversidade e Nível Hierárquico dos participantes da pesquisa

.....**246**

**Tabela 15**

Percepções das entrevistas qualitativas por nível hierárquico

.....**292**

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>34</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA .....	34
1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	41
1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	44
1.3.1. OBJETIVO GERAL (OG).....	44
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE) .....	44
1.4. JUSTIFICATIVA E ESTRUTURA .....	44
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>49</b>
2.1 DEFINIÇÕES GERAIS SOBRE DIVERSIDADE .....	49
2.2 DIVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	51
2.2.1 DIVERSIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	52
2.3 CULTURAS REGIONAIS E DIVERSIDADE .....	55
2.4. DIVERSIDADE EM DEBATE .....	57
<b>3. DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA CAIXA .....</b>	<b>61</b>
3.1 ESTRATÉGIAS, POLÍTICAS E INICIATIVAS SOBRE DIVERSIDADE .....	61
3.2 A VICE-PRESIDÊNCIA DE VAREJO (VIVAR) .....	65
<b>4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>68</b>
4.1 ABORDAGEM DE PESQUISA.....	68
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	71
4.3 DA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	73
4.3.1 DA REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO.....	75
4.4 DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	78
4.4.1 1ª ETAPA: COLETA VIA MICROSOFT FORMS .....	78
4.4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	80
4.4.3 2ª ETAPA: REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	84
4.4.4 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	87
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISES DOS RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	92

# SUMÁRIO

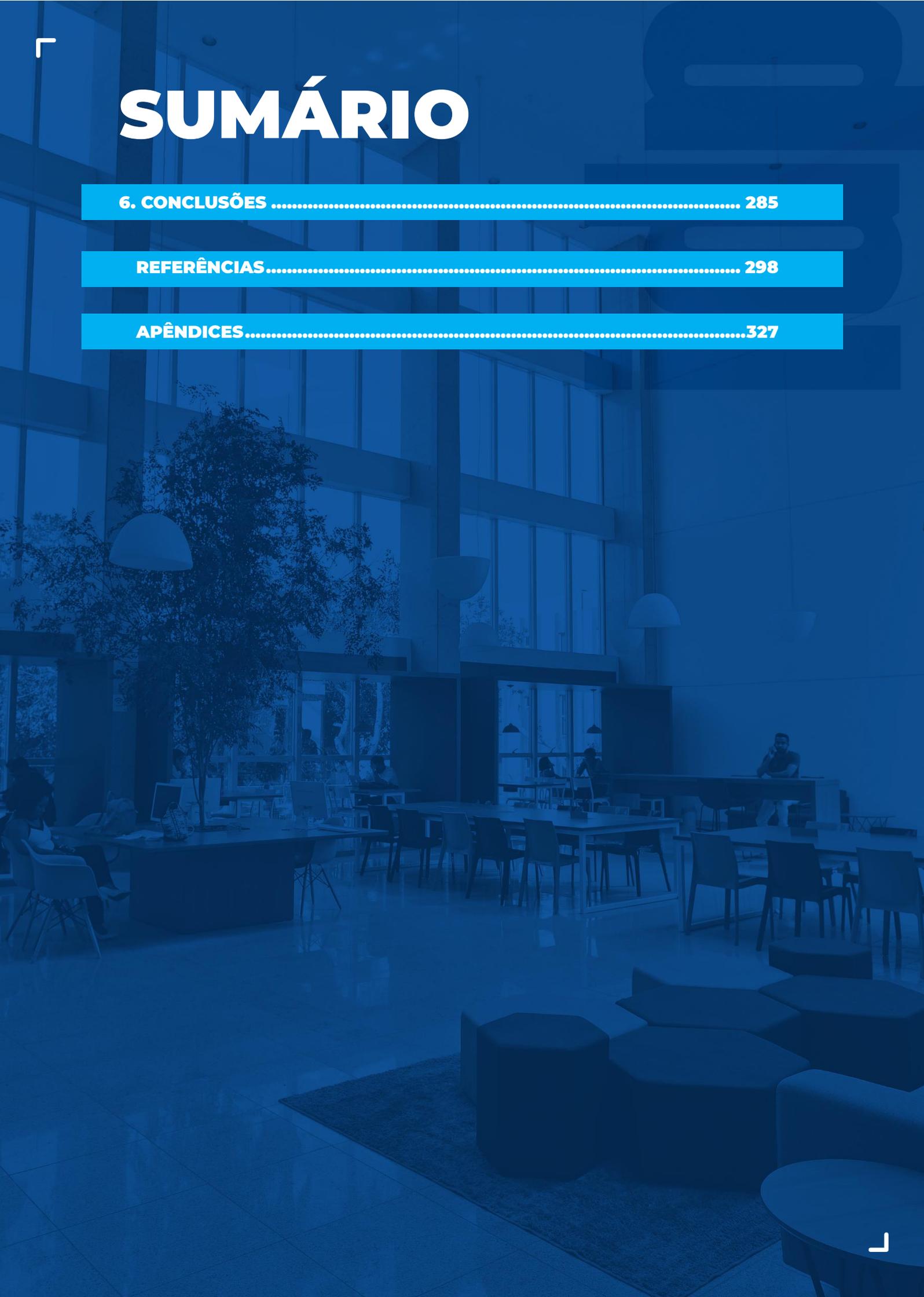
5.2 RESULTADOS DAS ANÁLISES EM RELAÇÃO ÀS REGIÕES DO PAÍS .....	<b>100</b>
5.2.1 GRUPO 1 - PERCEPÇÕES SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO .....	<b>101</b>
5.2.2. GRUPO 2 - PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE EQUIDADE DE GÊNERO .....	<b>111</b>
5.2.3. GRUPO 3- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE GERAÇÕES .....	<b>122</b>
5.2.4. GRUPO 4- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO LGBTQIAPN+ .....	<b>131</b>
5.2.5. GRUPO 5- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO PCD .....	<b>140</b>
5.2.6. GRUPO 6 – PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO RAÇA/COR .....	<b>150</b>
5.2.7. GRUPO 7 - PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DAS COMISSÕES REGIONAIS DE DIVERSIDADE .....	<b>160</b>
5.3 RESULTADOS DAS ANÁLISES EM RELAÇÃO AOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS .....	<b>174</b>
5.3.1. GRUPO 1- PERCEPÇÕES SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO .....	<b>174</b>
5.3.2. GRUPO 2- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE EQUIDADE DE GÊNERO .....	<b>185</b>
5.3.3. GRUPO 3 - PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE GERAÇÕES .....	<b>197</b>
5.3.4. GRUPO 4 - PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO LGBTQIAPN+ .....	<b>206</b>
5.3.5. GRUPO 5- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO PCD .....	<b>215</b>
5.3.6. GRUPO 6 – PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO RAÇA/COR .....	<b>226</b>
5.3.7. GRUPO 7 - PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DAS COMISSÕES REGIONAIS DE DIVERSIDADE .....	<b>234</b>
5.4. ANÁLISE DE CLUSTERS .....	<b>248</b>
5.5 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS .....	<b>256</b>
5.5.1 PERCEPÇÕES SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO .....	<b>258</b>
5.5.2 PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE EQUIDADE DE GÊNERO .....	<b>263</b>
5.5.3. PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE GERAÇÕES .....	<b>270</b>
5.5.4. PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO LGBTQIAPN+ .....	<b>272</b>
5.5.5. PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCDS) .....	<b>275</b>
5.5.6. PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO RAÇA/COR .....	<b>278</b>
5.5.7. PERCEPÇÕES SOBRE A ATUAÇÃO DAS COMISSÕES REGIONAIS DE DIVERSIDADE .....	<b>282</b>

# SUMÁRIO

**6. CONCLUSÕES ..... 285**

**REFERÊNCIAS..... 298**

**APÊNDICES.....327**





## 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

No campo das ciências sociais, o conceito de diversidade, de forma ampla, é entendido como a coexistência e valorização das diferenças entre indivíduos e grupos dentro de uma sociedade. Furtado (2002) argumenta que essas diferenças abrangem aspectos culturais, étnicos, raciais, de gênero, orientação sexual, capacidades físicas e mentais, idade e status socioeconômico. Além disso, Camargo (2009) destaca que a diversidade é vista como um elemento que enriquece o tecido social e organiza as interações humanas de forma pluralista e inclusiva, promovendo inovação, criatividade e diálogo intercultural.

Diversidade é uma característica intrínseca aos seres humanos, dada a multiplicidade de culturas e a singularidade de cada indivíduo. Renner e Gomes (2020) argumentam que, como as organizações são compostas por pessoas, conviver e gerenciar com e entre as diferenças – seja de gênero, cor, religião ou classe, entre outras – é uma necessidade fundamental. A diversidade tem sido amplamente reconhecida como um fator determinante para o aprimoramento dos resultados corporativos. No contexto brasileiro, o estudo de Rohden (2023) destaca que a inclusão e a diversidade nas empresas não apenas promovem a qualidade de vida dos colaboradores, mas também aumentam a lucratividade. O autor enfatiza que práticas inclusivas e diversas são essenciais para a sustentabilidade econômica e social das empresas, o que justifica o crescente interesse e evolução das pesquisas sobre o tema ao longo dos anos.

Os estudos sobre gestão de diversidade na Administração surgiram como uma resposta aos desafios sociais e econômicos enfrentados pelas organizações no final do século XX, que incluíam a crescente pressão por justiça social e a necessidade de inclusão de grupos historicamente minorizados, como apontado por Thomas Jr. (1990). Além disso, a busca por vantagens competitivas em um mercado cada vez mais globalizado e heterogêneo motivou o desenvolvimento dessas práticas. Inicialmente, a diversidade foi abordada principalmente por meio de políticas de ação afirmativa e

direitos civis, especialmente nos Estados Unidos, com o intuito de combater a discriminação e promover a equidade de oportunidades no mercado de trabalho (Thomas Jr., 1990).

Este movimento foi catalisado pelas transformações sociais resultantes dos movimentos de direitos civis das décadas de 1960 e 1970, que colocaram em evidência questões relacionadas a raça e gênero, e, posteriormente, outras dimensões de diversidade, como idade, orientação sexual e deficiência (Nkomo; Cox Jr., 1999). Essas mudanças não apenas expandiram o conceito de diversidade, mas também reformularam a maneira como as organizações devem encarar sua responsabilidade social. A inclusão de grupos historicamente marginalizados tornou-se não só uma questão ética, mas também uma necessidade estratégica, à medida que as organizações reconhecem a importância de criar ambientes de trabalho mais equitativos e inclusivos, que reflitam a pluralidade da sociedade.

O conceito de gestão da diversidade começou a ganhar espaço na literatura da Administração e nas práticas empresariais a partir dos anos 1980, quando os benefícios potenciais da diversidade começaram a ser reconhecidos, não apenas como uma obrigação legal ou ética, mas como uma estratégia de negócios que poderia melhorar o desempenho organizacional (Cox Jr.; Blake, 1991). Nesta perspectiva, a diversidade é vista como um fator que pode aumentar a inovação, a criatividade e a capacidade de uma organização de se adaptar a mercados globais cada vez mais competitivos e diversos (Thomas; Ely, 1996).

A obra seminal de Rufus Roosevelt Thomas Jr.<sup>1</sup>, *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity* (Thomas Jr, 1991), marca o campo de estudos acadêmicos sobre o tema ao propor que a diversidade fosse tratada como uma questão de gestão estratégica, indo além das questões de raça e gênero para incluir outras dimensões e reconhecer a complexidade das identidades individuais. Thomas Jr. argumentou que a gestão eficaz da diversidade envolvia criar um ambiente inclusivo onde as diferenças

---

<sup>1</sup> Rufus Roosevelt Thomas Jr. foi um dos principais teóricos da gestão da diversidade no contexto organizacional. Fundador do *American Institute for Managing Diversity* (AIMD), em 1984, é reconhecido por formular o conceito de “gestão estratégica da diversidade”, propondo que a diversidade deve ser integrada às estratégias organizacionais como um diferencial competitivo, e não apenas como uma exigência legal ou um compromisso ético.

eram valorizadas e utilizadas para o benefício organizacional, em vez de serem vistas como problemas a serem resolvidos.

Conforme estudo da McKinsey, denominado *Delivering Through Diversity* (McKinsey, 2018) realizado em 2015 e novamente aplicado em 2018, há uma relevância global da correlação entre diversidade (definida aqui como uma maior proporção de mulheres e indivíduos etnicamente/culturalmente diversos) na liderança de grandes empresas e desempenho financeiro superior.

Na atualidade, diversidade e inclusão tornaram-se uma necessidade sistêmica e institucional, não apenas pela relevância social, mas também pela vantagem competitiva que proporcionam às organizações. A literatura sugere que a diversidade contribui para a inovação, criatividade e melhores resultados organizacionais (Page, 2007; Herring, 2009). Essas práticas estão cada vez mais presentes nas agendas estratégicas de grandes empresas, que implementam políticas e iniciativas voltadas para a inclusão de grupos historicamente sub-representados, tanto como uma questão de justiça social quanto como uma estratégia para melhorar o desempenho empresarial (Cox Jr; Blake, 1991; Thomas; Ely, 1996).

Segundo Jesus e Silva (2021), a definição de grupos minorizados deve ser compreendida não como sinônimo de minorias numéricas, mas como resultado de processos históricos de marginalização. No contexto brasileiro, por exemplo, embora a maioria da população seja composta por pessoas não brancas, elas são frequentemente classificadas como "minorias". Essa categorização não decorre de sua representatividade quantitativa, mas da condição de subalternização imposta por estigmas culturais de inferioridade herdados do processo de colonização.

Durante o período colonial não existia uma ideia de unidade da nação brasileira, cada indivíduo identificava-se culturalmente com a localidade de sua origem, miscigenando povos originários que aqui já se encontravam, os europeus colonizadores e os africanos escravizados. A diversidade de etnias, hábitos, costumes, crenças e ideias que estão presentes no Brasil desde os tempos do período colonial foram os responsáveis pela construção da diversidade cultural da sociedade brasileira, que por consequência impacta na cultura das organizações até os dias de hoje (Jesus; Silva, 2021).

A vasta extensão territorial do Brasil e sua diversidade populacional resultaram em uma multiplicidade de culturas regionais, expressas de maneira distinta em cada uma das regiões do país. Essas variações culturais foram moldadas pelo processo de colonização, que influenciou diretamente as estruturas sociais e econômicas regionais. No Nordeste, por exemplo, o legado da monocultura e da escravidão ainda se reflete nas dinâmicas sociais e culturais da região, enquanto no Sul, a colonização europeia contribuiu para a formação de uma cultura orientada para o trabalho familiar e cooperativo (Jesus; Silva, 2021; Magalhães, 2014). Essas características regionais revelam a complexidade cultural do Brasil e demonstram como a história do país contribuiu para a construção de diferentes formas de interação social e econômica.

As diferenças regionais também se manifestam no ambiente corporativo, onde as culturas locais exercem influência significativa sobre as práticas organizacionais. No Sudeste, por exemplo, observa-se uma cultura empresarial voltada para a inovação e a industrialização, enquanto o Norte apresenta um modelo econômico mais dependente da exploração de recursos naturais (Godoy; Santos, 2014). Nesse contexto, as organizações precisam adaptar suas estratégias de gestão para atender às especificidades culturais de cada região, promovendo uma maior integração entre os colaboradores e fomentando práticas interculturais que respeitem as diversidades locais (Motta; Gomes, 2023).

As diferenças regionais que influenciam as práticas organizacionais no Brasil, ao demandarem adaptações estratégicas por parte das empresas, se alinham diretamente com os desafios globais enfrentados por organizações que buscam atender aos objetivos estabelecidos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas que exige que as empresas adotem práticas de gestão interculturais e sustentáveis que dialoguem com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Assim, o compromisso das organizações com a integração e a sustentabilidade nas suas operações, além de fomentar a inclusão cultural, contribui para o cumprimento das metas globais estabelecidas pela ONU, promovendo uma gestão mais consciente dos recursos e garantindo o bem-estar econômico e social das comunidades onde estão inseridas (Motta; Gomes, 2023).

Dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), identifica-se 3 relacionados diretamente à diversidade. O ODS5 –

Igualdade de Gênero visa eliminar todas as formas de discriminação contra mulheres e meninas, promover a igualdade de gênero e empoderamento feminino. Já o ODS10 – Redução das Desigualdades traz a necessidade de adotar a promoção da inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra. O ODS16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes preceitua a promoção de sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, objetivando proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis (ONU, 2015).

Neste mesmo sentido, verifica-se que a partir de 2023, a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão)<sup>2</sup> implementou uma série de medidas para promover a diversidade nas empresas listadas. Entre as principais regras, está a exigência de que as companhias tenham pelo menos uma mulher e um integrante de grupos sub-representados, como pessoas negras, pardas, indígenas, LGBTQIAPN+ ou pessoas com deficiência, em seus conselhos de administração ou diretorias estatutárias. As empresas terão até 2025 para eleger o primeiro membro diverso e até 2026 para cumprir a totalidade das exigências (B3, 2023).

As empresas que não conseguirem cumprir essas metas deverão explicar publicamente as razões para isso, em um modelo conhecido como "pratique ou explique", que tem como objetivo induzir boas práticas sem a imposição de sanções diretas. Além disso, as novas regras incluem mudanças nas políticas de remuneração variável, vinculando parte dos bônus ao cumprimento de metas ligadas à diversidade e sustentabilidade (ESG). Essas iniciativas da B3 seguem tendências internacionais e visam aumentar a representatividade nos cargos de liderança, alinhando-se com outras bolsas de valores ao redor do mundo, como a Nasdaq e a Bolsa de Londres (B3, 2023).

Verifica-se que a diversidade cada vez mais vem tomando posição de relevância como fator de sucesso para as organizações. Essas mudanças refletem uma tendência global de integrar critérios de

---

<sup>2</sup> A B3 é uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro no mundo, com atuação em ambiente de bolsa e de balcão. Sociedade de capital aberto – cujas ações (B3SA3) são negociadas no Novo Mercado –, a Companhia integra os índices Ibovespa, IBrX-50, IBrX e Itag, entre outros. Reúne ainda tradição de inovação em produtos e tecnologia e é uma das maiores em valor de mercado, com posição global de destaque no setor de bolsas. Disponível em [https://www.b3.com.br/pt\\_br/b3/institucional/quem-somos/](https://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/). Acesso em 05 out 24.

diversidade em práticas de governança corporativa, buscando não apenas cumprir com as expectativas sociais, mas também melhorar o desempenho e a sustentabilidade das empresas.

Um estudo da McKinsey (2023), *Diversity Matters*, que avaliou dados de 1.265 empresas, em 23 países localizados em 6 diferentes regiões do mundo, apresenta uma perspectiva global da relação entre a diversidade das lideranças e o desempenho das empresas, concluindo que a diversidade, além ser um imperativo social e melhorar o desempenho financeiro das empresas, é fundamental para o crescimento sustentável e o impacto positivo de uma empresa no meio ambiente e na sociedade.

Além do retorno financeiro, a diversidade traz uma série de fatores positivos às organizações, os quais foram elencados em estudo realizado pela *Catalyst*<sup>3</sup> (Catalyst, 2018), denominado *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take*, publicado inicialmente em 2013 e atualizado em 2018. Referido estudo elenca que dentre as melhorias de performance propiciadas pela diversidade, destacam-se:

- a) Empresas com maior diversidade nos times, em especial de gestores, em média tem 38% maior faturamento por seus produtos e serviços inovadores ao longo de três anos;**
- b) Diversidade de gênero, trajetória de carreira, experiência profissional e país de origem estão altamente vinculadas à inovação entre a gestão;**
- c) As empresas com Conselhos de Administração com maior diversidade de gênero ficam menos propensas a entrar em práticas corporativas inadequadas e ilegais, tais como fraude, corrupção, suborno e disputa entre acionistas;**
- d) As companhias mais bem colocadas no ranking das empresas mais admiradas da Fortune contam com o dobro de mulheres na alta administração do que aquelas que estão abaixo na lista.**

Segundo Timóteo (2022) as questões de diversidade e inclusão permeiam tanto as organizações privadas, quanto as públicas. Na Administração Pública, a promoção da diversidade exerce um papel crucial para assegurar que as políticas e serviços oferecidos sejam

---

<sup>3</sup> *Catalyst* é uma organização sem fins lucrativos internacional fundada em 1962, sediada nos Estados Unidos, que se dedica à promoção da equidade de gênero no ambiente de trabalho, com foco especial no avanço das mulheres, especialmente mulheres diversas, em cargos de liderança e em ambientes corporativos.

representativos e inclusivos, refletindo as necessidades e as características de toda a população. Ao incorporar diversidade, as instituições podem aumentar a confiança dos cidadãos, já que políticas que consideram múltiplas perspectivas são percebidas como mais justas e equitativas. A diversidade, portanto, não só fortalece a legitimidade das decisões tomadas, mas também é um pilar essencial para a democracia, pois garante que diferentes vozes e experiências sejam ouvidas e respeitadas (Ricucci, 2018).

Diversidade em contextos governamentais tem sido associada à inovação e à capacidade de resolver problemas complexos, uma vez que diferentes perspectivas podem ajudar a identificar e abordar questões de maneira mais completa. Além disso, a presença de diversidade nas instituições públicas transmite uma mensagem de compromisso com a equidade e a justiça social, valores fundamentais em uma democracia pluralista (Thomas; Ely, 1996; Scott, 2020).

Para Costa et al. (2017) há uma importância significativa da liderança inclusiva no setor público brasileiro, uma vez que esta pode influenciar positivamente a formulação e implementação de políticas direcionadas à sociedade. Os autores argumentam que os líderes devem possuir sensibilidade cultural e habilidades de comunicação intercultural para gerir equipes diversificadas e garantir que diferentes perspectivas sejam consideradas no processo decisório. Costa destaca ainda que, a promoção da diversidade e da inclusão na Administração Pública não só melhora a qualidade dos serviços oferecidos, mas também fortalece a democracia e a confiança da população nas instituições.

À medida que as preferências evoluem, as instituições que se reinventarem para extrair o máximo proveito dos melhores *insights* e previsões alcançarão maiores retornos, e neste aspecto, diversidade e a inclusão podem desempenhar um papel crucial, já que quanto mais diversas e inclusivas forem as organizações maior capacidade terão de oferecer múltiplas perspectivas para enfrentar problemas cada vez mais complexos e, assim, criar melhores soluções.

Dessa forma, considerando a importância da diversidade e da inclusão e dado o papel e a relevância da CAIXA para a sociedade brasileira, realizou-se a presente pesquisa.

## 1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A CAIXA foi criada no dia 12 de janeiro de 1861 e desde então está alinhada às necessidades da população brasileira oferecendo produtos e serviços tais como poupança, empréstimos, loterias, Fundo de Garantia por tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional, transferência de benefícios sociais, infraestrutura e desenvolvimento urbano, entre outros (Caixa, 2023).

Conforme o Relatório da Administração (2024), no âmbito do Planejamento Estratégico 2025–2030, a CAIXA revisitou e redefiniu seu propósito institucional, que passou a ser, a partir de 2025: “Transformar a vida das pessoas”. A nova visão de futuro da organização também foi atualizada, sendo expressa como: “Ser indispensável ao Brasil, atuando com agilidade, eficiência e centralidade no cliente”. Quanto aos valores corporativos, a empresa destaca sete pilares fundamentais: (i) fazemos a diferença para o Brasil; (ii) somos um só time que faz acontecer; (iii) cuidamos das pessoas e do planeta; (iv) o cliente guia nossas escolhas; (v) temos coragem para inovar; (vi) nossa integridade é inegociável; e (vii) nosso resultado importa (Caixa, 2024).

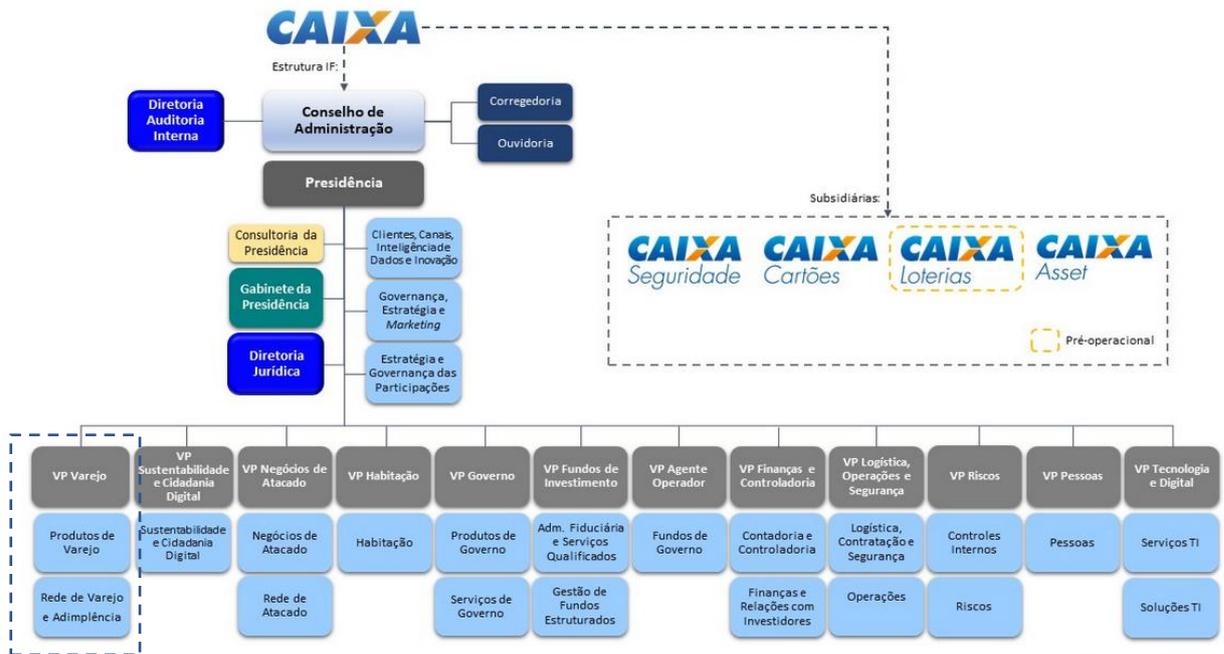
Dentre os princípios que embasam a Governança Corporativa na CAIXA está a Equidade, assim definida: tratar o controlador único e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente, pressupondo uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a CAIXA, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades (Caixa, 2024).

A empresa tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sendo o principal agente das políticas públicas do Governo Federal, presente em todo o país, por meio da sua ampla rede própria e parceira, incluindo permissionários lotéricos, correspondentes bancários e outros canais de distribuição e atendimento, a exemplo das agências-barcos (Caixa, 2023).

Conforme dados do Relatório de Administração (2024), em dezembro de 2024, a CAIXA contava com um quadro de pessoal próprio de aproximadamente 83,3 mil empregados, dos quais cerca de 61 mil

estavam lotados na Vice-Presidência de Varejo (VIVAR), que concentra o maior contingente de empregados e gestores da empresa, distribuídos por todas as regiões do país. A VIVAR é responsável pela implementação de produtos e serviços voltados ao varejo, incluindo cartões e meios de pagamento, bem como pela gestão do atendimento, do relacionamento com os clientes e da adimplência. Sua posição no organograma institucional pode ser visualizada na Figura 1.

**Figura 1 – Organograma da CAIXA**



Posição em: 16/01/2024

Fonte: Relatório Integrado CAIXA (2023).

Dada a sua magnitude e diversidade, há tempos a CAIXA vem debatendo e adotando ações para promover a diversidade. Possui normatizado um Programa de Diversidade e Inclusão, cujo objetivo é fomentar a cultura de respeito e valorização das diferenças das pessoas, estimular práticas de gestão que promovam a inclusão, a equidade, a formação de equipes diversas e a mitigação de todas as formas de preconceito e discriminação.

O referido programa possui 5 eixos temáticos prioritários que consistem em categorias transversais a serem observadas nas diversas estratégias e práticas de gestão de pessoas, são eles: (i) Equidade de Gênero, (ii) Gerações, (iii) Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexuais, Panssexuais e Não-Binárias (LBGTQIAPN+), (iv) Pessoas com Deficiência e (v) Raça/Cor.

Em que pese constar no seu posicionamento estratégico e existir ações e iniciativas com o intuito de promover a inclusão e a diversidade, se faz necessário investigar e conhecer as percepções das lideranças sobre o tema para subsidiar e retroalimentar à formulação de estratégias que alcance os fins a que se propõem.

Considerando as diversidades que uma empresa como a CAIXA apresenta, a pesquisa descreve os dados demográficos das lideranças da Rede de Varejo, espalhadas por todas as regiões do país, assim como apresenta as suas percepções sobre a gestão da diversidade e inclusão na empresa, tendo como pergunta de pesquisa norteadora: Qual é a relação entre as características demográficas das lideranças da Vice-Presidência de Varejo e suas percepções sobre a gestão da diversidade e inclusão na CAIXA?

A relevância deste problema de pesquisa torna-se evidente ao se considerar o papel central que a CAIXA exerce como agente de políticas públicas e promotora da inclusão social no Brasil. A instituição reflete as diversas dinâmicas sociais e culturais do país. Assim, investigar as percepções das lideranças sobre a gestão da diversidade permite compreender como essas práticas são interpretadas e implementadas em diferentes contextos regionais. Esse entendimento é necessário para o desenvolvimento de estratégias ajustadas às particularidades culturais e sociais do Brasil.

O fortalecimento das práticas de diversidade e inclusão na Administração Pública contribui para a formação de equipes mais representativas da sociedade brasileira, o que pode aumentar a legitimidade das instituições e a confiança da sociedade no setor público. Ao investigar as percepções e práticas de líderes que estão à frente dessas instituições, como no caso da CAIXA, é possível identificar as barreiras e oportunidades para a melhoria da gestão da diversidade no setor público. Os resultados podem fornecer subsídios para a formulação de políticas mais efetivas e adaptadas às diferentes realidades regionais e culturais do Brasil, contribuindo para o debate acadêmico sobre o tema e, indiretamente, para a promoção de um serviço público que reflita, de fato, a diversidade da sociedade que ele serve.

## 1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

### 1.3.1. OBJETIVO GERAL (OG)

Analisar as percepções das lideranças da Vice-Presidência de Varejo quanto à gestão da diversidade e inclusão, considerando o perfil demográfico dessas lideranças e as estratégias vigentes na CAIXA sobre o tema.

### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)

- a) **Objetivo Específico 1 (OE1): Identificar as percepções e práticas sobre gestão da diversidade e inclusão;**
- b) **Objetivo Específico 2 (OE2): Analisar a existência de diferenças nas percepções sobre gestão de diversidade e inclusão entre as regiões do país;**
- c) **Objetivo Específico 3 (OE3): Avaliar a existência de diferenças nas percepções sobre gestão da diversidade e inclusão nos diferentes níveis hierárquicos das lideranças (estratégico, tático e negocial).**

## 1.4. JUSTIFICATIVA E ESTRUTURA

A relevância acadêmica da pesquisa sobre a relação entre as características demográficas das lideranças da Vice-Presidência de Varejo da CAIXA e suas percepções sobre a gestão da diversidade e inclusão pode ser entendida a partir de vários ângulos que contribuem para o avanço do conhecimento em áreas da Administração Pública, estudos de diversidade e liderança.

A pesquisa adiciona ao corpo de conhecimento sobre como características demográficas influenciam percepções e práticas de gestão da diversidade. Estudos anteriores já demonstraram a importância da diversidade para a inovação e para a eficácia organizacional (Thomas; Ely, 1996; Roberson, 2006), mas há uma lacuna específica em relação a como essas dinâmicas se manifestam em instituições públicas de grande porte, especialmente no contexto brasileiro. Ao focar na CAIXA, uma das maiores instituições financeiras do Brasil, a pesquisa oferece uma análise detalhada de uma grande instituição pública brasileira, algo que é frequentemente menos abordado na literatura em comparação com estudos focados em

empresas privadas, podendo oferecer *insights* valiosos sobre a implementação de políticas de diversidade em organizações complexas e diversificadas.

Em consulta ao banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando-se das palavras-chave "diversidade", "gestão pública" e "liderança" evidencia-se que, entre 2015 e 2023, houve menos de 50 estudos dedicados à diversidade organizacional no setor público brasileiro.

Muitas pesquisas sobre diversidade e inclusão se concentram em empresas do setor privado, especialmente multinacionais, com foco em como a diversidade afeta a inovação e os resultados financeiros. Porém, a gestão de diversidade em instituições públicas brasileiras, como a CAIXA, tem recebido menos atenção na literatura acadêmica.

Conforme apontado por Fraga, Colomby, Gemelli e Prestes (2022), a revisão sistemática da produção acadêmica sobre diversidade na administração evidencia que a maioria dos estudos está concentrada em áreas específicas, como gestão de pessoas, relações de trabalho e comportamento organizacional. Essa predominância reflete uma tendência em privilegiar temas como gênero, deficiência e raça de maneira isolada, sem que se adote uma perspectiva interseccional abrangente que integre múltiplos marcadores sociais simultaneamente (Hanashiro; Carvalho, 2005; Carrieri et al., 2013). Adicionalmente, demonstram uma ênfase em abordagens qualitativas que, embora permitam uma exploração detalhada do contexto organizacional, limitam a abrangência das análises quando não articuladas com métodos quantitativos (Zoltowski et al., 2014). Essa concentração temática e metodológica destaca a importância de expandir as pesquisas para outras áreas do conhecimento, como diversidade cultural e geracional, e de incorporar métodos mistos para explorar de forma mais integrada as complexidades que envolvem a gestão da diversidade. Assim, há uma necessidade de agenda de pesquisa que amplie o escopo e incorpore perspectivas mais inclusivas e interdisciplinares na administração (Fraga et al., 2022).

A CAIXA opera em todo o território brasileiro, um país caracterizado por uma enorme diversidade cultural, social e econômica. Esta pesquisa apresenta-se e como as percepções sobre diversidade e inclusão variam entre diferentes regiões e contextos locais. Ao fazer

isso, a pesquisa contribui para um entendimento mais detalhado das práticas de gestão inclusivas que considerem particularidades regionais, algo que é essencial para a formulação de políticas públicas eficazes e para a gestão organizacional em um ambiente diversificado (Fleury, 2000; Hofstede, 2001).

Ao explorar as percepções das lideranças em diferentes níveis hierárquicos, a pesquisa dá luz a como a liderança inclusiva é percebida e exercida dentro de uma grande organização pública. A liderança inclusiva tem sido associada a uma série de benefícios organizacionais, incluindo maior engajamento dos empregados, satisfação no trabalho e melhor desempenho organizacional (Nishii, 2013; Ferdman; Deane, 2014).

A metodologia adotada nesta pesquisa foi fundamentada na abordagem de estudo de caso, com foco na coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos. O uso de um estudo de caso é particularmente apropriado quando se busca uma compreensão aprofundada de um fenômeno específico dentro de um contexto real, como é o caso da gestão da diversidade e inclusão na Vice-Presidência de Varejo da CAIXA. Essa abordagem permite explorar as interações complexas e as dinâmicas internas que influenciam as percepções e práticas de gestão em um cenário específico (Yin, 2014).

Para a coleta de dados foi utilizado questionário estruturado aplicado às lideranças da Vice-Presidência presentes em todas as regiões do país. O questionário foi elaborado para captar informações demográficas detalhadas (faixa etária, gênero, orientação sexual, deficiência, raça/cor, tempo de serviço e região de atuação) e para avaliar as percepções das lideranças sobre as práticas de gestão da diversidade e inclusão na organização. A escolha de questionários estruturados permite a padronização das respostas, facilitando a comparação e a análise estatística dos dados coletados (Bryman, 2012).

Os dados coletados foram analisados utilizando técnicas estatísticas apropriadas para identificar padrões, correlações e possíveis diferenças significativas nas percepções das lideranças, de acordo com suas características demográficas. A análise incluiu estatísticas descritivas (médias, desvios-padrão, frequências) para resumir os dados demográficos e estatísticas inferenciais, análise de variância (ANOVA) e regressão, para explorar a relação entre variáveis demográficas e percepções sobre diversidade e inclusão (Hair et al., 2010).

Além do método quantitativo para descrever a população e suas percepções, a pesquisa utilizou-se de entrevistas semiestruturadas como ferramenta qualitativa, permitindo explorar ainda mais as percepções das lideranças sobre as políticas de diversidade e inclusão. As entrevistas semiestruturadas são amplamente reconhecidas por sua capacidade de capturar nuances em contextos organizacionais, proporcionando uma compreensão mais rica de fenômenos complexos (Bryman, 2012; Creswell, 2017). Ao complementar a análise quantitativa, esse método qualitativo permitiu uma visão detalhada das experiências das lideranças com a diversidade na CAIXA, especialmente em relação aos cinco eixos do Programa de Diversidade e Inclusão.

A próxima seção, apresenta o referencial teórico, abrangendo conceitos de diversidade e inclusão, discorre sobre a importância da diversidade em organizações públicas, traz a abordagem sobre o papel das lideranças na promoção da diversidade e inclusão, assim como as características demográficas influenciam percepções e atitudes.

A terceira seção, faz uma contextualização do posicionamento estratégico da CAIXA, dos instrumentos e iniciativas existentes relacionadas à diversidade e inclusão, bem como a caracterização da Vice-Presidência da Varejo. Já a quarta seção, aborda a questão metodológica de forma detalhada, justificando a escolha pelo estudo de caso e a abordagem quali-quantitativa, perpassando pela descrição da população alvo, critérios para seleção da amostra, bem como a construção do instrumento de coleta de dados e técnicas que foram utilizadas.

A seção seguinte apresenta a análise dos resultados à luz do debate teórico sobre o tema, a partir dos dados e informações coletadas, seguida da conclusão.



?

# 2

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DEFINIÇÕES GERAIS SOBRE DIVERSIDADE

O conceito de diversidade é amplo e que vem ganhando força, muito pela atuação de movimentos sociais, como os de igualdade de gênero e de raça. No entanto, vai muito além do preenchimento de uma tabela de cotas, trazendo a necessidade de uma interação estruturada com o diferente em prol de resultados positivos.

Segundo Amato (2022), há que se distinguir diversidade e inclusão. Diversidade é um conceito relacional que trata do conjunto de características que torna o indivíduo único, sendo também contextual, pois a depender do cenário ou da circunstância em que se está inserido, a percepção de diferença será em maior ou menor grau. Já inclusão, refere-se à valorização das individualidades e características relacionando-as ao esforço empreendido para inserção econômica, política e social de pessoas ausentes dos espaços de poder e tomada de decisão.

A diversidade nas organizações tem sido amplamente estudada sob diferentes dimensões, para esta pesquisa foram considerados os eixos constantes do Programa de Diversidade e Inclusão da CAIXA, quais sejam: (i) Equidade de Gênero, (ii) Gerações, (iii) LGBTQIAPN+, (iv) Pessoas com Deficiência e (v) Raça/cor. Essas dimensões são fundamentais para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, que refletem a pluralidade da sociedade e promovem a equidade.

O conceito de equidade de gênero envolve a igualdade de oportunidades e direitos para pessoas de todos os gêneros, combatendo discriminações históricas que afetam principalmente mulheres e pessoas transgêneras. A equidade de gênero nas organizações é vista como uma forma de promover a justiça social e melhorar a performance organizacional ao incluir diferentes perspectivas no processo de tomada de decisão (Silva, 2020; Mendes, 2021).



A diversidade geracional refere-se à convivência de diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho, o que pode trazer tanto desafios quanto oportunidades. Estudos indicam que equipes intergeracionais são mais inovadoras, pois combinam a experiência dos empregados mais velhos com as novas perspectivas trazidas pelas gerações mais jovens (Urlick et al., 2017; Kunze et al., 2011). No entanto, é necessário superar o preconceito contra a idade (ageísmo) e promover a colaboração intergeracional.

Já a inclusão da população LGBTQIAPN+ nas organizações é um aspecto indispensável para a promoção da diversidade. Pesquisas recentes mostram que políticas inclusivas que reconhecem a orientação sexual e identidade de gênero ajudam a construir ambientes de trabalho mais acolhedores e produtivos, favorecendo a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores (Louro, 2022; Almeida, 2021). Organizações que promovem a diversidade sexual contribuem para o combate ao preconceito e à discriminação na sociedade, ampliando sua contribuição para a responsabilidade social.

A inclusão de pessoas com deficiência também é um fator indispensável na promoção da equidade no ambiente corporativo. Diversas empresas têm adotado políticas que visam a acessibilidade física e digital, além de programas de desenvolvimento de carreira para pessoas com deficiência. Tais práticas não apenas promovem justiça social, mas também favorecem a inovação, uma vez que indivíduos com diferentes habilidades cognitivas e funcionais trazem novas perspectivas para a resolução de problemas (Rodrigues, 2019; Martins, 2021).

Por fim, a diversidade de raça e cor continua sendo um desafio para muitas organizações, especialmente no Brasil, onde desigualdades dessa natureza são historicamente profundas. A inclusão racial busca garantir que pessoas negras, indígenas e de outras etnias tenham acesso igualitário a oportunidades de carreira e desenvolvimento. Estudos demonstram que empresas que a promovem não apenas melhoram seu desempenho, mas também se tornam mais resilientes e inovadoras, ao incorporar uma ampla gama de experiências e visões de mundo (Silva, 2020; Fernandes et al, 2019).

## 2.2 DIVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Inovações disruptivas vem transformando cada vez mais os modelos de negócios herdados do século XX, motivo pelo qual a diversidade vem se transformando em fator decisivo para que as organizações consigam acompanhar e contemplar os interesses da sociedade, cada vez mais complexa e em constante mutação (Guerra, 2021).

A partir desse cenário de protagonismo da diversidade, segundo Kreitz (2007), há elementos essenciais para a implementação de boas práticas sobre o tema, incluindo o comprometimento da liderança, a incorporação da diversidade como parte integrante do plano estratégico da organização, a conexão entre diversidade e desempenho organizacional, a elaboração de planos de sucessão, a adoção de práticas de recrutamento diversificadas, o envolvimento dos colaboradores nas decisões, e a iniciativa de informar e instruir as pessoas sobre a importância da diversidade. Com isso, percebe-se que a implementação de políticas de diversidade e inclusão precisa ser estruturada partindo do patrocínio da liderança aos meios necessários para que se tornem efetivas e tenham efeitos práticos.

Indubitavelmente, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e diversificado demanda a adoção de comportamentos pautados pelo respeito, apoio e suporte, elementos que só se concretizam mediante a implementação de práticas tangíveis no local de trabalho. Adicionalmente, é imperativo que as políticas e práticas adotadas sejam sustentáveis, permitindo, por exemplo, oportunidades de interação entre os empregados fora do ambiente de trabalho. Essa abordagem favorece uma maior propensão à criatividade, flexibilidade em termos de inovação e métodos de trabalho, conforme sugerido por Rawat e Basengekar (2016).

Uma estratégia é investir na capacitação de líderes, garantindo que eles estejam aptos a promover um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo. As capacitações são recursos que ajudam o Estado, de maneira inovadora, a ofertar políticas públicas com qualidade, de forma econômica, sustentável e socialmente justa (Aires et al., 2014). A diversidade constrói de forma gradativa uma cultura voltada para o respeito que passa a fazer parte dos valores e da cultura organizacional, tornando o ambiente mais fértil para soluções inovadoras.

Um grupo diverso gera mais reflexões, ideias e soluções. É muito mais contestador que um grupo onde todos pensam da mesma forma, visto que pensamentos parecidos refletem uma potencialidade maior de formação e experiências de vida similares (Freitas, 2016). Assim, infere-se que quanto mais diversificado forem os grupos, menos serão tendenciosos à concordância unânime, possibilitando que um questionamento pertinente ou uma pergunta bem formulada possa gerar reflexões, análises e soluções inovadoras.

As lideranças são imprescindíveis na construção e desenvolvimento dessa cultura de diversidade tanto no discurso, quanto e, principalmente, nas ações práticas, em todos os níveis hierárquicos da organização. Segundo Dejavite (2022) a diversidade engloba uma série de aspectos que tangenciam a construção da sociedade, tais como idade, nacionalidade, personalidade sendo primordial entender que quanto mais diversas as organizações mais se atenderão os anseios da sociedade, proporcionando melhores performances.

## 2.2.1 DIVERSIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A diversidade no contexto organizacional, seja no setor privado ou na Administração Pública, é uma prática que visa integrar diferentes grupos e promover um ambiente inclusivo, no qual as particularidades dos indivíduos são reconhecidas e valorizadas. Essa gestão, embora possua origens e conceitos semelhantes em ambos os setores, apresenta implementações distintas em função das especificidades de cada ambiente organizacional. No setor privado, a busca pela diversidade pode ser impulsionada por uma necessidade competitiva e de inovação, enquanto na Administração Pública, o foco recai sobre a conformidade com normas legais e a promoção da equidade social (Fernandes; Alves, 2019). Além disso, os desafios enfrentados em cada contexto também variam, uma vez que o setor privado geralmente dispõe de maior flexibilidade para implementar políticas de diversidade, enquanto o setor público deve lidar com uma burocracia mais rígida e com a pressão de *accountability* pública (Mor Barak, 2022).

A Administração Pública, de maneira abrangente, pode ser considerada como o conjunto de órgãos, agentes e serviços prestados pelo Estado, podendo ser de forma direta pela União, pelos Estados, Municípios e o Distrito Federal ou, de forma indireta, por órgãos

autônomos e descentralizados, sujeitos ao controle estatal (Trombka, 2024), como é o caso da CAIXA.

A gestão da diversidade no setor público tem ganhado relevância nos últimos anos, como parte de um esforço para promover a equidade e inclusão nos serviços públicos e fortalecer a relação entre o Estado e a sociedade. A diversidade, nesse contexto, refere-se à valorização das diferenças entre os empregados e a população atendida, abrangendo aspectos como gênero, raça, orientação sexual, idade, deficiência, entre outros.

A Administração Pública, como um todo, atua como agente de transformação social, tendo o papel de implementar políticas públicas que reflitam os princípios de equidade e justiça social, constantes na Constituição Federal. Dessa forma, a gestão da diversidade torna-se um elemento central para garantir que as práticas e serviços públicos atendam às necessidades de uma sociedade plural.

No setor público, a diversidade tem uma importância estratégica distinta. A Administração Pública, enquanto representante do Estado, tem a responsabilidade de refletir a composição da sociedade que serve, garantindo que políticas públicas sejam inclusivas e equitativas. A gestão da diversidade no setor público busca não apenas a inclusão, mas também a criação de serviços que atendam a uma população diversa de forma justa e igualitária. Segundo Dejavite (2022), as políticas de diversidade na esfera pública não apenas promovem a inclusão de grupos historicamente deixados à margem da sociedade, mas também aumentam a eficiência e a legitimidade das instituições públicas.

De acordo com Borhi e Cunha (2023), a gestão da diversidade na Administração Pública também implica na criação de ambientes de trabalho inclusivos, onde as diferenças são respeitadas e valorizadas. Isso envolve a capacitação de gestores e servidores para lidar com questões relacionadas à diversidade e o desenvolvimento de políticas internas que favoreçam a convivência harmoniosa entre indivíduos com diferentes origens e características. Além disso, as iniciativas de inclusão podem aumentar o nível de engajamento e satisfação entre os colaboradores, impactando positivamente a qualidade dos serviços prestados à população.

Enquanto no setor corporativo a diversidade é frequentemente ligada à inovação e à lucratividade, na Administração Pública ela está mais associada à equidade e à promoção da justiça social. No entanto,

em ambos os contextos, a gestão eficaz da diversidade pode trazer benefícios substanciais, como a melhoria do ambiente de trabalho, maior engajamento dos colaboradores, além de resultados mais positivos em termos de produtividade e serviço à população. Ambos os setores enfrentam desafios comuns, como a necessidade de criar uma cultura organizacional que valorize a inclusão e promova práticas antidiscriminatórias, mas a forma como a diversidade é implementada e seus objetivos finais diferem de acordo com as particularidades de cada ambiente (Fernandes et al, 2019; Rodrigues, 2019).

O tema vem sendo objeto de diversas iniciativas na Administração Pública, a exemplo do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais<sup>4</sup>, assinado em 04 de setembro de 2024, no qual o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em parceria com 34 empresas públicas federais estabeleceram mecanismos de cooperação entre as empresas estatais, focando no aprimoramento de políticas de equidade e na criação de estratégias que impulsionem a diversidade no setor público.

Com a assinatura do pacto, as empresas signatárias comprometem-se a criar espaços de troca de experiências sobre práticas de equidade e inclusão, além de desenvolver ações conjuntas que visem aumentar a visibilidade dessas temáticas na sociedade e no meio empresarial. O Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais (2024) mostra avanço na equidade de gênero: em 2023, 38,5% do quadro funcional era feminino e 61,5% masculino, com tendência de equilíbrio nas contratações recentes. Entre os empregados com menos de 10 anos de serviço, as mulheres representam 48,7%, indicando maior equidade na composição funcional.

Tal iniciativa demonstra a relevância do tema para a Administração Pública, consistindo um importante passo na promoção de justiça social e igualdade no setor público, incentivando uma transformação organizacional que valorize a diversidade e a inclusão como componentes essenciais para o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento das instituições públicas.

---

<sup>4</sup> A CAIXA é signatária no referido pacto.

## 2.3 CULTURAS REGIONAIS E DIVERSIDADE

Neste tópico, será abordada a relação entre culturas regionais e diversidade, com ênfase nas implicações para a gestão organizacional e a inclusão social. A diversidade cultural no Brasil é amplamente reconhecida como um dos aspectos mais importantes e complexos para a gestão pública e privada. O país é formado por uma vasta gama de tradições, costumes, linguagens e valores, que variam significativamente entre as suas diferentes regiões. Essas diferenças culturais não apenas enriquecem o tecido social, mas também apresentam desafios significativos para a implementação de políticas de diversidade que sejam sensíveis e adequadas às particularidades de cada local.

O Brasil é conhecido por sua pluralidade cultural, que resulta da mistura de influências indígenas, africanas, europeias e asiáticas, criando uma rica diversidade de costumes e tradições regionais (Muzzio, 2010). Cada uma das cinco grandes regiões do Brasil (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul) possui características culturais próprias, moldadas por fatores históricos, geográficos e socioeconômicos. Essa diversidade regional é refletida na música, na culinária, nas festas populares, nas expressões religiosas e na própria linguagem, criando um mosaico cultural que afeta diretamente as relações sociais e organizacionais.

Segundo Hall (1997), a cultura pode ser vista como um conjunto de práticas e significados compartilhados que são passados de geração em geração e que influenciam a forma como as pessoas se veem e como interagem com o mundo ao seu redor. Nesse sentido, as culturas regionais brasileiras desempenham um importante papel na formação da identidade dos indivíduos e na maneira como percebem a diversidade no ambiente de trabalho. Uma gestão que reconhece e valoriza essas diferenças culturais tem maior capacidade de criar políticas inclusivas e promover o engajamento de seus colaboradores, respeitando as especificidades locais.

Gerir a diversidade em um país com tantas particularidades culturais como o Brasil exige uma abordagem que vá além das políticas universais. Como apontam Fleury e Fischer (1989), políticas de diversidade que ignoram as especificidades regionais tendem a ser menos eficazes, uma vez que não consideram as necessidades e expectativas locais. No contexto brasileiro, a implementação de práticas

inclusivas deve levar em conta as disparidades regionais em termos de desenvolvimento econômico, educação e infraestrutura, além das diferenças culturais que influenciam a percepção da inclusão.

Por exemplo, a diversidade étnica e racial é percebida de maneiras distintas em diferentes regiões. No Norte e Nordeste, onde a presença de populações afrodescendentes e indígenas é mais expressiva, segundo o censo realizado em 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE, 2022), as políticas de inclusão racial podem ter um caráter mais visível e urgente do que em outras regiões. Já no Sul, onde predominam descendentes de imigrantes europeus, as questões de diversidade podem ser tratadas sob outra ótica, como a integração de imigrantes recentes e a valorização de tradições europeias.

As organizações precisam estar atentas a essas nuances regionais ao elaborar programas de diversidade e inclusão. Como ressaltam Hofstede e Hofstede (2005), os valores culturais influenciam diretamente a forma como as pessoas percebem e se engajam, a depender da cultura local. Portanto, uma abordagem que funcione bem em uma região pode não ser tão eficaz em outra, tornando necessário adaptar as estratégias de gestão para refletir as realidades culturais locais.

No ambiente corporativo, a diversidade cultural pode ser tanto um desafio quanto uma oportunidade. Pesquisas indicam que organizações que conseguem integrar diferentes culturas regionais em suas práticas de gestão têm maior sucesso em criar ambientes inclusivos e inovadores (Freitas, 2016). Por outro lado, quando a diversidade cultural é negligenciada, surgem conflitos e tensões que podem comprometer o clima organizacional e reduzir a produtividade.

A valorização das culturas regionais dentro das organizações pode ser um diferencial estratégico, uma vez que, aquelas que adaptam suas práticas de gestão e comunicação para refletir as culturas regionais tendem a ser mais bem-sucedidas em atrair e reter talentos, além de melhorar a satisfação dos colaboradores. Isso é particularmente relevante no Brasil, onde as organizações operam em um mercado altamente diversificado, tanto do ponto de vista geográfico quanto cultural (Motta; Gomes, 2023).

As culturas regionais desempenham um papel central na formação das percepções e atitudes das pessoas em relação à

diversidade. As organizações, tanto públicas quanto privadas, que reconhecem e valorizam essa diversidade têm maiores chances de sucesso ao criar ambientes de trabalho mais justos, produtivos e inovadores.

Como afirma Silva et al. (2020), quando as políticas de diversidade são ajustadas às realidades locais, as organizações não só respeitam as identidades regionais, mas também fortalecem sua posição no mercado. Tal fato, resulta em uma cultura organizacional que valoriza a diversidade como um ativo estratégico, contribuindo para a sustentabilidade e o desenvolvimento das organizações no longo prazo.

## **2.4. DIVERSIDADE EM DEBATE**

A relação entre a gestão da diversidade e os resultados organizacionais, incluindo inovação e desempenho, tem sido debatida no campo acadêmico e na prática empresarial. Embora a visão predominante sustente que a diversidade é uma ferramenta estratégica para melhorar o desempenho e estimular a inovação, há literatura crítica que questiona essa relação direta.

De acordo com a visão tradicional, a diversidade de equipes, especialmente em termos de gênero, raça, orientação sexual e outras dimensões, é vista como uma alavanca para a inovação. Isso ocorre porque a diversidade tende a trazer diferentes perspectivas, experiências e abordagens para a solução de problemas, o que pode enriquecer os processos criativos e melhorar a capacidade de adaptação da organização a mercados globais diversificados, conforme depreende-se dos estudos de Vedres e Vasarhelyi (2022). Scott Page (2007), por exemplo, argumenta que equipes diversificadas são mais criativas e inovadoras precisamente porque a variedade de experiências leva a um maior leque de ideias e soluções. Contudo, ele também alerta que a diversidade só gera resultados positivos quando bem gerida, destacando a importância da inclusão e da coesão organizacional.

Por outro lado, críticas já surgiram apontando que a diversidade, quando não adequadamente administrada, pode criar desafios organizacionais. Alesina e La Ferrara (2005) argumentam que a diversidade, em termos culturais e étnicos, pode gerar fragmentação, desconfiança e dificuldades na comunicação entre membros da

equipe, o que acaba por impactar negativamente o desempenho. Segundo eles, a presença de múltiplas visões pode aumentar o potencial de conflitos e tornar a tomada de decisões mais lenta e difícil, especialmente em organizações que não têm uma estrutura de suporte para lidar com as diferenças culturais.

Além disso, há estudos que abordam o ceticismo sobre o impacto direto da diversidade na inovação e nos resultados financeiros das organizações. Van Knippenberg e Schippers (2007) defendem que a diversidade pode ser uma "faca de dois gumes", que tanto pode melhorar os resultados quanto prejudicar a coesão das equipes e, conseqüentemente, os resultados. Eles enfatizam que, sem um sólido suporte de liderança e políticas eficazes de inclusão, a diversidade pode aumentar tensões e minar o desempenho.

A literatura mais recente também reforça a necessidade de contextualizar a relação entre diversidade e inovação. Um estudo da Harvard Business Review (2020) ressalta que, embora a diversidade traga benefícios potenciais, sua implementação inadequada ou a falta de uma cultura inclusiva pode gerar frustração entre os colaboradores e comprometer os ganhos esperados. As empresas que simplesmente adotam políticas de diversidade sem um plano claro para promover inclusão e equidade no ambiente de trabalho correm o risco de enfrentar desafios internos que podem ofuscar os benefícios da diversidade.

Portanto, embora a diversidade tenha o potencial de contribuir para a inovação e o sucesso organizacional, os benefícios não são automáticos. Milliken e Martins (1996) sugerem que os custos associados à gestão da diversidade, como treinamentos e adaptações estruturais, precisam ser avaliados cuidadosamente, pois podem sobrecarregar a organização se não forem implementados de forma estratégica. Assim, o sucesso das políticas de diversidade depende de uma gestão eficaz que promova a inclusão e valorize a pluralidade de perspectivas de maneira equilibrada.

Em conclusão, a gestão da diversidade pode ser uma alavanca para a inovação e o sucesso organizacional, mas, como mostrado pela literatura, isso depende de variáveis contextuais, como a preparação da liderança, a cultura organizacional e a capacidade de gerenciar as complexidades inerentes a um ambiente de trabalho diversificado.



Sem esses elementos, as políticas de diversidade podem, na verdade, gerar mais desafios do que benefícios.





3

## 3

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA CAIXA

### 3.1 ESTRATÉGIAS, POLÍTICAS E INICIATIVAS SOBRE DIVERSIDADE

A CAIXA, como uma das principais instituições financeiras, presente em todas as regiões do país, enfrenta o desafio contínuo de promover a diversidade em seus processos e ambientes organizacionais. Para tanto, adota uma estratégia abrangente que contempla políticas, normas e programa específico voltados para a gestão da diversidade e inclusão. Essas iniciativas visam garantir a valorização da diversidade dentro da organização, assegurando que as práticas de gestão estejam alinhadas com os princípios de justiça social e igualdade de oportunidades, em conformidade com as diretrizes nacionais sobre o tema.

O propósito da CAIXA, constante em seu Plano Estratégico Institucional (PEI) para o período de 2025-2030, é “transformar a vida das pessoas”. Quanto aos valores corporativos, a empresa destaca sete pilares fundamentais: (i) fazemos a diferença para o Brasil; (ii) somos um só time que faz acontecer; (iii) cuidamos das pessoas e do planeta; (iv) o cliente guia nossas escolhas; (v) temos coragem para inovar; (vi) nossa integridade é inegociável; e (vii) nosso resultado importa (Caixa, 2024).

Em conformidade ao art.18, I, da Lei n.º13.303, de 30 de junho de 2016, o Conselho de Administração da CAIXA, aprova a Política de Pessoas, a qual tem por objetivo nortear o comportamento dos indivíduos no trabalho, balizar as ações, projetos, soluções e a tomada de decisão em gestão de pessoas no Conglomerado CAIXA<sup>5</sup>. Dentre as diretrizes da referida política está o comprometimento da CAIXA com a promoção da diversidade e o reconhecimento da sua importância na construção de uma empresa mais plural e rica em suas decisões a serviço do Brasil, encorajando fortemente a participação de mulheres, pessoas pretas, indígenas, pessoas com deficiência e da comunidade LGBTQIAPN+ em seus processos seletivos.

<sup>5</sup> Conglomerado CAIXA significa a Instituição Financeira e as empresas subsidiárias integrais e participadas.

Em 2009, a CAIXA implementou avanços no que se refere às políticas de diversidade e inclusão, particularmente no âmbito dos benefícios para empregados e suas famílias. Um exemplo disso foi a possibilidade de cadastramento de dependentes do mesmo sexo, reconhecendo o companheiro ou companheira para fins de acesso ao plano de saúde corporativo, o Saúde CAIXA<sup>6</sup>. Essa medida reflete o compromisso da instituição com o reconhecimento da pluralidade de arranjos familiares, assegurando igualdade de direitos para casais homoafetivos.

Além disso, a CAIXA adota uma política inclusiva em relação ao uso do nome social, permitindo que pessoas transgêneras e não-binárias sejam tratadas de acordo com sua identidade de gênero em seu ambiente de trabalho. Essas ações são fundamentais para promover um ambiente organizacional mais acolhedor e respeitoso, alinhado aos princípios de equidade e diversidade.

A empresa também estende os direitos relacionados as ausências permitidas para todos os empregados, independentemente de sua orientação sexual. Isso inclui licenças por doença de familiares e para acompanhamento do cônjuge, garantindo que a proteção e o cuidado sejam assegurados de maneira equitativa, respeitando as diversas formas de constituição familiar. Esses avanços representam um esforço contínuo da CAIXA para fomentar a inclusão e a valorização das diferenças, fortalecendo seu papel como uma instituição que promove a justiça social no ambiente de trabalho.

Em 2016, derivado da Política de Pessoas, foi normatizado o Programa CAIXA de Diversidade, atualmente em sua décima versão, denominado Programa de Diversidade e Inclusão. Referido programa tem por objetivo fomentar na empresa a cultura de respeito e valorização das diferenças das pessoas, estimular práticas de gestão que promovam a inclusão, a equidade, a formação de equipes diversas e a mitigação de todas as formas de preconceito e discriminação.

O programa prevê Comissões Regionais de Diversidade que têm por finalidade apoiar, disseminar e implementar projetos e ações do Programa Diversidade e Inclusão, com base em aspectos regionais inerentes à capilaridade da CAIXA, sob coordenação da área de pessoas,

---

<sup>6</sup> Plano de Assistência à Saúde, registrado na Agência Nacional de Saúde (ANS) sob o número 31292-4, instituído e administrado pela CAIXA, sob a modalidade de autogestão, e de abrangência nacional, com serviços prestados por meio de rede de profissionais e entidades credenciados.

considerando a perspectiva de equidade de gênero, raça/cor, geração, pessoas com deficiência e orientação sexual. Ao todo, são 5 Comissões Regionais de Diversidade, uma por cada região do país, compostas por empregados ocupantes ou não de funções gerenciais que representam as características identitárias de cada eixo do Programa, coordenadores da área de pessoas e representantes das entidades sindicais. Além disso, a empresa disponibiliza trilhas de capacitação sobre o tema na Universidade Corporativa, Guia de Boas Práticas em Diversidade e Inclusão, assim como materiais para realização de rodas de diálogo sobre o tema.

Em 2022, a CAIXA esteve no centro de uma crise institucional de grande repercussão nacional, após a veiculação de denúncias de assédio sexual e moral envolvendo membros de sua alta administração. As acusações, realizadas por empregadas, apontaram práticas reiteradas de conduta abusiva durante o exercício de suas funções. Em resposta, foram instauradas investigações por órgãos de controle, como o Ministério Público Federal e o Ministério Público do Trabalho, e ocorreram mudanças significativas na composição da alta liderança da instituição. O episódio reforçou a urgência de mecanismos mais robustos de prevenção e enfrentamento de comportamentos discriminatórios e abusivos no serviço público, especialmente em empresas estatais de grande porte e capilaridade nacional.

No contexto desta pesquisa de mestrado, que analisa percepções sobre a gestão da diversidade e inclusão na CAIXA, o referido episódio representa um ponto de inflexão institucional. A repercussão das denúncias impulsionou medidas corretivas e estruturantes, como o fortalecimento dos canais de escuta e denúncia, a criação de instâncias específicas para acolhimento de vítimas e a revisão de políticas de integridade e equidade.

Em 6 de maio de 2025, a CAIXA aprovou e divulgou a nova versão de seu Estatuto Social, incorporando dispositivos voltados ao fortalecimento da equidade de gênero na alta gestão da instituição. Entre as alterações, destaca-se a definição de uma meta mínima de 30% de participação feminina nos cargos da Diretoria Executiva até o ano de 2026. Essa medida representa um marco institucional no compromisso com os princípios da diversidade e da inclusão, integrando as diretrizes de governança corporativa da empresa às boas práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*). Ao estabelecer um parâmetro objetivo de representatividade, a CAIXA

sinaliza não apenas a intenção de reduzir as desigualdades de gênero no âmbito organizacional, mas também de consolidar uma cultura institucional mais equitativa, condizente com as exigências contemporâneas de responsabilidade social e transparência pública.

Conforme o Relatório Integrado de 2024, houve um calendário de diversidade, contemplando ações de letramento, a publicação de artigos sobre os temas aliados aos eixos prioritários, a promoção de palestras, oficinas de trabalho com as comissões regionais de diversidade, e a exemplo da celebração dos 16 dias de ativismo pelo fim da violência contra a mulher, que contou com uma série de palestras sobre os temas: letramento racial, violências de gênero, inclusão de pessoas com deficiência, letramento LGBTQIAPN+ e gerações. Além disso, foram realizados encontros virtuais e presenciais com as 5 Comissões Regionais de Diversidade para discutir propostas de melhorias para o Programa de Diversidade e Inclusão na CAIXA.

A CAIXA, ao longo dos anos, tem avançado significativamente na promoção da diversidade e inclusão, integrando esses valores em suas políticas e práticas organizacionais. No entanto, para garantir que tais políticas alcancem a efetividade desejada e estejam em sintonia com as realidades do ambiente de trabalho, torna-se imprescindível envolver ativamente as lideranças negociais, táticas e estratégicas no processo de implementação e monitoramento dessas ações. Assim, conhecer as percepções dessas lideranças é essencial, pois são elas que lidam diretamente com a execução das estratégias e políticas, sendo capazes de identificar as oportunidades e desafios específicos enfrentados no dia a dia das unidades.

Ao incorporar a visão das lideranças nos diferentes níveis hierárquicos, a presente pesquisa pode potencializar a obtenção de insights sobre a aplicabilidade e a eficácia das iniciativas de diversidade em uma Empresa Pública presente em todas às regiões do país, além de possibilitar ajustes em ferramentas e abordagens que considerem as nuances do ambiente de trabalho. Isso fornecerá subsídios para a estruturação de práticas de gestão mais responsivas e adaptadas às realidades locais e organizacionais, garantindo que as políticas de diversidade sejam não apenas um conjunto de diretrizes formais, mas também práticas integradas e vivenciadas por todos.

A interação constante com as lideranças contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e para a

melhoria contínua das práticas de gestão, conforme investigado neste estudo. Essa pesquisa buscou identificar percepções e sugerir aprimoramentos para as estratégias de gestão da diversidade.

A partir dessa análise, pretende-se fornecer subsídios acadêmicos para futuras pesquisas sobre o tema, assim como que os resultados sirvam não só à CAIXA, mas também para que outras organizações possam, de forma dinâmica, ajustar suas políticas e práticas em consonância com as demandas dos gestores e as particularidades dos diferentes contextos organizacionais.

### **3.2 A VICE-PRESIDÊNCIA DE VAREJO (VIVAR)**

A CAIXA possui 12 Vice-Presidências, divididas em Unidades Negociais e Funcionais. As Unidades Negociais são responsáveis pela gestão direta dos principais elementos necessários à condução de seus negócios e, para tanto, devem prover os meios necessários para a execução da estratégia corporativa. Já as Funcionais possuem autonomia na gestão de seus processos e executam funções essenciais que apoiam a realização dos negócios como banco público, contribuindo para a geração de receitas com ganhos de escala e atuando para equilibrar produtividade e eficiência frente às especificidades de cada negócio (Caixa, 2023).

A Vice-Presidência de Varejo é a área que materializa a capilaridade da CAIXA, sendo responsável por gerir todos os pontos de atendimentos presentes em 99% dos municípios brasileiros, com 26,1 mil pontos de atendimento. São 4,3 mil agências e postos de atendimento, 21,8 mil lotéricos e correspondentes CAIXA Aqui, 11 agências-caminhão e 2 agências-barco. Ainda, a CAIXA disponibiliza à população 24,4 mil terminais de autoatendimento (ATM's) disponíveis nos postos e salas de autoatendimento, além de 23,8 mil terminais da Rede Banco 24 horas (Caixa, 2024). Com isso, é a área que concentra o maior número de empregados, aproximadamente 61 mil, o maior número de lideranças da empresa e, conseqüentemente, a maior diversidade.

Considerando o foco da presente pesquisa justifica-se a escolha da VIVAR pela posição estratégica que essa unidade ocupa na estrutura organizacional e pela representatividade de seu quadro funcional em todas as regiões do Brasil. Esse alcance faz da VIVAR relevante para a análise da diversidade e inclusão, uma vez que suas lideranças operam

em contextos regionais variados, cada um com suas especificidades culturais, econômicas e sociais.

Pelo fato de concentrar um elevado número de empregados e líderes, a sua escolha permitiu uma investigação aprofundada sobre a diversidade de percepções entre diferentes perfis demográficos e regionais. Essa característica ampliou o potencial de análise, possibilitando a identificação de padrões e variabilidades nas percepções das lideranças quanto às políticas de inclusão e gestão da diversidade implementadas.

Portanto, estudar a VIVAR contribui para uma compreensão ampla e contextualizada de como as políticas de diversidade e inclusão são percebidas e implementadas em uma das áreas mais visíveis e relevantes da CAIXA. A escolha dessa unidade não só enriqueceu os resultados da pesquisa, mas como as análises realizadas possibilita à formulação de recomendações aplicáveis e ajustáveis às diversas realidades regionais e culturais presentes na Administração Pública brasileira.



4

# 4

## METODOLOGIA DE PESQUISA

### 4.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

A escolha da abordagem de estudo de caso como metodologia de pesquisa é amplamente justificável quando o objetivo é compreender, em profundidade, um fenômeno específico dentro de um contexto real. Segundo Yin (2014), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa particularmente adequada para responder a questões "como" e "por que", além de ser útil quando o pesquisador não possui controle direto sobre os eventos estudados. No presente estudo, que investigou as percepções das lideranças da CAIXA em relação à gestão da diversidade e inclusão, a abordagem de estudo de caso se apresentou como a abordagem mais adequada, uma vez que permite uma análise detalhada de um contexto organizacional específico e de suas dinâmicas internas.

O estudo de caso também se destaca por sua capacidade de integrar múltiplas fontes de dados, como entrevistas, documentos e questionários, proporcionando uma visão holística do fenômeno investigado (Stake, 1995). No contexto da CAIXA, uma instituição de grande porte, com operações em diversas regiões do Brasil e com políticas específicas de diversidade e inclusão, essa abordagem permite uma análise aprofundada e contextualizada das percepções das lideranças em diferentes regiões e como essas podem variar de acordo com os fatores regionais e culturais. A coleta de dados de fontes diversificadas possibilitou a triangulação, um processo que contribui para aumentar a confiabilidade dos resultados (Gibbons; Limoges, 1994).

Ademais, a escolha do estudo de caso está alinhada com a natureza exploratória e descritiva do problema de pesquisa. Como destaca Yin (2014), essa metodologia é ideal para explorar fenômenos contemporâneos dentro de seus contextos de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. No presente estudo, a gestão da diversidade e inclusão dentro da CAIXA envolve dinâmicas complexas que se relacionam com as percepções das lideranças em diferentes regiões do

país. A abordagem possibilitou a análise de como as políticas institucionais de diversidade são interpretadas e implementadas pelas lideranças em diferentes contextos regionais e hierárquicos.

Outro ponto que reforça a adequação desse método é a possibilidade de examinar casos particulares com a intenção de gerar *insights* que podem ser transferidos para outros contextos similares. Como argumenta Stake (1995), o estudo de caso pode fornecer generalizações naturais ou transferências que ajudam na compreensão de fenômenos em organizações semelhantes. Embora o foco desta pesquisa seja a CAIXA, as conclusões e implicações podem ser extrapoladas para outras grandes organizações públicas ou privadas que enfrentam desafios semelhantes na implementação de políticas de diversidade e inclusão. Assim, a análise oferece uma base para reflexões e formulação de estratégias que poderão ser aplicadas em outras corporações.

Finalmente, o estudo de caso é justificado pela sua capacidade de fornecer uma compreensão profunda e detalhada de processos organizacionais específicos. No presente estudo, a investigação das percepções das lideranças sobre a diversidade e inclusão exige uma abordagem que vá além da mera quantificação de dados. Conforme afirmam Gerring (2007) e Merriam (2009), o estudo de caso permite ao pesquisador explorar as percepções, atitudes e experiências dos participantes em um nível mais aprofundado, oferecendo uma visão completa das práticas de gestão e das dinâmicas internas da organização.

A escolha pela abordagem qualitativa e quantitativa visou explorar a complexidade das percepções das lideranças negociais, táticas e estratégicas da CAIXA quanto às estratégias, políticas e iniciativas de diversidade e inclusão implementadas pela instituição. No contexto desta pesquisa, essa abordagem foi a ideal para captar tanto os dados objetivos sobre o perfil das lideranças quanto as nuances subjetivas de suas percepções sobre a gestão da diversidade.

A parte quantitativa da pesquisa foi utilizada para descrever e analisar as características demográficas e as percepções das lideranças da Vice-Presidência de Varejo da CAIXA, permitindo uma visão objetiva e estruturada do perfil dessa população. Dados como gênero, idade, tempo de empresa, nível hierárquico e região geográfica foram coletados por meio de um questionário estruturado, possibilitando a

criação de um panorama estatístico que facilitou a identificação de padrões e correlações entre as variáveis. De acordo com Bryman (2012), o uso de métodos quantitativos é fundamental para estabelecer relações entre variáveis e fornecer uma visão macro da realidade investigada, o que, neste caso, permite examinar possíveis diferenças nas percepções sobre a diversidade com base nas características demográficas.

Por outro lado, a parte qualitativa da pesquisa foi essencial para explorar em profundidade as percepções, opiniões e experiências das lideranças em relação às práticas de gestão da diversidade. Como argumenta Merriam (2009), a abordagem qualitativa é indicada quando o objetivo é compreender o significado que os indivíduos atribuem a determinadas experiências ou práticas. No caso da CAIXA, a coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas semiestruturadas permitiu explorar as percepções subjetivas dos gestores sobre como as políticas de diversidade são implementadas e vivenciadas em suas unidades. Essa abordagem permite capturar as nuances das práticas de inclusão e as possíveis divergências na forma como as políticas institucionais são aplicadas nas diferentes regiões do país.

A combinação dessas duas abordagens é particularmente vantajosa porque permite não apenas descrever o perfil dos gestores, mas também explorar os fatores que influenciam suas percepções. Creswell (2017) destaca que a integração dos métodos qualitativo e quantitativo permite um melhor entendimento dos fenômenos complexos, ao combinar a análise objetiva com uma compreensão mais subjetiva e detalhada.

Por fim, ao adotar um desenho de pesquisa mista, o estudo oferece maior robustez metodológica, uma vez que os métodos qualitativos e quantitativos podem se complementar, fornecendo uma visão mais ampla e detalhada do fenômeno investigado. A triangulação de dados provenientes de fontes distintas (questionários e entrevistas) reforça a validade dos resultados, conforme defendido por Yin (2014). Dessa forma, a combinação de ambas as abordagens permitiu não apenas identificar padrões, mas também compreender as razões subjacentes às percepções das lideranças.

## 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo é composta pelas lideranças da Vice-Presidência de Varejo, que incluem aproximadamente 4.145 gestores nos níveis estratégico, tático e negocial. A escolha é justificada pela relevância de suas percepções no contexto organizacional, uma vez que são os gestores responsáveis por liderar as equipes espalhadas por todo o país, operacionalizando as estratégias corporativas e a realização de negócios.

A amostra foi estratificada por nível hierárquico (negocial, tático e estratégico), conforme o Quadro 1, de forma a garantir a representatividade das diferentes realidades culturais e organizacionais presentes no contexto brasileiro:

Quadro 1 – Lideranças da Vice-Presidência de Varejo				
Nível	Função	Quantidade	Total	Participação Mínima*
Estratégico	Dirigentes	3	46	39
	Consultores de Dirigentes	6		
	Superintendentes Nacionais	12		
	Gerentes Nacionais	25		
Tático	Superintendentes Regionais	70	419	156
	Superintendentes Executivos	349		
Negocial	Gerentes Gerais de Rede	3.680	3.680	231
Total		4.145		426

\*Considerando 95% de confiabilidade e margem de erro de 5%

Fonte: elaborado pelo autor.

A escolha de um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% para a definição da amostra baseia-se em critérios comumente utilizados em estudos que buscam generalizar resultados para uma população a partir de uma amostra representativa, assegurando que as conclusões sejam estatisticamente válidas dentro de uma margem de incerteza aceitável (Malhotra, 2010).

O nível de confiança de 95% indica que há uma probabilidade de 95% de que os resultados obtidos pela amostra reflitam os verdadeiros valores da população, dentro da margem de erro estabelecida. Ou seja, se a pesquisa fosse repetida várias vezes, em 95% dos casos os resultados obtidos estariam dentro do intervalo de confiança. Segundo Malhotra (2010), essa é uma prática comum em pesquisas quantitativas, pois proporciona um equilíbrio entre a precisão dos resultados e a viabilidade de se obter uma amostra adequada sem necessidade de custos ou tempo excessivos.

Já a margem de erro de 5% significa que os resultados da amostra podem diferir em até 5 pontos percentuais em relação aos resultados que seriam obtidos se toda a população fosse entrevistada. Essa margem é amplamente aceitável em pesquisas sociais e organizacionais, pois mantém o erro amostral dentro de um intervalo tolerável, sem comprometer a representatividade dos dados ou a validade das inferências feitas a partir dos resultados (Hair et al., 2010).

Portanto, a escolha desses parâmetros é justificável tanto do ponto de vista teórico quanto prático, garantindo que a amostra seja representativa e que os resultados possam ser generalizados para a população total de gestores da CAIXA, com uma probabilidade de 95% de precisão e uma variação máxima de 5%.

De acordo com Flick (2018), a amostragem estratificada é uma técnica que busca refletir a composição da população em estudo, dividindo-a em subgrupos de acordo com características específicas, como hierarquia e localização. Isso permite captar as percepções distintas e contextuais de gestores que estão em diferentes níveis de decisão e operação dentro da organização, assegurando que as diferenças regionais e organizacionais sejam adequadamente representadas.

Segundo **Bryman (2012)**, ao estudar fenômenos organizacionais como a gestão da diversidade, é crucial selecionar uma população que tenha influência direta no processo de tomada de decisão e implementação das políticas, uma vez que esses indivíduos podem fornecer insumos sobre as dinâmicas e desafios enfrentados na prática. No caso da Vice-Presidência de Varejo, a liderança em diferentes níveis hierárquicos, a dispersão geográfica e a heterogeneidade cultural das regiões brasileiras tornam essencial essa abordagem e reflete uma

ampla variedade de experiências e perspectivas, que precisam ser capturadas para uma análise abrangente e contextualizada.

De acordo com **Creswell (2017)**, a amostragem estratificada é uma técnica de amostragem probabilística que visa garantir que subgrupos específicos da população estejam proporcionalmente representados, o que é fundamental para estudos que buscam explorar variáveis contextuais, como as diferenças regionais no Brasil. Hair et al. (2010) apontam que a estratificação da amostra também é recomendada em estudos com abordagem quantitativa e qualitativa, como é o caso desta pesquisa, pois permite que os resultados sejam comparáveis entre os diferentes subgrupos da amostra, melhorando a validade interna do estudo. A amostra, portanto, incluirá gestores de todas as regiões do país, considerando as especificidades culturais e econômicas de cada localidade, o que torna a análise mais robusta.

Ainda de acordo com Hair et al. (2010), o cálculo da amostra para estudos quantitativos deve considerar variáveis como o tamanho da população, o nível de confiança desejado e a margem de erro. A representatividade da amostra será assegurada por meio da inclusão proporcional de gestores de diferentes níveis hierárquicos e regiões, o que permitirá a realização de análises comparativas entre os diferentes subgrupos da amostra.

A representatividade geográfica é essencial neste estudo, uma vez que a CAIXA opera em um ambiente diversificado, tanto em termos de regiões quanto de perfis culturais. Segundo Canclini (2000), políticas de diversidade e inclusão devem ser adaptadas às realidades regionais para serem eficazes, o que torna a análise das percepções dos gestores de diferentes regiões um componente para a compreensão da eficácia das estratégias implementadas pela CAIXA.

A comparação das percepções entre as lideranças das diferentes regiões e níveis hierárquicos permite identificar variações na implementação e nos resultados das políticas de diversidade, oferecendo uma visão detalhada de eventuais necessidades de aprimoramento dessas práticas.

### **4.3 DA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

A elaboração dos constructos para a aplicação do questionário constante do Apêndice A foi fundamentada em teorias sobre gestão da

diversidade, práticas organizacionais e políticas de inclusão, bem como nas especificidades da CAIXA. Os constructos centrais abordam temas como equidade de gênero, inclusão de diferentes gerações, diversidade de orientação sexual, inclusão de pessoas com deficiência e igualdade racial, que são os eixos do Programa de Diversidade e Inclusão da CAIXA. Esses tópicos foram definidos com base nas categorias de diversidade comumente identificadas na literatura sobre gestão de pessoas e inclusão, como as de Ely e Thomas (1996), que analisam a importância de políticas organizacionais que promovam a diversidade no ambiente de trabalho, além de estudos mais recentes que reforçam a necessidade de tratar essas categorias de maneira específica e adaptada às características regionais e culturais (Magalhães, 2014).

A primeira etapa do questionário aborda dados demográficos que são fundamentais para estabelecer a relação entre as características pessoais e profissionais dos gestores e suas percepções sobre as políticas de diversidade. Perguntas como idade, gênero, tempo de serviço e região de atuação foram incluídas para verificar possíveis variações de percepção em diferentes grupos e contextos, o que é amplamente recomendado em pesquisas que visam analisar atitudes e comportamentos organizacionais (Hair et al., 2010). A coleta desses dados possibilita a comparação entre grupos, contribuindo para a identificação de padrões e tendências relevantes à análise da diversidade na organização.

Os blocos subsequentes do questionário foram elaborados para avaliar a percepção dos gestores em relação aos cinco eixos temáticos do Programa de Diversidade e Inclusão da CAIXA: equidade de gênero, gerações, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e raça/cor. Cada eixo temático foi transformado em um conjunto de perguntas fechadas, com escala Likert, para medir o grau de concordância dos respondentes em relação a afirmações sobre a comunicação, a implementação e a eficácia das políticas de inclusão. A utilização da escala Likert se justifica pela sua capacidade de captar nuances nas percepções e atitudes dos respondentes, sendo amplamente utilizada em pesquisas que visam medir a opinião e percepção sobre políticas organizacionais (Hair et al., 2010).

A inclusão de perguntas que abordam as percepções sobre a influência regional nas iniciativas de inclusão foi baseada na premissa de que as políticas de diversidade podem ser vivenciadas de maneiras distintas dependendo do contexto regional, o que é particularmente

relevante em um país com as dimensões e a diversidade cultural do Brasil. Essa preocupação está alinhada com estudos que apontam para a importância de considerar os fatores regionais na implementação de políticas organizacionais (Hofstede, 1980). Ao explorar as influências regionais, o questionário busca capturar as especificidades locais e suas possíveis interferências nas práticas de diversidade.

Por fim, a última parte do questionário foca nas Comissões Regionais de Diversidade, um elemento estratégico na promoção da inclusão dentro da CAIXA. As perguntas nesse bloco buscaram avaliar o conhecimento das lideranças sobre o papel dessas comissões, sua percepção sobre a eficácia das ações implementadas e o suporte dado pelas lideranças para que as comissões desempenhem suas funções. Essa abordagem está em linha com a literatura que enfatiza a importância da liderança na implementação e sucesso de políticas de diversidade (Ely; Thomas, 1996), bem como o papel de estruturas internas, como comissões, na facilitação do diálogo e na promoção de ações inclusivas no ambiente de trabalho.

### **4.3.1 DA REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO**

Durante a elaboração do projeto de pesquisa foi realizado pré-teste do questionário com uma amostra de 14 empregados, componentes do público-alvo, com o objetivo de verificar a validade, clareza e adequação das perguntas. O pré-teste é uma etapa essencial em pesquisas que envolvem a aplicação de questionários, pois permite identificar possíveis falhas ou ambiguidades nas perguntas, além de assegurar que os respondentes compreendam claramente as questões e o propósito de cada item. Conforme defendem Malhotra (2010) e Hair et al. (2010), a realização de um pré-teste ajuda a garantir a validade interna do instrumento, permitindo ajustes necessários antes da coleta de dados em larga escala.

A validade do questionário é um aspecto relevante, pois está relacionada à capacidade do instrumento de medir, de forma precisa, os constructos que se propõe a investigar. Durante o pré-teste, os respondentes foram convidados a fornecer feedback sobre a clareza das perguntas, a relevância dos temas abordados e se as questões captam adequadamente as percepções sobre a gestão da diversidade e inclusão na CAIXA.

A adequação do questionário ao contexto da pesquisa também foi avaliada durante o pré-teste. Esse processo garantiu que as perguntas fossem pertinentes ao contexto organizacional da CAIXA e ao tema da diversidade e inclusão. Segundo Creswell (2017), a adaptação do questionário ao público-alvo é essencial para evitar respostas enviesadas ou distorcidas devido à falta de compreensão ou inadequação das perguntas ao ambiente corporativo.

O questionário do pré-teste foi distribuído para 22 empregados, no período de 06 a 08 de outubro de 2024, obtendo-se 14 respostas. A amostra foi diversificada em relação às regiões do país, com o maior grupo composto por seis (06) pessoas do Centro-Oeste. As regiões menos representadas foram o Sul e o Nordeste, com apenas um (01) participante cada. Quanto ao gênero, a amostra foi equilibrada, com uma divisão igual de 50% homens e 50% mulheres, garantindo diversidade e representatividade mínima.

Em termos de faixa etária, a amostra ficou mais concentrada entre aqueles de 41 a 49 anos, com nove (09) dos 14 respondentes. Outros quatro (04), entre 31 e 39 anos e apenas uma (01) pessoa com 60 anos ou mais. Finalmente, no que se trata de nível hierárquico na CAIXA, sete (07) dos 14 são do nível Tático (Superintendente de Rede, Superintendente Executivo de Varejo | Habitação | Governo); quatro (04) são do nível Estratégico (Dirigente, Consultor de Dirigente, Superintendente Nacional e Gerente Nacional) e os três (03) restantes são do nível Negocial (Gerente Geral de Rede).

A partir das respostas obtidas, foi calculado o alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) para avaliar a confiabilidade do questionário, resultando em um coeficiente de 0,81. Esse valor é considerado alto, indicando boa consistência interna entre os itens. Um alfa de Cronbach acima de 0,7 é geralmente aceito como satisfatório em ciências sociais, sugerindo que as perguntas do questionário estão bem relacionadas e medem de forma consistente o mesmo conceito ou constructo. No contexto de um pré-teste, no qual a amostra é pequena, esse resultado é ainda mais significativo, pois indica que as questões são adequadas e não precisam de grandes revisões.

O alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) é uma medida estatística que varia de 0 a 1, utilizada para verificar a confiabilidade de escalas e questionários, ou seja, o grau de consistência interna. Quanto mais próximo de 1, maior é a correlação entre os itens do questionário,

sugerindo que eles avaliam o mesmo fenômeno subjacente. Valores entre 0,7 e 0,9 são considerados bons, enquanto valores acima de 0,9 podem indicar redundância entre os itens. Já coeficientes abaixo de 0,6 indicam uma consistência interna questionável, sugerindo a necessidade de ajustes nos itens da escala.

Portanto, o resultado obtido de 0,81 sugeriu que o questionário estava confiável e adequado para continuar sendo utilizado, especialmente nas fases posteriores do estudo. Esse coeficiente ofereceu suporte para a validade do instrumento, mesmo considerando que essa fase foi um pré-teste com um número limitado de participantes.

No que se trata de sugestões e feedbacks relacionados à estrutura do questionário e de suas questões, poucos respondentes forneceram sugestões de alterações, mas algumas contribuições foram relevantes para aprimorar o questionário. Uma das principais mudanças sugeridas foi o ajuste na escala de resposta. Anteriormente, a escala utilizava cinco níveis, sendo que a posição 3 era representada por "Não tenho elementos para responder", ao invés de um ponto de neutralidade, o que poderia dificultar a interpretação dos resultados intermediários na análise cardinal da escala de Likert aplicada.

Com a nova configuração, o número 3 passou a representar uma posição neutra, o que facilita a análise de opiniões que não são nem positivas nem negativas e torna o método cardinal de análise da escala de Likert mais fiel à realidade das respostas. Além disso, a opção "Não tenho elementos para responder" foi separada da escala principal, tornando-se uma sexta alternativa. Como complemento, outras modificações menores foram realizadas: (i) a questão 11 foi reformulada para aumentar a clareza; (ii) a questão 43 teve a palavra "adequada" removida para evitar vieses; (iii) a questão 44 foi reformulada; e (iv) a escala para as questões de Nunca a Sempre passaram a contar com a explicação conforme a seguir:

- a) Nunca - não acontece em nenhuma ocasião;**
- b) Raramente - acontece em poucas ocasiões, com baixa frequência;**
- c) Frequentemente - acontece muitas vezes, com alta frequência;**
- d) Recorrentemente - acontece repetidamente em intervalos regulares, mas a frequência pode variar;**

- e) **Sempre - acontece em todas as ocasiões, sem exceção.**
- f) **Prefiro não responder.**

Assim, o pré-teste permitiu verificar que as perguntas, em especial com os pequenos ajustes, foram alinhadas aos objetivos da pesquisa e se medem corretamente as variáveis propostas, conforme recomendado por Bryman (2012). Além disso, essa etapa possibilitou identificar questões que poderiam ser mal interpretadas ou que necessitassem de reformulação para melhorar a compreensão dos respondentes.

Após a banca de qualificação, a única alteração efetuada foi a transformação das perguntas em afirmações, considerando que para as respostas foi utilizada a escala Likert. No Apêndice A, consta a versão final instrumento aplicado.

## **4.4 DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A coleta de dados foi conduzida em duas etapas distintas, cada uma com um foco específico, permitindo uma análise mais ampla e detalhada das percepções sobre as políticas de diversidade e inclusão na CAIXA. A divisão em etapas teve como intuito permitir que a pesquisa capturasse, inicialmente, uma visão geral e quantitativa das percepções das lideranças e, posteriormente, aprofundou-se nas experiências e percepções mais detalhadas das lideranças.

### **4.4.1 1ª ETAPA: COLETA VIA MICROSOFT FORMS**

A primeira etapa da coleta de dados foi realizada no período de 06 de fevereiro a 21 de março de 2025, por meio de questionário online parametrizado no Microsoft Forms, encaminhado por e-mail corporativo, via Outlook, ao público-alvo. Para organizações como a CAIXA, que tem infraestrutura integrada ao Microsoft Office, o uso dessa plataforma é mais eficiente do ponto de vista organizacional e técnico (Knight et al., 2019). O Microsoft Forms permite uma interface intuitiva para os respondentes, além de fornecer opções de personalização para adaptar o questionário ao design desejado. Ele oferece funcionalidades que são adequadas para pesquisas quantitativas, como a aplicação de escalas Likert e possibilidade de não identificar os respondentes, com a vantagem de uma integração direta com ferramentas de análise, como o Excel, facilitando o processamento e a análise dos resultados (Burns; Bush, 2014).

O questionário foi enviado aos 4.145 líderes negociais, táticos e estratégicos da amostra, cobrindo todas as regiões do Brasil, de modo a garantir uma amostra representativa da diversidade demográfica e geográfica da população de interesse. A representatividade é um princípio fundamental para garantir a validade externa dos resultados, permitindo que as conclusões possam ser generalizadas para toda a população de líderes da organização (Cohen; Manion; Morrison, 2018). A utilização de ferramentas digitais também facilita o acesso de respondentes geograficamente dispersos, o que é essencial em um país com a extensão territorial e diversidade regional do Brasil (Couper, 2000).

O questionário foi composto por perguntas fechadas, a fim de padronizar as respostas, facilitando a análise quantitativa e a comparação de dados entre diferentes subgrupos (Creswell, 2017). As perguntas foram estruturadas para coletar dois tipos principais de informações. Primeiro, os dados demográficos: as perguntas demográficas incluíram itens como idade, gênero, raça/cor, orientação sexual, tempo de serviço e região de atuação, entre outros. Segundo, as percepções sobre políticas de diversidade e inclusão: para medir as percepções das lideranças em relação às políticas de diversidade, foi utilizada a Escala Likert, uma das ferramentas mais comumente empregadas em pesquisas sociais para avaliar atitudes e opiniões (Jacobi; Beyers, 2017).

A escala Likert, que consiste em uma série de afirmações seguidas por opções de resposta que variam de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", permite que as percepções sejam quantificadas, facilitando a análise estatística e a identificação de padrões (Field, 2013). A utilização de escalas Likert é especialmente útil em estudos que envolvem a medição de percepções subjetivas, como é o caso das atitudes em relação à diversidade e inclusão (Bryman, 2012).

O Microsoft Forms além de garantir o anonimato dos participantes, permite o acompanhamento em tempo real das respostas, o que facilitou o monitoramento da taxa de resposta e possibilitou calibrar a necessidade de adoção de estratégias de engajamento junto às lideranças dos times, tais como contato telefônico e mensagens eletrônicas, o que garantiu que a pesquisa, após 43 dias no ar, atingisse o número mínimo requerido em cada um

dos estratos da amostra, considerando 95% de confiabilidade e margem de erro de 5%, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Participação das Lideranças nas respostas ao questionário				
Níveis	Qtd de questionários enviados	Participação mínima*	Qtd de Respostas	% em relação ao mínimo aceitável
Estratégico	46	39	39	100%
Tático	419	156	156	100%
Negocial	3.680	231	601	260,2%
Totais	4.145	426	796	186,80%

\*Considerando 95% de confiabilidade e margem de erro de 5%

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Os dados coletados nesta etapa foram analisados com técnicas de estatísticas descritivas e inferenciais. Inicialmente, as estatísticas descritivas, como frequências, médias e desvios-padrão, foram utilizadas para fornecer um panorama geral das características demográficas dos gestores e suas percepções sobre as políticas de diversidade. Posteriormente, foram aplicadas técnicas inferenciais, como a análise de variância e regressões, para identificar diferenças significativas nas percepções entre subgrupos demográficos (Cohen et al., 2018; Hair et al., 2010).

Inicialmente, as respostas dos participantes foram organizadas em frequências absolutas e relativas, estratificadas por nível hierárquico (Negocial, Tático e Estratégico), o que permitiu a identificação de padrões de percepção em diferentes dimensões relacionadas à diversidade e inclusão na organização.

Na etapa seguinte, foi aplicado o teste de independência do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), com nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ), com o objetivo de verificar a existência de associações estatisticamente significativas entre o nível hierárquico e as regiões de atuação dos respondentes e suas percepções sobre os temas abordados (Bussab; Morettin, 2017).

Esses temas foram agrupados em eixos analíticos: Equidade de Gênero, Gerações, LGBTQIAPN+, Pessoas com Deficiência (PcD), Raça/Cor e Atuação das Comissões Regionais de Diversidade.

O teste de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) foi adotado por ser adequado à análise de variáveis categóricas, como aquelas utilizadas nos questionários com escalas de concordância (ex.: “Concordo totalmente”, “Discordo parcialmente” etc.) (Busab; Morettin, 2017). Os dados foram estruturados em matrizes de contingência, que possibilitaram a comparação das distribuições de frequência entre os diferentes níveis hierárquicos e as respostas às questões de cada eixo temático.

Com base nessas análises, foi possível identificar percepções homogêneas ou divergentes entre os segmentos da hierarquia organizacional. Valores de  $p$  inferiores a 0,05 foram considerados indicativos de associação estatisticamente significativa, sendo essas ocorrências devidamente destacadas na apresentação dos resultados.

Com o intuito de mapear os perfis de liderança quanto à percepção sobre diversidade e inclusão no ambiente institucional, foi conduzida também uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma técnica estatística multivariada utilizada para identificar estruturas subjacentes (ou fatores latentes) em um conjunto de variáveis observadas. Seu principal objetivo é reduzir a complexidade dos dados, agrupando variáveis correlacionadas entre si em dimensões comuns, facilitando a interpretação e revelando padrões ocultos (Hongyu, 2018).

Neste estudo, a AFE foi aplicada com a finalidade de sintetizar as respostas do questionário em fatores que representassem as principais dimensões das percepções dos líderes sobre diversidade e inclusão. Ao transformar um grande número de itens em um número reduzido de fatores significativos, a técnica permitiu uma análise mais clara e objetiva dos dados, servindo como base para a posterior análise de clusters e identificação de perfis distintos de liderança.

A base de dados contemplou tanto variáveis sociodemográficas (região, gênero, raça/cor, faixa etária, orientação sexual e nível hierárquico) quanto as respostas às afirmações distribuídas nos sete grupos do questionário aplicado. A AFE foi aplicada a 46 variáveis, utilizando-se o método de Fatoração dos Eixos Principais com rotação ortogonal do tipo Varimax. Como resultado, foram extraídos sete

fatores principais, que representaram de forma consistente a estrutura subjacente do instrumento de pesquisa. Esses fatores foram interpretados com base nas cargas fatoriais e organizados da seguinte forma:

- a) Fator 1 – Comprometimento institucional e apoio da liderança**
- b) Fator 2 – Igualdade de oportunidades entre os gêneros**
- c) Fator 3 – Participação nas comissões de diversidade**
- d) Fator 4 – Diversidade como valor estratégico**
- e) Fator 5 – Comunicação das iniciativas de diversidade**
- f) Fator 6 – Influência regional nas práticas inclusivas**
- g) Fator 7 – Acessibilidade às comissões regionais**

A partir desses fatores extraídos, foi realizada uma análise de agrupamento (*cluster analysis*) com o objetivo de identificar perfis distintos entre os respondentes, com base nas dimensões latentes reveladas pela AFE. Para isso, utilizou-se o algoritmo *k-means*, amplamente adotado em contextos de aprendizado não supervisionado, por sua simplicidade e eficiência na segmentação de dados com padrões semelhantes (Cui, 2020).

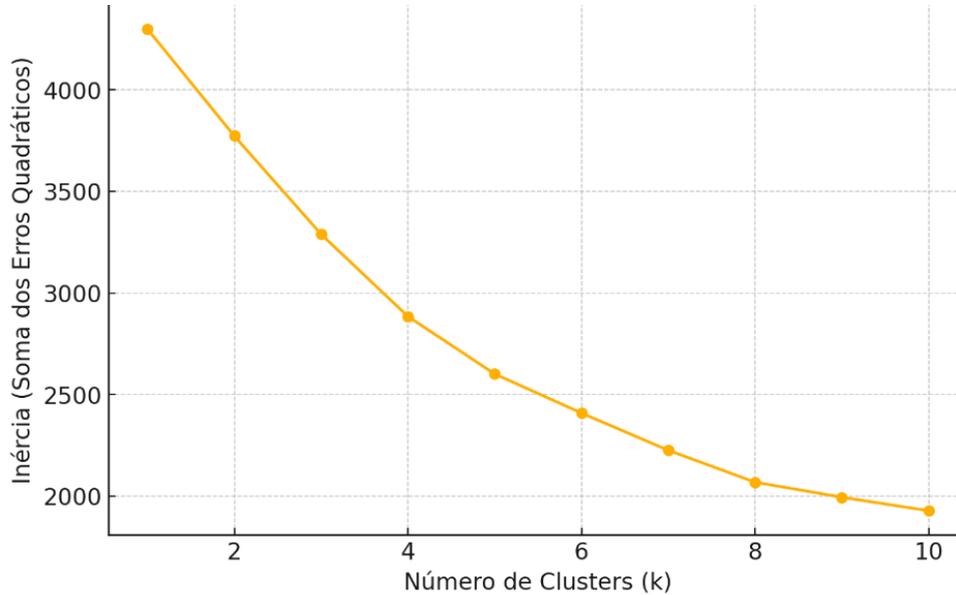
No contexto da análise de clusters, destaca-se a importância da inércia — uma medida que expressa o grau de coesão interna dos grupos formados: quanto menor a inércia, mais homogêneos e compactos são os *clusters*. Conforme destacado por Cui (2020), a determinação do número ideal de agrupamentos é um dos principais desafios do *k-means*, sendo o método do cotovelo (*elbow method*) uma das abordagens mais recomendadas para esse fim.

Esse método se baseia na análise da variação da inércia à medida que se aumenta o número de *clusters*. Inicialmente, observa-se uma redução acentuada da inércia, resultado da maior especificidade dos agrupamentos. No entanto, a partir de um determinado ponto, essa redução torna-se menos significativa, sugerindo que a adição de novos clusters não contribui substancialmente para a melhora do modelo. Esse ponto de inflexão, visualmente identificado como um “cotovelo” na curva, é considerado o mais apropriado para determinar o valor ideal de *k* — pois representa o equilíbrio entre simplicidade do modelo e qualidade da segmentação (Cui, 2020).

Na Figura 2, nota-se que a curva apresenta uma queda acentuada até os valores de  $k = 3$  ou  $4$ , a partir dos quais a redução da inércia passa a ocorrer de forma mais gradual. Esse ponto de inflexão,

conhecido como “cotovelo”, sinaliza o número ótimo de agrupamentos, equilibrando simplicidade do modelo e qualidade da segmentação.

**Figura 2** – Modelo para determinar o número ideal de clusters após análise pelo método do cotovelo (elbow method).



Fonte: elaborado pelo autor.

Com base na análise visual do gráfico, optou-se por utilizar quatro *clusters* ( $k = 4$ ): Perfil 0 – Crítico e Cético; Perfil 1 – Alinhado; Perfil 2 – Estratégico e Perfil 3 – Envolvido. O ponto marca a estabilização da taxa de queda da inércia, tornando a escolha estatisticamente consistente e útil para interpretar os perfis de liderança.

Além disso, aplicou-se uma Análise de Variância (ANOVA) para investigar diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos escores fatoriais por grupo sociodemográfico, conforme Kim (2024). Os resultados apontaram diferenças expressivas em diversos fatores, principalmente em comprometimento institucional e participação nas comissões, reforçando que a percepção sobre diversidade varia entre os grupos.

Essas análises oferecem insights valiosos para compreender os padrões de percepção sobre diversidade e inclusão no ambiente estudado, ajudando a identificar quais grupos demonstram maior envolvimento, criticidade ou alinhamento institucional. Os resultados podem orientar melhorias nas estratégias de comunicação, formação e implementação de políticas de diversidade, adaptadas às realidades regionais e aos diferentes níveis organizacionais.

### 4.4.3 2ª ETAPA: REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

A segunda etapa da coleta de dados envolveu a realização de 20 entrevistas com lideranças selecionadas intencionalmente, com o objetivo de assegurar a representatividade de todos os níveis hierárquicos e regiões do país. Cada liderança foi previamente contatada, sendo a participação voluntária e as entrevistas agendadas conforme a disponibilidade. As entrevistas ocorreram entre os dias 1º e 17 de abril de 2025, de forma remota, por meio da plataforma Microsoft Teams.

Com o objetivo de garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, todas as entrevistas foram conduzidas sob essa condição. As lideranças entrevistadas foram identificadas exclusivamente por códigos alfanuméricos, de modo a impedir qualquer associação entre suas identidades e as respostas fornecidas, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 – Lista de entrevistas realizadas				
Identificação	Gênero	Nível Hierárquico	Região	Data da Entrevista
Entrevistado(a) 01 -   E1	Masculino	Negocial	Norte	01/04/2025
Entrevistado(a) 02 -   E2	Masculino	Estratégico	Centro-Oeste	01/04/2025
Entrevistado(a) 03 -   E3	Feminino	Estratégico	Centro-Oeste	02/04/2025
Entrevistado(a) 04 -   E4	Feminino	Tático	Nordeste	02/04/2025
Entrevistado(a) 05 -   E5	Masculino	Negocial	Sudeste	02/04/2025
Entrevistado(a) 06 -   E6	Masculino	Negocial	Sul	02/04/2025
Entrevistado(a) 07 -   E7	Masculino	Negocial	Nordeste	03/04/2025
Entrevistado(a) 08 -   E8	Feminino	Tático	Norte	03/04/2025
Entrevistado(a) 09 -   E9	Feminino	Negocial	Centro-Oeste	03/04/2025
Entrevistado(a) 10 -   E10	Feminino	Negocial	Sudeste	08/04/2025
Entrevistado(a) 11 -   E11	Masculino	Estratégico	Centro-Oeste	07/04/2025
Entrevistado(a) 12 -   E12	Feminino	Tático	Nordeste	03/04/2025
Entrevistado(a) 13 -   E13	Feminino	Tático	Sudeste	07/04/2025

Entrevistado(a) 14 -   E14	Masculino	Tático	Sul	09/04/2025
Entrevistado(a) 15 -   E15	Feminino	Tático	Centro-Oeste	11/04/2025
Entrevistado(a) 16 -   E16	Masculino	Negocial	Sudeste	11/04/2025
Entrevistado(a) 17 -   E17	Feminino	Tático	Sul	11/04/2025
Entrevistado(a) 18 -   E18	Feminino	Estratégico	Centro-Oeste	16/04/2025
Entrevistado(a) 19 -   E19	Feminino	Negocial	Norte	14/04/2025
Entrevistado(a) 20 -   E20	Masculino	Estratégico	Centro-Oeste	17/04/2025

Fonte: elaborado pelo autor.

Todos os dados coletados (áudios e transcrições) foram armazenados em sistemas protegidos por senha e estão acessíveis exclusivamente ao pesquisador, em conformidade com as diretrizes éticas de pesquisa (Bryman, 2012; Cohen et al., 2018). A garantia de anonimato é essencial para incentivar uma participação sincera, especialmente em temas sensíveis como diversidade e inclusão.

O roteiro da entrevista semiestruturada, descrito no Apêndice B, foi validado por meio da realização de duas entrevistas preliminares, com duração média de 45 minutos, sendo um (01) participante homem e uma (01) participante mulher. Essas entrevistas preliminares possibilitaram a identificação de ajustes necessários no roteiro, garantindo uma condução mais eficiente e coerente para as futuras aplicações. A etapa de validação contribuiu para assegurar que as perguntas fossem claras e alinhadas com os objetivos da pesquisa, além de promover uma melhor fluidez no diálogo entre entrevistador e entrevistados.

Após a banca de qualificação, foi incluída a pergunta de número 2 (dois) no roteiro, relativa a exemplo de ação prática que concretize a importância das políticas de diversidade e inclusão.

As entrevistas foram transcritas e gravadas, utilizando-se as funcionalidades do Microsoft Teams, mediante consentimento de todas as lideranças entrevistadas. Os registros originais geraram mais de 200 laudas e precisaram ser ajustados, por meio do método de conversão em texto naturalizado, com o objetivo de garantir maior clareza e fluidez na leitura dos dados, especialmente durante a etapa de análise. Segundo Kvale (1996) e Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), o relato deve estar alinhado com os objetivos analíticos do estudo,

podendo ser naturalizada sempre que a ênfase estiver nos significados do conteúdo e não na análise da linguagem em si.

Assim, foram realizadas adequações pontuais no texto, de modo a excluir menções a nomes de empregados, localidades e dados que pudessem identificar os respondentes, assim como a eliminação de repetições desnecessárias, correções gramaticais evidentes e supressão de amenidades faladas e vícios de linguagem (por exemplo: “né”, “tipo”, “ah”), sem, contudo, comprometer o conteúdo, o sentido ou a intencionalidade das falas.

Essa opção metodológica buscou preservar a integridade dos discursos dos participantes, assegurando fidelidade aos significados expressos, conforme orientações da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011). Assim, a naturalização foi utilizada de forma moderada, apenas para facilitar a compreensão e a sistematização das informações relevantes ao estudo.

A justificativa para a construção de um roteiro de entrevista semiestruturada baseia-se na flexibilidade e profundidade que esse formato de entrevista permite ao pesquisador. De acordo com Seidman (2019), elas oferecem a oportunidade de explorar temas específicos, permitindo que os entrevistados compartilhem suas percepções e experiências de maneira mais detalhada, ao mesmo tempo em que mantêm uma estrutura que garante que as principais áreas de interesse da pesquisa sejam abordadas.

Finalmente, o uso de um roteiro semiestruturado é consistente com a abordagem fenomenológica da presente pesquisa, que buscou compreender as experiências vividas pelas lideranças no contexto das políticas de diversidade e inclusão. Como argumenta Van Manen (2016), essa abordagem permite que os entrevistados reflitam sobre suas experiências e o significado dessas práticas no seu dia a dia, enriquecendo a análise qualitativa. Essa abordagem qualitativa visou capturar nuances e percepções mais profundas, enriquecendo a análise geral do estudo (Creswell, 2017). A flexibilidade das entrevistas semiestruturadas permite ao pesquisador explorar questões emergentes que podem não ter sido contempladas inicialmente, oferecendo uma compreensão mais rica das dinâmicas organizacionais em relação à diversidade.

#### 4.4.4 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Esta dissertação utilizou, para o tratamento da parte qualitativa da pesquisa, a Análise de Conteúdo como método de abordagem dos dados obtidos por meio de entrevistas com lideranças da CAIXA. A escolha metodológica segue os princípios clássicos da proposta de Laurence Bardin (2011), que compreende a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de tratamento sistemático de comunicações, com o objetivo de produzir inferências válidas e replicáveis a partir de dados verbais, visuais ou escritos.

Conforme destacado na tese de Ilana Ferraz (2022), a análise de conteúdo possibilita captar significados implícitos e explícitos nas falas dos sujeitos, permitindo uma leitura que ultrapassa a superfície textual e se orienta por critérios de categorização, frequência, co-ocorrência e pertinência temática. A metodologia se estrutura em três grandes fases: (i) pré-análise, onde se define o *corpus* e se orienta a leitura inicial; (ii) exploração do material, etapa em que se realizam as codificações e classificações com base em categorias previamente definidas ou emergentes; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, em que os dados são reorganizados para revelar regularidades, tensões e padrões discursivos. Trata-se, portanto, de um método que combina rigor sistemático com abertura interpretativa, especialmente adequado à investigação de fenômenos sociais mediados pela linguagem.

Para tal análise de conteúdo, foram utilizadas as 20 entrevistas semiestruturadas e inseridas no software NVivo 15, ferramenta especializada em organização, codificação e análise de dados qualitativos.

O NVivo é um software desenvolvido para auxiliar na análise de dados qualitativos, facilitando o gerenciamento, a codificação e a exploração de grandes volumes de informações textuais, como entrevistas, transcrições, notas e documentos. Suas principais funções incluem a criação de projetos onde os pesquisadores podem organizar os dados, além de ferramentas para codificar trechos de texto, estabelecer links entre diferentes informações e identificar padrões ou tendências. O software também oferece recursos para explorar atributos dos dados, como características demográficas, o que enriquece a análise. Ao automatizar tarefas manuais de categorização e busca de informações, o NVivo torna o processo de análise qualitativa

mais sistemático, eficiente e menos trabalhoso, possibilitando que os pesquisadores se concentrem na interpretação dos resultados e na compreensão aprofundada dos fenômenos estudados.

De acordo com Lopezosa (2020), a análise qualitativa de entrevistas semiestruturadas com NVivo deve seguir um processo estruturado, envolvendo a familiarização com a ferramenta, a codificação dos dados por categorias ou nós temáticos, e a utilização de recursos visuais como árvores de categorias e nuvens de palavras para identificar temas relevantes e padrões emergentes. Recomenda-se também uma interpretação reflexiva, empregando estratégias de exploração dos relacionamentos entre categorias e facilitando a compreensão dos dados, sempre com atenção aos detalhes para garantir rigor e validade na interpretação. Assim, a combinação de uma metodologia clara com o uso adequado das funcionalidades do NVivo é fundamental para uma análise eficaz e aprofundada das entrevistas

Dessa forma, a inserção das entrevistas no ambiente do NVivo permitiu a construção de um sistema de codificação alinhado aos eixos temáticos previamente definidos no questionário aplicado na etapa quantitativa da pesquisa. Essa opção metodológica visou garantir continuidade e coerência analítica entre as dimensões investigadas nos dois métodos. Assim, foram criados sete códigos temáticos principais que agruparam as percepções expressas pelos entrevistados sobre cada uma das dimensões de diversidade e inclusão abordadas pela CAIXA:

- 1. Posicionamento Estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão**
- 2. Equidade de Gênero**
- 3. Gerações**
- 4. População LGBTQIAPN+**
- 5. Pessoas com Deficiência (PcD)**
- 6. Raça/Cor**
- 7. Atuação das Comissões Regionais de Diversidade**

A codificação consistiu em identificar e marcar trechos das falas dos entrevistados que correspondiam a algum desses sete eixos, organizando o conteúdo discursivo em categorias analíticas distintas. Esse processo foi conduzido manualmente, com leitura integral das entrevistas e seleção criteriosa dos excertos relevantes a cada tema. Dessa forma, foi possível consolidar, dentro do software, *corpus*

específicos para cada eixo de análise, o que facilitou a posterior sistematização e interpretação dos dados.

Além da codificação temática, foi utilizado o recurso de “Casos” do NVivo para organizar os dados por atributos dos participantes, o que permitiu realizar análises comparativas. Foram criados um caso para cada entrevistado e, a esses casos, foram atribuídos os seguintes atributos sociodemográficos: (i) Sexo: masculino ou feminino e (ii) Nível hierárquico: estratégico, tático ou negocial.

A ferramenta de casos e atributos do NVivo viabiliza filtros cruzados que permitem, por exemplo, isolar as falas de mulheres que ocupam cargos estratégicos ou de homens no nível tático. Isso possibilitou a realização de análises mais refinadas, identificando convergências e divergências de percepções conforme o perfil dos participantes.

Para operacionalizar essas análises cruzadas entre os códigos temáticos e os atributos dos casos, foi utilizada a funcionalidade de Consulta de Codificação por Matriz (*Matrix Coding Query*). Essa ferramenta gera matrizes que cruzam, por exemplo, o conteúdo codificado como “equidade de gênero” com os atributos “sexo” e “nível hierárquico”, permitindo identificar padrões, silêncios ou tensões específicas em cada grupo de entrevistados. A matriz produz uma visualização estruturada da distribuição dos discursos, facilitando a comparação entre grupos.

Adicionalmente, foi empregada a funcionalidade de Nuvem de Palavras (*Word Cloud*) para explorar a frequência de termos mais recorrentes nos depoimentos. Esse recurso auxilia na identificação de tendências linguísticas e padrões temáticos espontâneos, funcionando como complemento exploratório à codificação sistemática que permitiu observar quais termos os entrevistados mais associaram aos temas dos sete eixos codificados de forma visual.

O uso do NVivo permitiu aplicar os princípios fundamentais da análise de conteúdo – como exclusão mútua, homogeneidade, pertinência e produtividade – de forma transparente e rastreável. Adicionalmente, a estrutura de casos e atributos (sexo e nível hierárquico dos entrevistados) possibilitou realizar cruzamentos por meio de consultas de codificação matricial, evidenciando co-ocorrências e variações de percepção entre grupos distintos. A utilização integrada do NVivo, portanto, favoreceu a sistematização e o

aprofundamento analítico da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), garantindo coerência metodológica e alinhamento com a abordagem empregada na tese de referência.

Em conjunto, essas ferramentas permitiram uma análise robusta, sistemática e alinhada ao objetivo de triangular os dados qualitativos com os achados quantitativos, promovendo uma compreensão mais aprofundada e contextualizada das percepções sobre diversidade e inclusão no ambiente institucional da CAIXA.



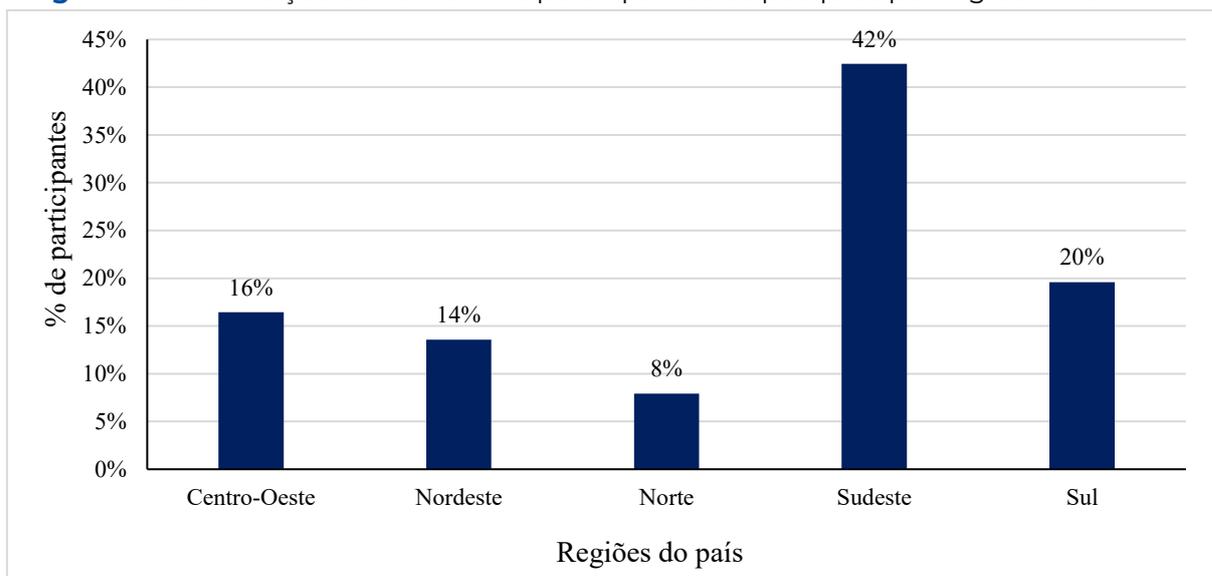
## 5

## APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISES DOS RESULTADOS

### 5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A Figura 3 apresenta a distribuição dos participantes da pesquisa por região do Brasil. A maior concentração foi registrada na região Sudeste, com 338 respondentes (42%), seguida pela região Sul, com 156 participantes (20%). As regiões Centro-Oeste e Nordeste tiveram participações semelhantes, com 131 (16%) e 108 (14%) respondentes, respectivamente. Já a região Norte apresentou a menor participação, com 63 (8%) respondentes. Esses resultados indicam uma amostra mais representativa do Sudeste, enquanto o Norte teve a menor expressividade absoluta na pesquisa.

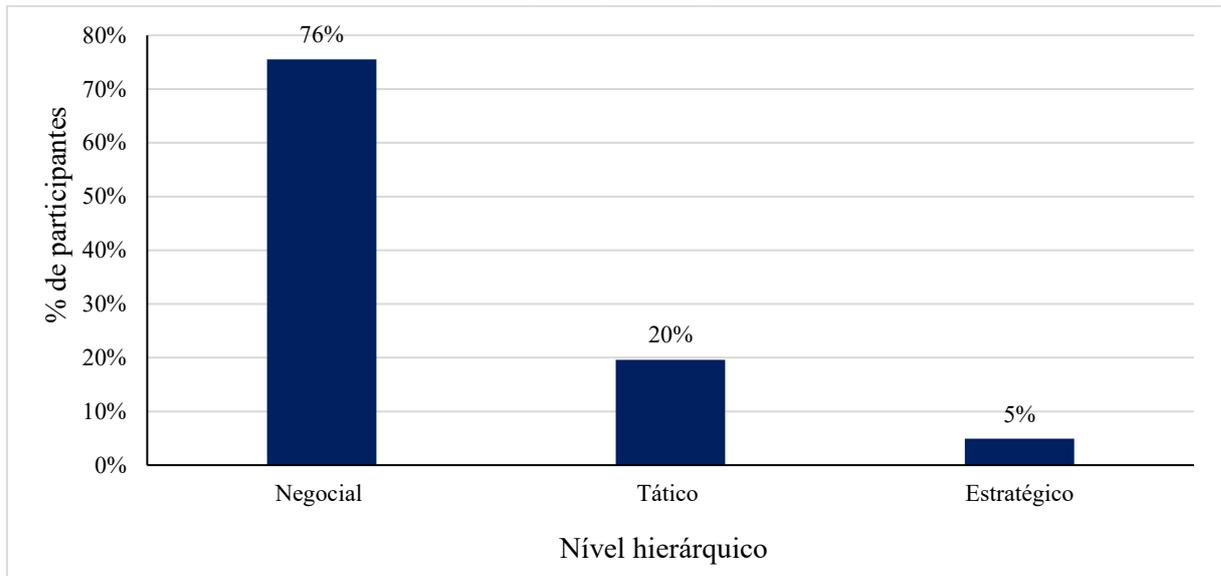
**Figura 3** – Distribuição do número de participantes da pesquisa por região. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

A distribuição dos participantes segundo o nível hierárquico pode ser observada na Figura 4. Nota-se que a maioria dos respondentes se encontra no nível negocial, com 601 participantes (76%). O nível tático conta com 156 respondentes (20%), enquanto o nível estratégico apresenta a menor participação, com 39 indivíduos (5%).

**Figura 4** – Distribuição do número de participantes da pesquisa por nível hierárquico (n = 796).



Fonte: elaborado pelo autor

É relevante considerar que a amostragem reflete a própria estrutura organizacional da empresa, em que há uma pirâmide hierárquica tradicional, com uma larga base operacional (nível negocial), um corpo intermediário (nível tático) responsável pela articulação das estratégias, e uma cúpula restrita (nível estratégico) dedicada à formulação e condução das diretrizes organizacionais.

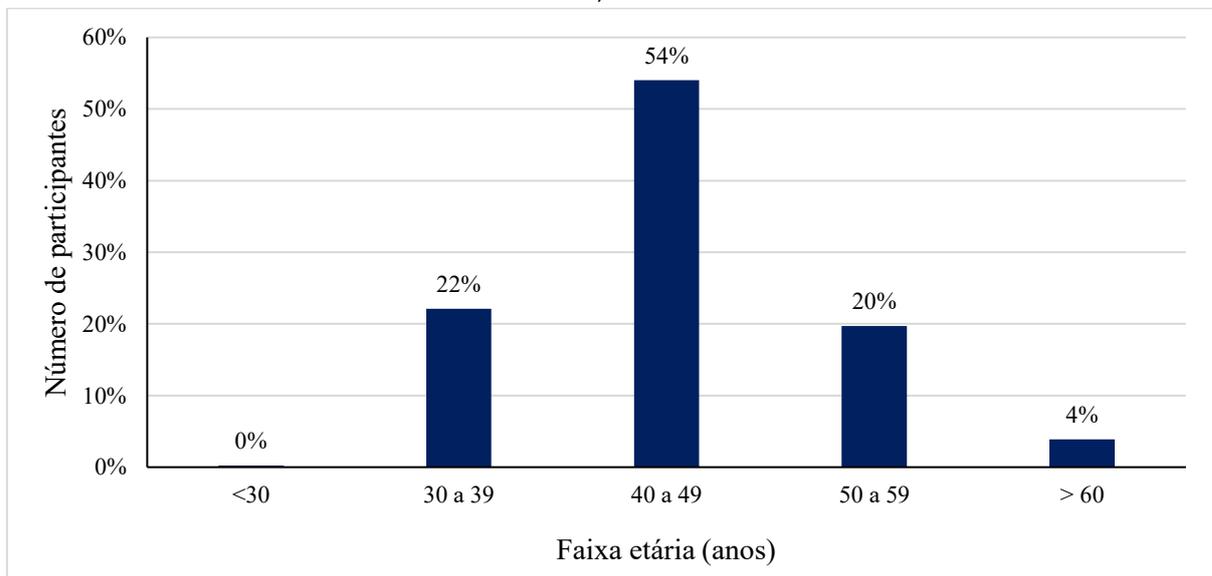
Contudo, ao se considerar o Quadro 1, que apresenta a composição das lideranças da Vice-Presidência de Varejo, observa-se que embora o nível estratégico represente o menor contingente absoluto (46 indivíduos), foi justamente esse grupo que apresentou a maior taxa de participação entre os que receberam o questionário, alcançando expressivos 85%. No nível tático, a taxa de resposta foi de 37%, enquanto no nível negocial, devido à sua grande base populacional (3.680 indivíduos), a participação foi de 16%.

Esse dado revela um aspecto qualitativo importante: o interesse e o engajamento com a pesquisa foram inversamente proporcionais ao tamanho do grupo. A alta adesão do nível estratégico indica um elevado grau de comprometimento com o tema investigado, possivelmente por sua relevância para a formulação de diretrizes organizacionais. Já o menor envolvimento do nível negocial, apesar de numericamente dominante, pode estar associado a fatores como sobrecarga operacional, afastamento dos processos estratégicos de

decisão ou mesmo menor percepção de pertencimento às discussões organizacionais mais amplas.

A Figura 5 apresenta a distribuição dos participantes segundo a faixa etária. A maior parte concentra-se entre 40 e 49 anos, com 430 respondentes (54%). Em seguida, destacam-se as faixas de 30 a 39 anos com 176 respondentes (22%) e 50 a 59 anos, com 157 respostas (20%). As menores participações ocorrem nas faixas com mais de 60 anos, com 31 respostas (4%) e por último, na faixa até 30 anos, com apenas 2 respondentes (0,25%). Esses dados evidenciam o predomínio de adultos em fase intermediária e avançada da vida profissional, sugerindo um perfil com experiência acumulada e ainda ativo no mercado.

**Figura 5** – Distribuição do número de participantes da pesquisa por faixa etária (n = 796)



Fonte: elaborado pelo autor

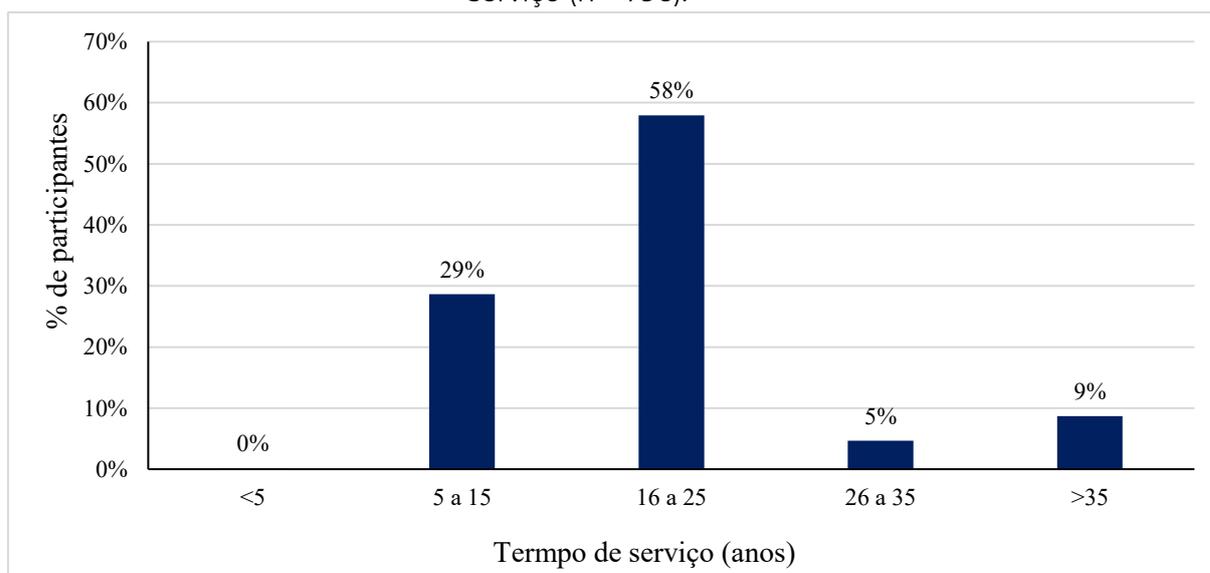
Rafiq (2019) analisa a influência do estágio de carreira sobre o comportamento relacionado à inovação (*innovation-related behaviour* – IRB) e destaca que profissionais em início de carreira – geralmente mais jovens – tendem a apresentar maior propensão à geração de ideias inovadoras, sobretudo quando estão fortemente integrados à organização. Em contraste, indivíduos em estágios intermediários, como é o caso da maioria dos respondentes da pesquisa (40 a 49 anos), demonstram menor engajamento com a geração de ideias, mas desempenham papel importante na mediação e viabilização de processos organizacionais. Já os profissionais em fim de carreira, como os que compõem a faixa etária acima dos 60 anos, tendem a se destacar

na implementação de ideias, ainda que participem menos da sua geração (Rafiq, 2019).

No contexto da CAIXA, essa composição etária pode indicar uma organização madura, com forte presença de profissionais experientes e institucionalmente consolidados, mas com baixa renovação geracional, uma vez que a faixa abaixo dos 30 anos é praticamente inexistente. Isso representa um possível desafio à inovação sustentada e à renovação das práticas organizacionais, especialmente em temas sensíveis e em transformação, como diversidade e inclusão. Além disso, reforça a importância de políticas intergeracionais que valorizem tanto a contribuição dos mais experientes quanto a inclusão e retenção de jovens talentos, essenciais para a construção de uma cultura organizacional dinâmica, adaptável e alinhada às mudanças sociais.

A Figura 6 ilustra a distribuição dos participantes segundo o tempo de serviço na organização. A maior parte dos respondentes possui entre 16 e 25 anos de atuação, somando 461 participantes. Em seguida, destacam-se aqueles com 5 a 15 anos de serviço, totalizando 228 pessoas. As demais faixas apresentam representatividade bem menor: menos de 5 anos (quase nula), entre 26 e 35 anos (37), e mais de 35 anos (69). Esses dados revelam uma predominância de profissionais com trajetória intermediária a avançada no setor público, evidenciando um perfil consolidado em termos de experiência institucional.

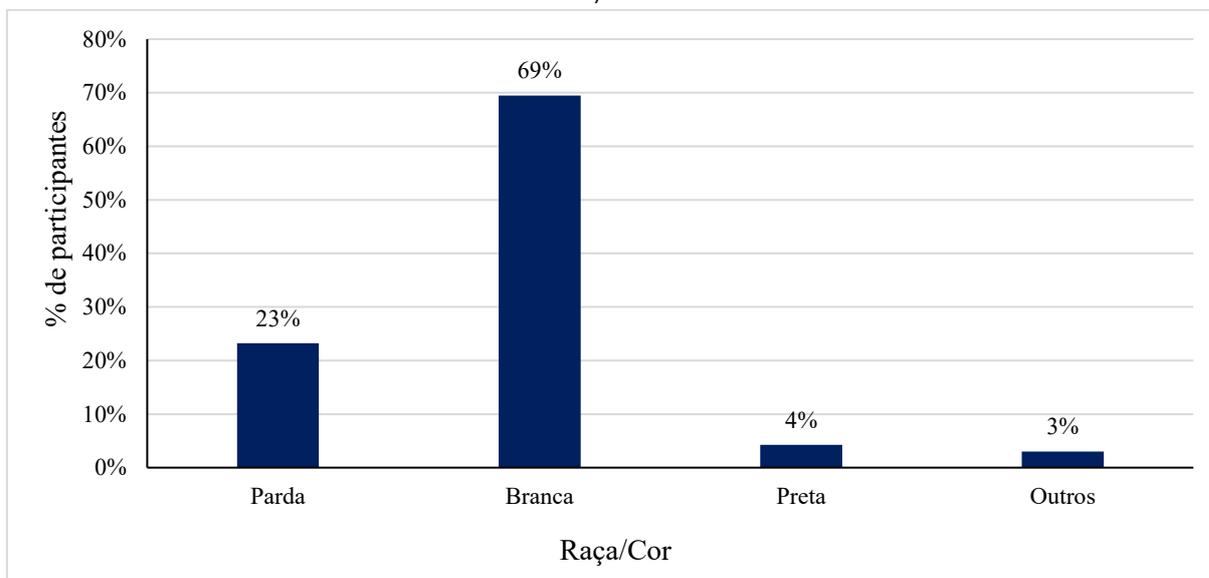
**Figura 6** – Distribuição do número de participantes da pesquisa por tempo de serviço (n = 796).



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 7 apresenta a distribuição dos participantes conforme a raça/cor autodeclarada. Verifica-se que a maioria se identificou como branca, totalizando 553 respondentes. Em seguida, aparecem os participantes pardos, com 185 registros. As categorias “preta” e “outros” mostraram menor representatividade, com 34 e 24 participantes, respectivamente. Esses dados indicam uma predominância de pessoas brancas na amostra, o que pode refletir desigualdades de acesso ou sub-representação em determinados contextos institucionais.

**Figura 7** – Distribuição do número de participantes da pesquisa por raça/cor (n = 796).



Fonte: Elaborado pelo autor

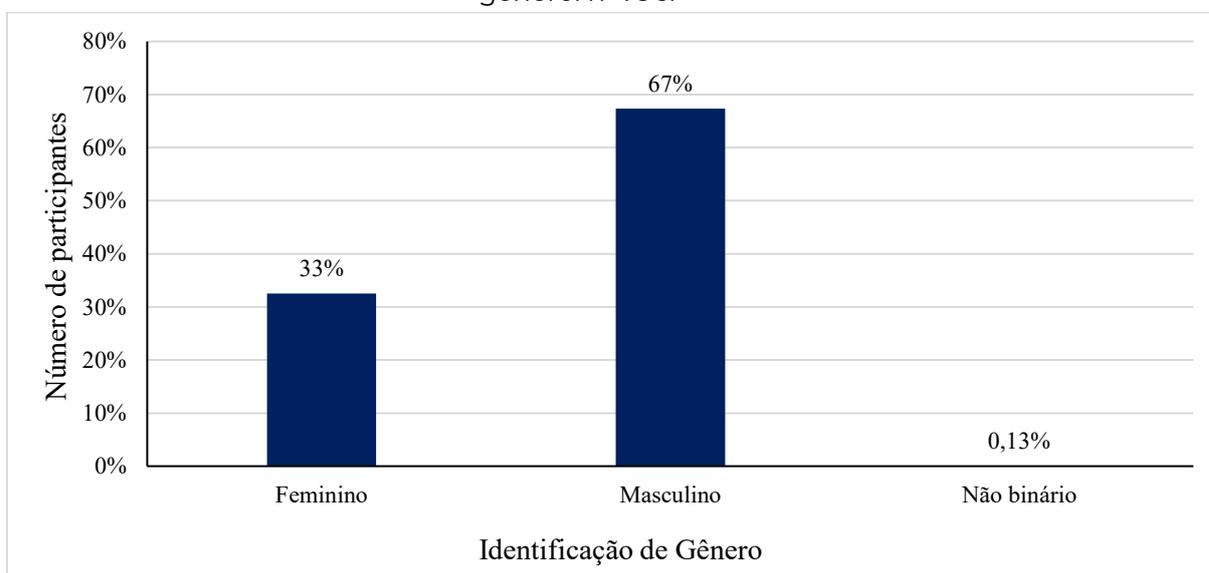
A baixa presença de pessoas pretas e pardas no levantamento evidencia uma sub-representação racial que não é apenas circunstancial, mas reflete um padrão estrutural de exclusão já amplamente reconhecido na literatura e em estudos institucionais. Conforme o artigo de Rodrigues, Silva e Rodrigues (2023), essa sub-representação está fortemente relacionada ao racismo estrutural, ao viés inconsciente e à ausência de políticas organizacionais inclusivas. Mesmo que a maioria da população brasileira seja negra (pretos e pardos) somam 55,5% segundo o IBGE (2022), essa proporção está longe de se refletir nas estruturas de poder e liderança das organizações – como reforça a pesquisa do Instituto Ethos (2024), que mostra que os cargos mais altos, como Conselho de Administração e Diretoria, têm apenas 5,9% e 13,8% de pessoas negras, respectivamente.

Em seguida, a Figura 8 apresenta a distribuição dos participantes conforme a identidade de gênero. A maior parte

declarou-se do gênero masculino, totalizando 536 respondentes, enquanto 259 participantes identificaram-se como feminino. A categoria não binária registrou participação praticamente nula, com número residual. Esses dados apontam uma predominância masculina na amostra, sugerindo um possível desequilíbrio de gênero entre os respondentes.

A expressiva maioria masculina pode estar relacionada a fatores históricos e culturais que ainda influenciam a ocupação de cargos de liderança e funções estratégicas nas empresas, especialmente em áreas como varejo e gestão. De acordo com Sá et al. (2025), mesmo com os avanços nas pautas de igualdade, a presença feminina em posições de poder ainda é limitada, sendo fortemente marcada por barreiras estruturais como o “teto de vidro” — uma metáfora para os obstáculos invisíveis que impedem o avanço das mulheres, mesmo quando qualificadas e experientes. Diante disso, o desequilíbrio de gênero na amostra da pesquisa não deve ser interpretado apenas como um reflexo quantitativo, mas como um indicativo qualitativo de desigualdades mais profundas que demandam políticas institucionais de promoção da equidade.

**Figura 8** – Distribuição do número de participantes da pesquisa por identificação de gênero. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor

Ainda, a categoria não binária só registrou uma resposta (0,13%), o que pode representar o fato de que, em contextos organizacionais – sobretudo em instituições públicas e grandes corporações com estruturas mais tradicionais – a autoidentificação de gênero ainda pode

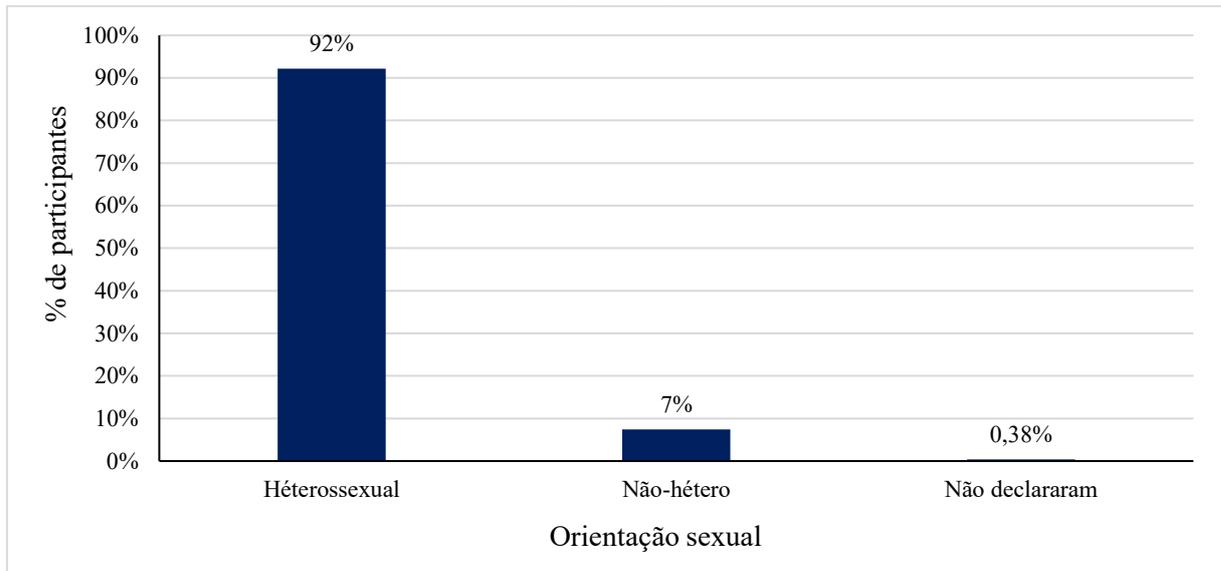
ser atravessada por receios de julgamento, exposição ou discriminação, especialmente para pessoas trans ou não binárias. Isso significa que a ausência de respostas pode não refletir a ausência de pessoas não binárias na instituição, mas sim um ambiente que não é percebido como seguro para revelar essa identidade.

Conforme destaca o artigo de Diógenes et al. (2022), o ambiente organizacional frequentemente opera sob uma lógica heteronormativa e cisnormativa, o que induz ao silenciamento de identidades de gênero e orientações sexuais não normativas. O estudo evidencia que a temática da diversidade sexual ainda é pouco abordada no campo das ciências sociais aplicadas no Brasil, e quando o é, ocorre majoritariamente em torno de estigmas, preconceitos e estratégias de ocultação de identidade, especialmente em contextos corporativos.

Além disso, a baixa representatividade feminina (em comparação com os homens) também merece atenção. Rodrigues et al. (2023) apontam que barreiras estruturais, culturais e simbólicas também limitam o avanço de grupos sub-representados em espaços de poder, incluindo mulheres e pessoas negras. A baixa participação feminina observada nos dados pode refletir esses mesmos padrões – não necessariamente ausência de mulheres, mas dificuldades de acesso e ascensão a posições estratégicas, sobretudo em ambientes dominados por estruturas masculinas.

Dando sequência ao perfil sociodemográfico dos participantes, a Figura 9 mostra a distribuição segundo a orientação sexual. A maioria expressiva declarou-se heterossexual, totalizando 737 respondentes. A categoria “outros”, que engloba orientações sexuais não heterossexuais, foi indicada por 56 participantes, 3 preferiram não declarar a orientação.

**Figura 9** – Distribuição do número de participantes da pesquisa por orientação sexual (n = 796).



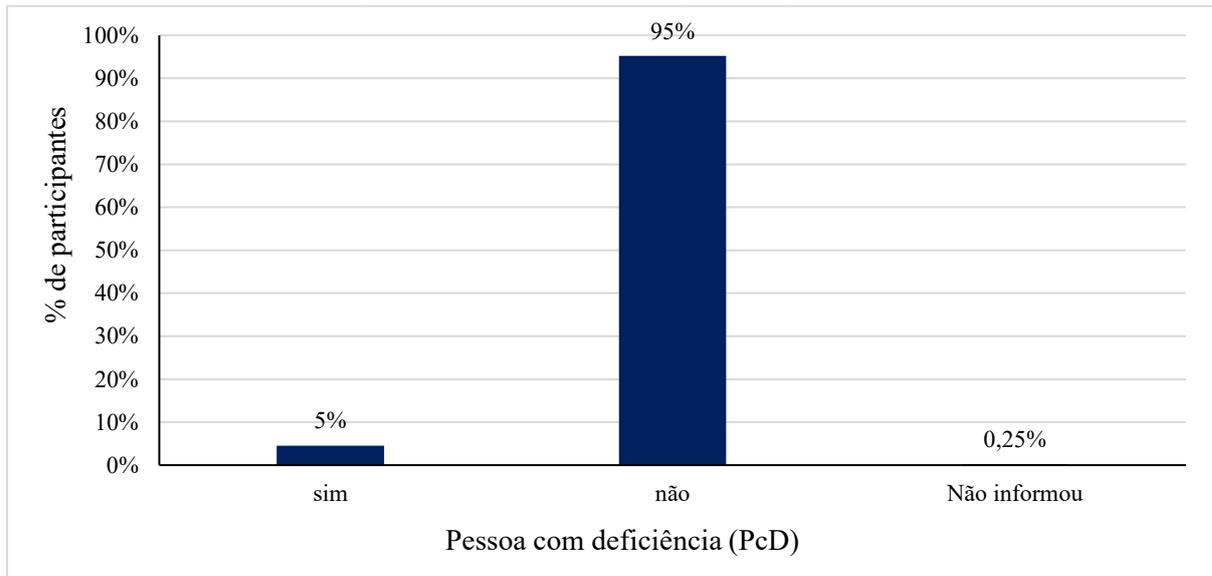
Fonte: elaborado pelo autor

Novamente, essa predominância pode não refletir apenas a composição real da instituição, mas também o receio de exposição em um ambiente possivelmente percebido como pouco seguro para a declaração de identidades sexuais diversas (Diógenes et al., 2022). Esse fenômeno se insere num contexto mais amplo, analisado por Lima e Gomes Filho (2024), em que a heteronormatividade — isto é, a suposição de que a heterossexualidade e a cisgeneridade são as normas padrão — atua como força estruturante nas relações organizacionais.

Esse arcabouço normativo produz um ambiente onde identidades dissidentes, como as de pessoas LGBTQIAPN+, são frequentemente invisibilizadas, estigmatizadas ou pressionadas a se adaptar ao padrão dominante. Segundo Lima e Gomes Filho (2024), esse cenário contribui para estratégias de ocultamento da identidade sexual ou de gênero por parte dos indivíduos, como forma de autoproteção contra possíveis episódios de assédio moral, discriminação velada ou exclusão profissional.

A Figura 10 apresenta a distribuição dos participantes em relação à condição de pessoa com deficiência (PCD). A maioria declarou não possuir deficiência, totalizando 758 respondentes. Somente 36 participantes indicaram ser PCDs, enquanto um número residual optou por não informar.

**Figura 10** – Distribuição do número de participantes da pesquisa por condição de pessoa com deficiência (n = 796)



Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Instituto Ethos (2024), apenas 6,3% das grandes empresas brasileiras adotam ações para incluir PCDs em cargos de direção, evidenciando a fragilidade estrutural das políticas de inclusão no mercado de trabalho. Embora exista legislação específica (como a Lei de Cotas PcD – n°. 8.213/1991), ela tem sido mais aplicada para o cumprimento mínimo legal do que para a promoção de inclusão efetiva, principalmente nos níveis hierárquicos mais altos. Isso é coerente com o cenário revelado pela pesquisa, em que há uma representatividade de aproximadamente 4,52% de PCDs em posições de liderança, como as que podem estar representadas entre os respondentes

## 5.2 RESULTADOS DAS ANÁLISES EM RELAÇÃO ÀS REGIÕES DO PAÍS

Os resultados obtidos foram organizados em sete grupos temáticos, com o intuito de estruturar de forma mais aprofundada a análise das percepções dos(as) participantes acerca das políticas de diversidade e inclusão conduzidas pela CAIXA. Tal organização buscou refletir, de maneira coerente, os principais eixos institucionais que norteiam a política de diversidade da empresa. Assim, foram definidos os seguintes grupos:

- a) Grupo 1: Percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão;**

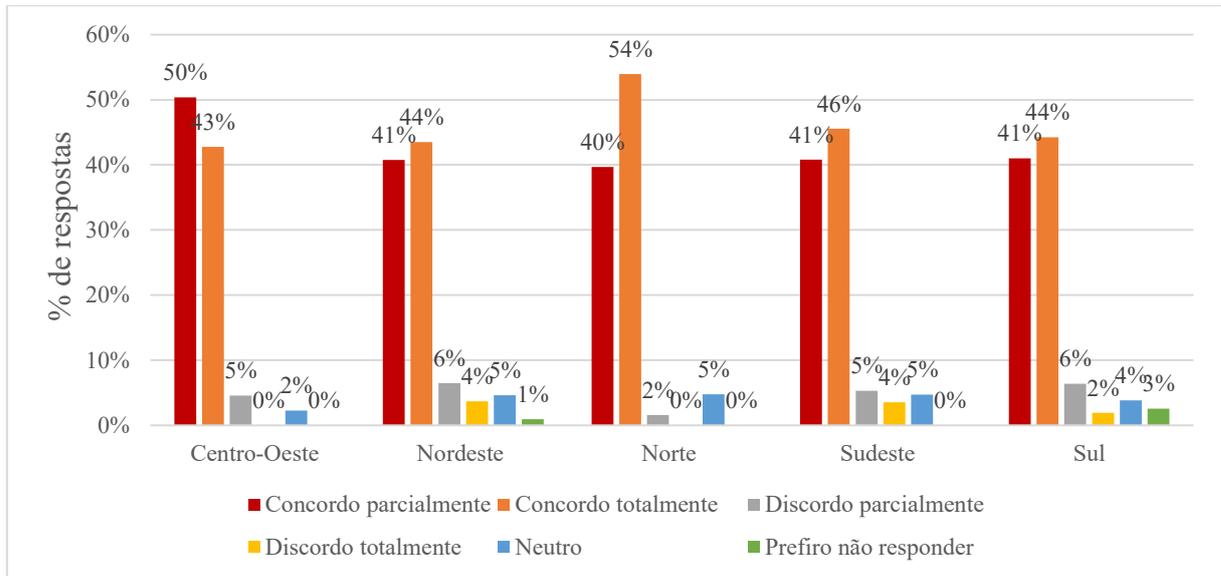
- b) Grupo 2: Percepções sobre o Eixo de Equidade de Gênero;
- c) Grupo 3: Percepções sobre o Eixo de Gerações;
- d) Grupo 4: Percepções sobre o Eixo LGBTQIAPN+;
- e) Grupo 5: Percepções sobre o Eixo de Pessoas com Deficiência (PcD);
- f) Grupo 6: Percepções sobre o Eixo Raça/Cor; e
- g) Grupo 7: Percepções sobre a Atuação das Comissões Regionais de Diversidade.

Cada um desses grupos foi analisado a partir de duas variáveis centrais: a região geográfica de atuação dos(as) respondentes e o nível hierárquico ocupado dentro da estrutura organizacional da CAIXA, o que permitiu identificar variações nas percepções em função do contexto territorial e da posição funcional dos sujeitos da pesquisa.

### **5.2.1 GRUPO 1 - PERCEPÇÕES SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO**

A Figura 11 apresenta a distribuição percentual das respostas totais por região do país em relação à afirmativa “A CAIXA é uma empresa que promove a diversidade e a inclusão”, organizadas segundo o grau de concordância dos participantes. A região Norte apresentou os maiores percentuais de concordância, com 40% concordando parcialmente e 54% concordando totalmente. O Centro-Oeste também se destacou, com 50% de concordância parcial e 43% de concordância total. Nas demais regiões – Nordeste, Sudeste e Sul – a maioria dos participantes também demonstrou concordância, totalizando mais de 80% entre “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”. As taxas de discordância, neutralidade e omissão foram baixas em todo o país.

**Figura 11** – Frequência (%) das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “9 - A CAIXA é uma empresa que promove a diversidade e a inclusão.” N total =796.

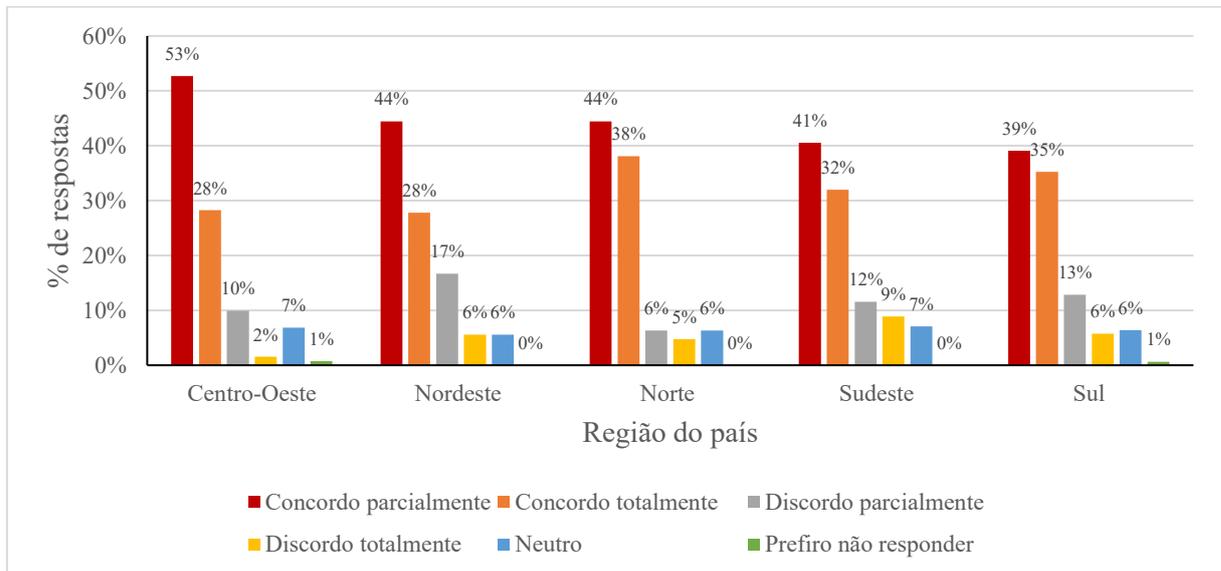


Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados indicam uma percepção positiva e homogênea da cultura organizacional da CAIXA, sugerindo que as práticas de diversidade e inclusão são bem disseminadas nacionalmente. O destaque da região Norte, com maior percentual de concordância total, pode refletir um impacto mais visível das ações da empresa nesse contexto regional, onde iniciativas inclusivas talvez sejam percebidas como mais significativas ou transformadoras.

Na Figura 12, a maioria dos participantes em todas as regiões do país concordou, total ou parcialmente, que as iniciativas de capacitação e acultramento das lideranças sobre diversidade e inclusão são suficientes para que as características individuais sejam respeitadas e valorizadas.

**Figura 12** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “10 - As iniciativas de capacitação e aculturamento das lideranças sobre diversidade e inclusão são suficientes para que sejam respeitadas e valorizadas as características” n=796



Fonte: elaborado pelo autor

Ao comparar os resultados das Figuras 11 e 12, é possível perceber que a percepção dos participantes sobre a atuação da CAIXA em diversidade e inclusão é amplamente positiva, porém com nuances relevantes. Na Figura 11, a maioria dos respondentes concorda que a empresa promove a diversidade e a inclusão. Já na Figura 12, que trata da efetividade das iniciativas de capacitação e aculturamento das lideranças, a maioria das respostas se concentra em “Concordo parcialmente”, especialmente no Centro-Oeste (53%), Norte e Nordeste, ambos com 44%.

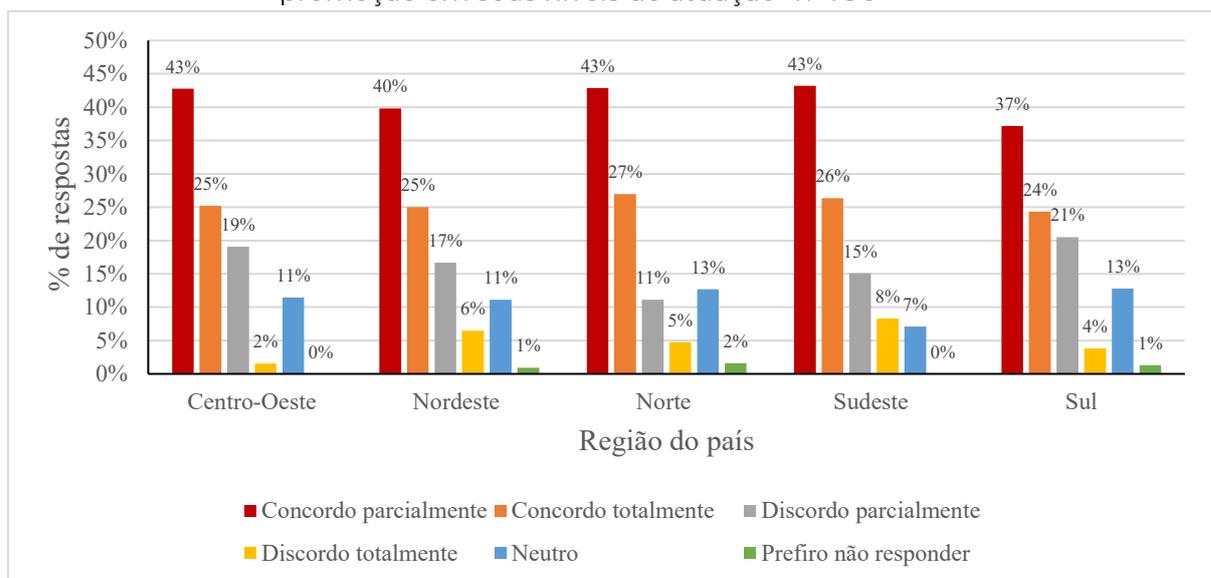
Ou seja, a concordância total é menor em comparação à Figura 11, o que sugere que, embora a política institucional seja bem-vista, ainda há dúvidas quanto à aplicação prática dessas ações pelas lideranças. Ainda, a região Norte, mais uma vez, apresenta os maiores índices de concordância total e parcial (somadas) nas duas questões, o que pode refletir um impacto mais perceptível das ações inclusivas nesse contexto regional.

Esse distanciamento entre discurso e prática é amplamente discutido por Stewart (2018), ao destacar que muitas instituições adotam uma linguagem de diversidade e inclusão como forma de apaziguamento, sem promover mudanças estruturais significativas. De acordo com a autora, focar na diversidade composicional e em ações simbólicas, como palestras e oficinas de conscientização, dificilmente

resulta em transformação institucional real (Stewart, 2018). Isso evidencia que, na prática, é mais difícil sustentar a ideia de que a diversidade realmente funciona, sobretudo quando as lideranças não estão plenamente engajadas com mudanças profundas nos processos e valores organizacionais.

Na Figura 13, observa-se que a maior parte dos participantes concorda parcialmente com a afirmativa de que as lideranças da CAIXA estão genuinamente comprometidas com a promoção da diversidade e atuam de forma coerente com esse compromisso. Essa percepção é predominante em todas as regiões, com percentuais em torno de 40% a 43% (Centro-Oeste, Norte, Sudeste e Nordeste). A concordância total também aparece com relevância, variando entre 24% e 27%, com destaque para o Norte e Sul.

**Figura 13** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “11 - As lideranças da CAIXA estão, genuinamente, comprometidas em promover a diversidade, e atuar coerentemente com essa promoção em seus níveis de atuação” n=796



Fonte: elaborado pelo autor

Apesar da avaliação majoritariamente positiva, nota-se um aumento nos índices de discordância parcial e total em comparação às figuras anteriores, especialmente nas regiões Sul (21% de discordância parcial) e Sudeste (15%). A região Sul também apresenta o menor índice de concordância parcial (37%) e maior dispersão nas respostas, o que pode indicar uma percepção mais crítica ou exigente quanto à atuação das lideranças nesse tema.

Em comparação com as Figuras 11 e 12, que abordam a visão institucional da CAIXA e suas ações de capacitação, a Figura 13 revela uma percepção mais moderada e fragmentada quanto à postura das lideranças. Isso sugere que, embora a diversidade seja valorizada como princípio institucional e as ações de formação sejam reconhecidas, ainda existe certa distância entre o discurso e a prática nas instâncias de liderança, especialmente em algumas regiões.

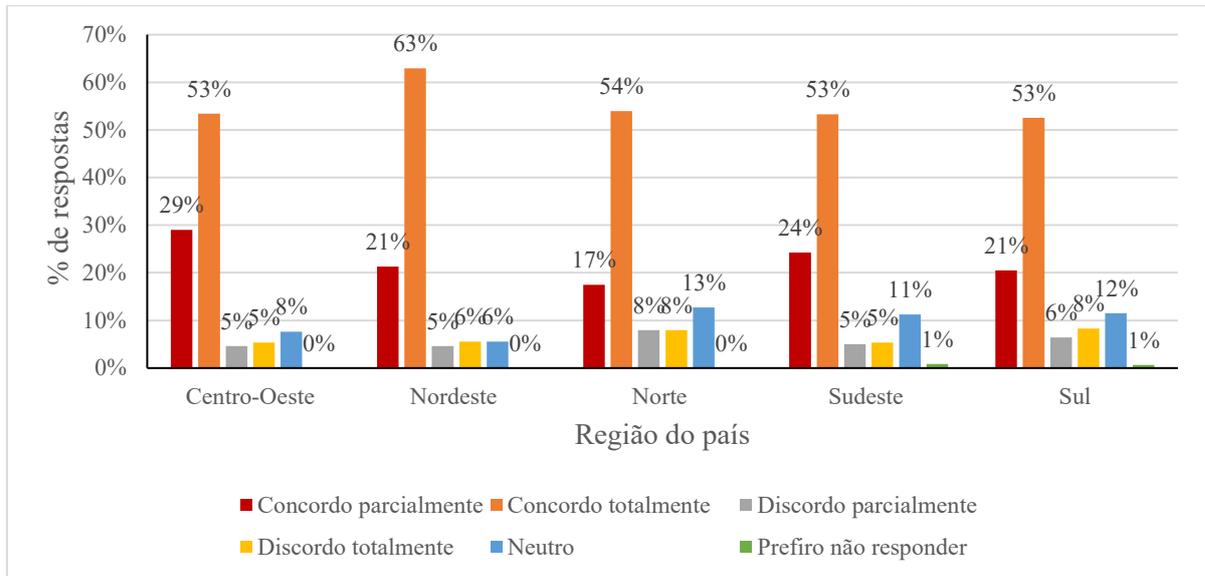
Esse tipo de desconexão é amplamente discutido por Williams e Cox (2022), que identificam o fenômeno como um “princípio-prática gap”, uma lacuna entre apoiar a diversidade em teoria e implementar ações concretas que promovam mudanças reais nas organizações. Segundo os autores, muitos indivíduos e instituições expressam apoio à diversidade por meio de discursos alinhados com ideais igualitários, mas falham em transformar esse apoio em decisões práticas e efetivas.

Isso ocorre, muitas vezes, porque a diversidade é vista como um valor simbólico ou como uma estratégia para melhorar resultados organizacionais, sem que haja, de fato, compromisso com o enfrentamento das desigualdades estruturais. Assim, a adesão ao discurso da diversidade não necessariamente resulta em engajamento prático com políticas transformadoras, o que ajuda a explicar a percepção mais cética sobre o papel efetivo das lideranças, como observado na Figura 13.

A Figura 14 revela uma percepção positiva entre os participantes quanto ao impacto da diversidade nas lideranças da CAIXA, com destaque para o Nordeste (63%), seguido pelo Centro-Oeste, Sudeste e Sul (todos com 53%) e Norte (54%). Embora a concordância total seja majoritária em todas as regiões, há uma parcela considerável de respondentes que demonstram neutralidade ou algum nível de discordância, especialmente no Sul (26%) e no Norte (29%).

Esses números indicam que, embora haja um forte reconhecimento do potencial positivo da diversidade nas lideranças, ainda existe uma minoria significativa com percepções mais cautelosas ou céticas em relação a essa ideia, o que reforça a importância de ações que aprofundem o entendimento e o engajamento sobre o tema.

**Figura 14** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “12 - Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa” n=796



Fonte: elaborado pelo autor

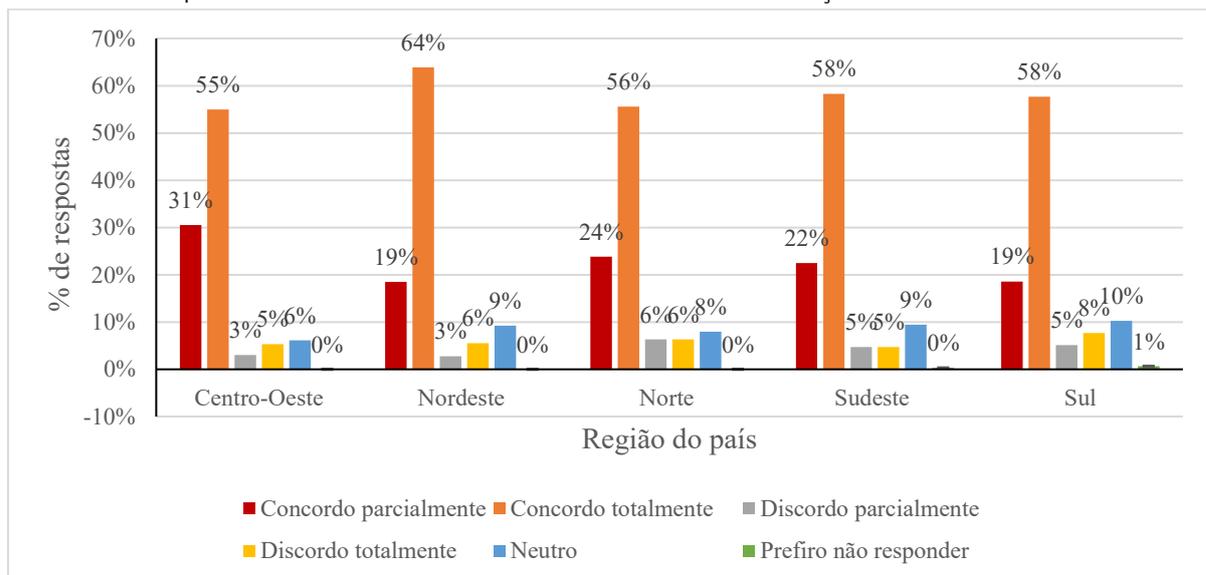
Estudos de caso como o de Gomes et al. (2024) confirmam que ambientes onde a diversidade é discutida e compreendida pelos colaboradores tendem a se tornar mais acolhedores, colaborativos e produtivos. Nessas situações, os trabalhadores não apenas se sentem mais respeitados, mas também demonstram maior abertura ao diálogo e ao trabalho em equipe. Em outras palavras, a diversidade bem gerida contribui tanto para o fortalecimento das relações interpessoais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais. Por isso, mais do que implementar políticas formais, é essencial que as lideranças atuem de forma ativa na construção de um ambiente de respeito, escuta e valorização das diferenças.

A Figura 15 reforça e amplia a percepção já observada na Figura 14 sobre os benefícios da diversidade nas lideranças da CAIXA. A partir da afirmação se “uma maior diversidade nas lideranças pode estimular e valorizar a criatividade e a inovação”, os participantes demonstraram níveis ainda mais altos de concordância total, com destaque para o Nordeste (64%), seguido por Sudeste e Sul (58%), Norte (56%) e Centro-Oeste (55%). A concordância parcial aparece de forma menos expressiva, variando de 19% a 31%.

Assim como na Figura 14, os índices de discordância e neutralidade permanecem baixos, mas não desprezíveis – por exemplo, o Sul registra 23% entre neutros, discordâncias e omissões. Ainda assim,

os dados da Figura 15 sugerem um consenso ainda mais forte sobre a associação entre diversidade e inovação, em comparação com a percepção sobre seu impacto no clima organizacional e nos resultados (Figura 14).

**Figura 15** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “13 - Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode estimular e valorizar criatividade e a inovação” n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

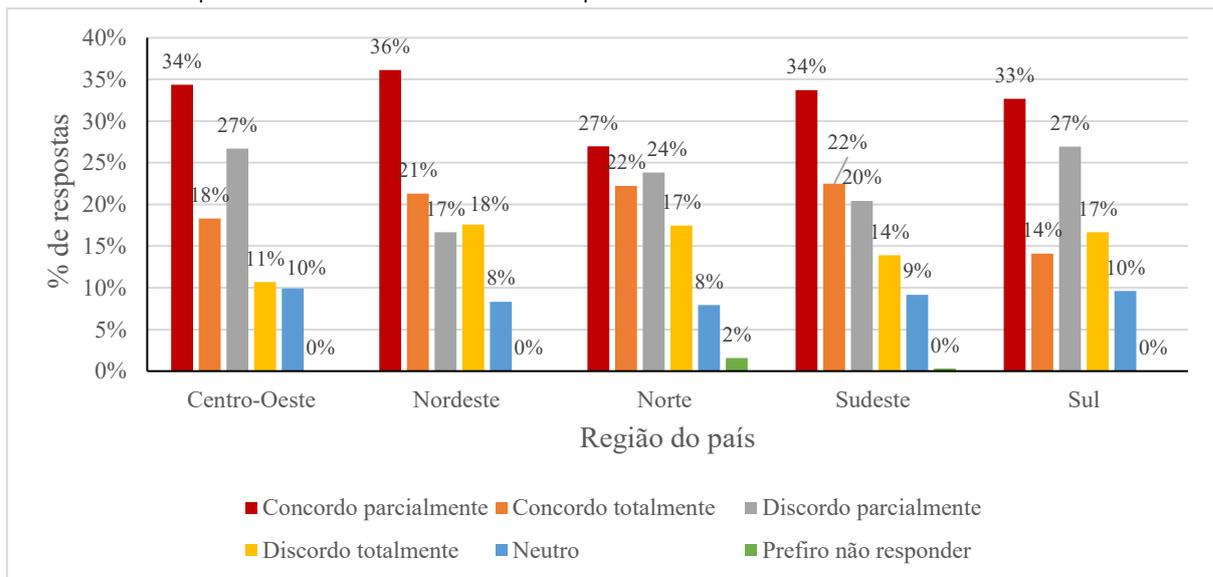
Essa comparação revela que as lideranças da CAIXA não apenas veem a diversidade como benéfica para o ambiente de trabalho e os resultados (Figura 14), mas a consideram ainda mais essencial como motor de criatividade e inovação (Figura 15). O fortalecimento dessa associação pode indicar um amadurecimento na compreensão do papel estratégico da diversidade, indo além do aspecto ético ou relacional para alcançar o campo da competitividade e inovação organizacional.

Essa percepção encontra respaldo na literatura recente, que reconhece a diversidade como um elemento-chave para a geração de ideias inovadoras, especialmente quando apoiada por lideranças engajadas. De acordo com Pickssius, Silva e Ellwanger (2024), a diversidade de pensamentos e experiências amplia a capacidade das equipes de identificar oportunidades, resolver problemas de maneira criativa e responder de forma adaptativa às demandas do mercado. Nesse sentido, lideranças transformacionais e participativas exercem papel central ao criar ambientes que valorizam a troca de perspectivas e estimulam o comportamento inovador. Assim, a diversidade nas

lideranças não apenas simboliza inclusão, mas também se converte em vantagem competitiva por meio do estímulo contínuo à inovação.

A Figura 16 apresenta um cenário mais dividido em relação às anteriores. Ao responderem se “uma estratégia de diversidade e inclusão, aplicada nas 5 regiões do país de maneira uniforme, é suficientemente adequada para tornar a CAIXA uma empresa mais inclusiva”, os participantes demonstraram menor concordância total do que nas questões anteriores. A concordância parcial lidera as respostas em todas as regiões – com destaque para o Nordeste (36%), seguido por Centro-Oeste e Sudeste (ambos com 34%) – indicando que há aceitação da estratégia, mas com reservas quanto à sua efetividade quando aplicada de forma padronizada.

**Figura 16** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “14 - Uma estratégia de diversidade e inclusão, aplicada nas 5 regiões do país de maneira uniforme, é suficientemente adequada para tornar a CAIXA uma empresa mais inclusiva”. n=796



Fonte: elaborado pelo autor

A concordância total é expressivamente menor em comparação às Figuras 13 e 14, variando entre 14% (Sul) e 22% (Norte). Além disso, chama atenção o aumento das respostas neutras e discordantes, especialmente na região Sul, com 54% somando discordância parcial, total e neutralidade. Esses dados sugerem que a percepção sobre a adequação de uma estratégia uniforme é menos consensual do que sobre os benefícios da diversidade em si.

Comparando com as Figuras 14 e 15 – que tratam dos efeitos positivos esperados da diversidade (em resultados e inovação,

respectivamente) – a Figura 16 revela uma preocupação mais crítica quanto à forma como a estratégia é implementada. Embora os respondentes reconheçam os benefícios da diversidade, parecem questionar se uma abordagem padronizada é suficiente para atender às realidades específicas de cada região.

Em suma, os dados indicam que as lideranças percebem positivamente o compromisso institucional com a diversidade, reconhecendo seus benefícios para o ambiente de trabalho, resultados e inovação (Figuras 11, 12 e 15). No entanto, há certa cautela quanto à atuação prática das lideranças (Figura 13) e à efetividade de estratégias uniformes aplicadas nacionalmente (Figura 16). Isso sugere que, embora a diversidade seja valorizada, há espaço para fortalecer o engajamento das lideranças e adaptar as ações às realidades regionais.

Essa percepção está em sintonia com a crítica feita por Saraiva e Irigaray (2009), que ao analisarem filiais brasileiras de uma multinacional, constataram que a implementação uniforme de políticas globais de diversidade gerava efeitos limitados e até contraditórios. Segundo os autores, muitas vezes essas políticas funcionam mais como um discurso de legitimidade voltado ao mercado, do que como práticas efetivas de inclusão no cotidiano organizacional. A adesão formal à diversidade – expressa em códigos e programas institucionais – não garante por si só mudança nas práticas locais, especialmente quando os gestores e lideranças não estão preparados para lidar com as complexidades culturais regionais e com resistências internas.

Os dados da Figura 16 corroboram ao sugerir que reconhecem essa limitação e expressam, ainda que indiretamente, que a diversidade não pode ser tratada como um modelo único replicável em todo o território nacional. Essa crítica é consistente com os achados de Silva et al. (2021), que analisaram a gestão da diversidade em organizações do município de Ijuí (RS). O estudo mostrou que, apesar da existência de discursos institucionais em favor da diversidade, as práticas efetivas variavam significativamente conforme o contexto local, com resistência maior em ambientes onde a diversidade cultural é pouco compreendida ou valorizada. Os autores destacam que ações descoladas do cotidiano regional perdem legitimidade, especialmente quando não dialogam com as experiências de grupos minorizados, como mulheres, negros e pessoas com deficiência, cuja percepção é de exclusão simbólica e falta de oportunidades reais.

De forma complementar, na Tabela 1, foram realizados os testes de qui-quadrado e os resultados indicam que não foi identificada associação estatisticamente significativa entre a região dos participantes e suas percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA no tema diversidade e inclusão. Todas as questões analisadas (perguntas 9 a 14) apresentaram valores de  $p$  superiores a 0,05, o que leva à rejeição da hipótese de associação significativa, conforme o teste do qui-quadrado. Dessa forma, independentemente da região, os participantes expressaram percepções semelhantes quanto às ações, estratégias e impactos relacionados à diversidade e inclusão na empresa.

**Tabela 1 – Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão e a região do país dos participantes da pesquisa.**

Perguntas 9-14	Qui-quadrado	Valor-p	Associação ( $p < 0,05$ )
9- A CAIXA é uma empresa que promove a diversidade e a inclusão.	27,993	0,110	FALSO
10- As iniciativas de capacitação e acultramento das lideranças sobre diversidade e inclusão são suficientes para que sejam respeitadas e valorizadas as características individuais, de forma a praticarmos a inclusão social, equidade e diversidade em todas as nossas relações, estimulando e valorizando a criatividade e inovação.	23,326	0,273	FALSO
11- As lideranças da CAIXA estão, genuinamente, comprometidas em promover a diversidade, e atuar coerentemente com essa promoção em seus níveis de atuação.	28,266	0,249	FALSO
12- Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa.	16,145	0,883	FALSO
13- Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode estimular e valorizar criatividade e a inovação.	13,649	0,848	FALSO
14- Uma estratégia de diversidade e inclusão, aplicada nas 5 regiões do país de maneira	18,735	0,539	FALSO

uniforme, é suficientemente adequada para tornar a CAIXA uma empresa mais inclusiva.			
--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

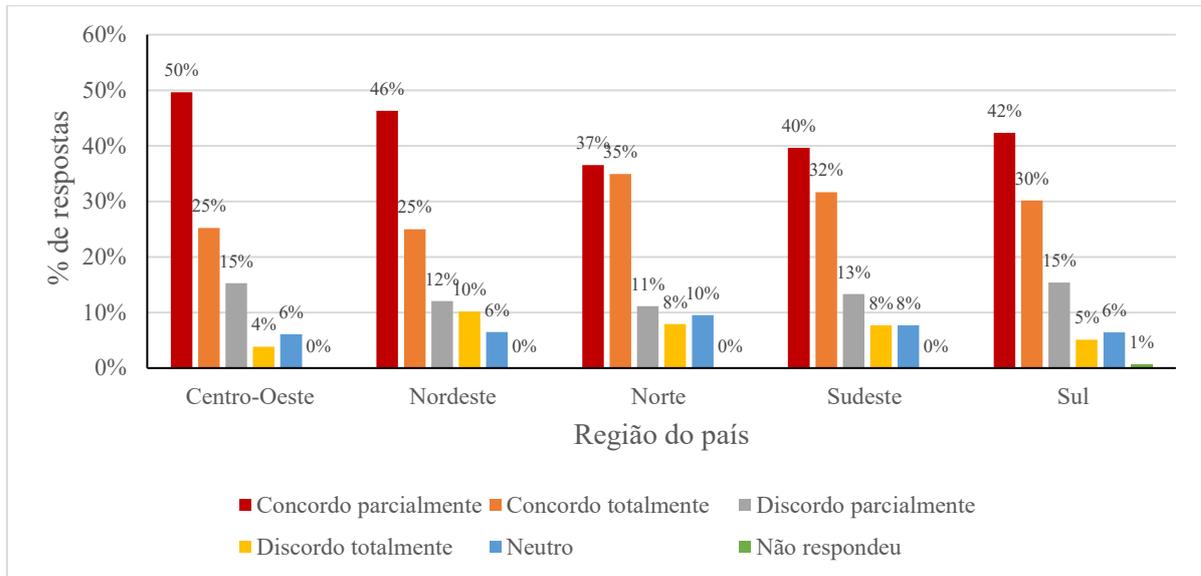
Esse dado quantitativo parece contrastar, em parte, com os indícios observados nas figuras que apontam para nuances regionais na forma como as estratégias uniformes da CAIXA são percebidas. Essa aparente contradição pode ser interpretada à luz dos achados de Silva et al. (2021), que alertam para a diferença entre discursos generalistas sobre diversidade e suas manifestações práticas nos contextos locais. Embora os resultados estatísticos não confirmem uma associação regional, os dados qualitativos sugerem que a forma como as ações de diversidade sentidas e avaliadas pode variar sutilmente conforme fatores socioculturais regionais, ainda que tais variações não se expressem com força suficiente para gerar significância estatística. Assim, a combinação entre análise estatística e leitura contextual reforça a necessidade de estratégias que, mesmo partindo de diretrizes nacionais, contemplem adaptações regionais para garantir efetividade e legitimidade.

### **5.2.2. GRUPO 2 - PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE EQUIDADE DE GÊNERO**

Este grupo de questões buscou compreender como as lideranças percebem as ações e o ambiente organizacional da CAIXA relacionados à equidade de gênero. As respostas permitem avaliar tanto a comunicação institucional sobre o tema quanto a vivência prática da igualdade de oportunidades e o respeito entre os gêneros nas unidades da empresa.

A Figura 17 revela que a percepção das lideranças quanto à clareza na comunicação das iniciativas de equidade de gênero da CAIXA é predominantemente positiva, porém com menor intensidade de concordância total em comparação a outras temáticas abordadas anteriormente. Em todas as regiões, a concordância parcial lidera as respostas, com destaque para o Centro-Oeste (50%), seguido Nordeste (46%) e pelo Sul (42%). Já a concordância total varia entre 25% e 35%, sendo mais expressiva no Norte (35%).

**Figura 17** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “15 - As iniciativas de equidade de gênero da CAIXA são claramente comunicadas aos empregados.”. n=796



Fonte: elaborado pelo autor

As taxas de discordância parcial e total são relativamente baixas, mas mais perceptíveis neste item do que em questões anteriores: o Norte, por exemplo, apresenta 11% de discordância parcial e 8% de discordância total, totalizando quase 20% de respostas críticas. O Sul e o Sudeste também somam discordâncias de 20% e 21% de discordância, respectivamente. Esses números indicam que, embora a maioria perceba que há comunicação sobre equidade de gênero, a clareza e efetividade dessa comunicação ainda são questionadas por uma parcela relevante das lideranças.

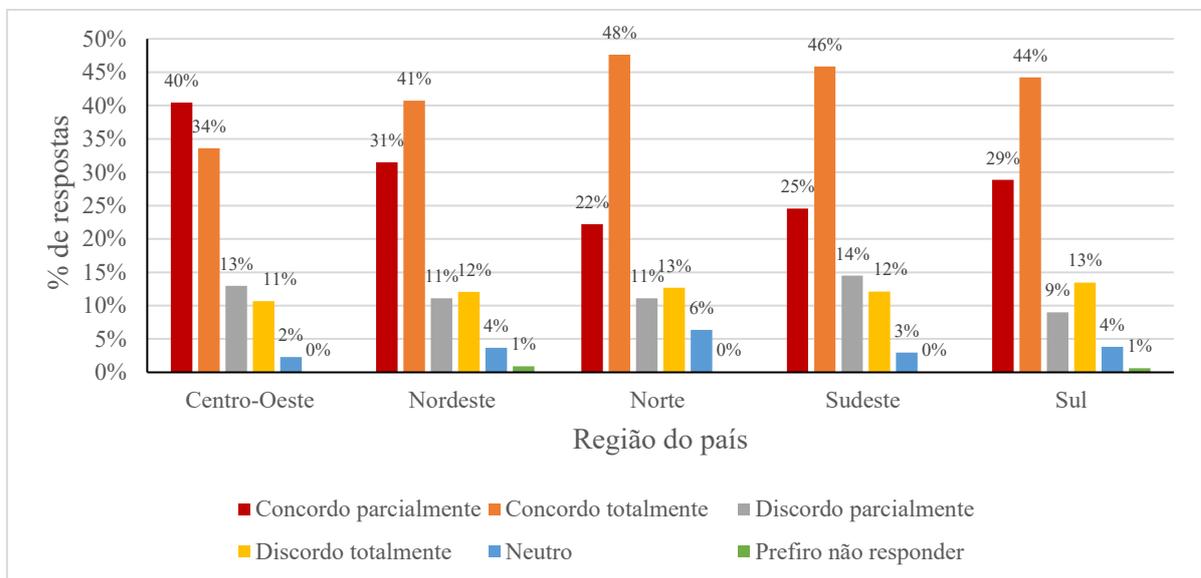
Outro ponto importante é que as altas taxas de concordância parcial, em detrimento da concordância total, sugerem que as ações são percebidas como existentes, mas talvez insuficientemente visíveis ou bem compreendidas. Isso pode apontar para falhas nos canais de comunicação interna, baixa frequência de divulgação ou uso de linguagem pouco acessível sobre equidade de gênero.

Isso corrobora com Gander e Sharafizad (2025), que destacam que a comunicação eficaz de políticas de gênero exige clareza, regularidade e conexão com o cotidiano dos empregados. Quando essas condições não são atendidas, há o risco de desinformação ou mesmo descrença sobre o real compromisso da organização com a equidade. Ou seja, não basta implementar ações – é preciso comunicá-

las com precisão, propósito e linguagem acessível, especialmente em empresas de grande porte e ampla dispersão regional como a CAIXA.

A Figura 18 mostra que a maioria das lideranças percebe a existência de igualdade de oportunidades de gênero em suas áreas, com altos percentuais de concordância total em todas as regiões. Os maiores índices estão no Norte (48%), Sudeste (46%) e Sul (44%), o que indica uma percepção fortemente positiva. A concordância parcial também é significativa, principalmente no Centro-Oeste (40%) e Nordeste (31%), reforçando a predominância de avaliações favoráveis à equidade.

**Figura 18** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “16 - Há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sua área”. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Contudo, as taxas de discordância parcial e total, somadas à neutralidade, merecem atenção. Regiões como o Centro-Oeste (13% de discordância parcial) e o Sul (13% de discordância total) revelam que uma parcela não desprezível das lideranças não percebe igualdade de oportunidades, ou se mantém neutra ou indiferente quanto ao tema. Ainda que não predominantes, essas respostas sugerem persistência de assimetrias ou de lacunas de percepção que podem ser relacionadas a fatores estruturais ou culturais.

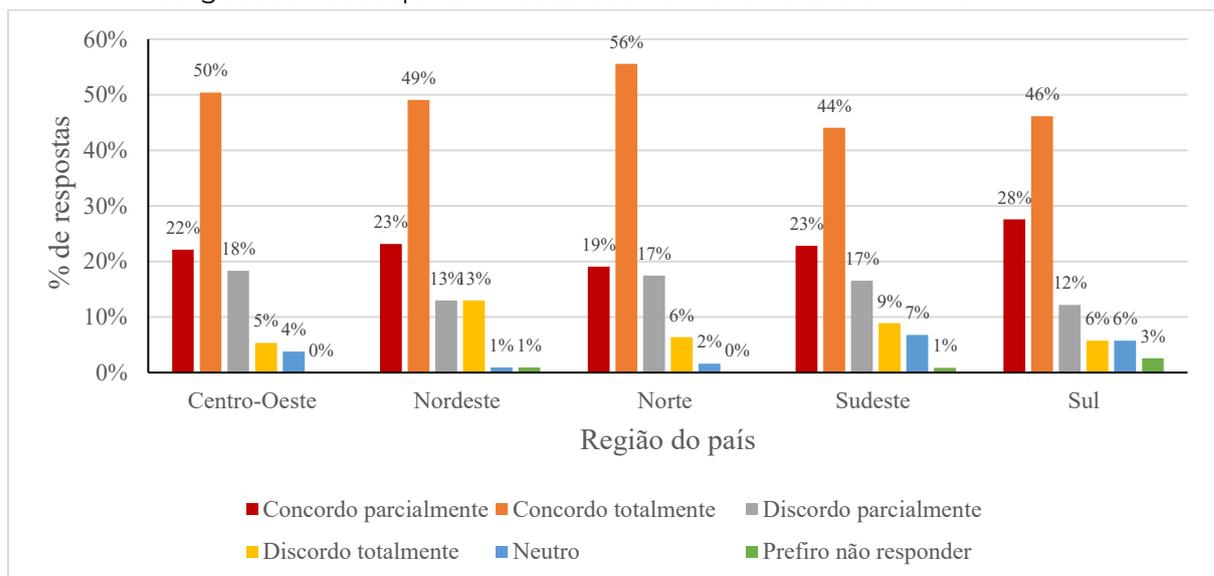
Comparando com a Figura 17, que trata da comunicação das ações de equidade de gênero, nota-se um padrão interessante: mesmo quando a comunicação não é plenamente clara (Figura 17), a percepção

sobre a prática da igualdade nas áreas é mais afirmativa (Figura 18). Isso pode indicar que as lideranças avaliam suas experiências cotidianas com mais segurança do que confiam nas mensagens formais da organização, ou ainda que ações positivas de equidade são vivenciadas na prática, apesar de uma comunicação institucional pouco transparente ou acessível.

Segundo Lee et al. (2024), a comunicação interna transparente – que envolve clareza, participação e prestação de contas – é um fator central para gerar identificação organizacional, aumentar o senso de eficácia entre os empregados e reduzir a percepção de injustiça de gênero no ambiente de trabalho. A ausência dessa transparência pode levar a um cenário em que as ações existem, mas não são compreendidas, valorizadas ou disseminadas, gerando uma lacuna entre intenção e percepção.

A Figura 19 revela uma percepção amplamente positiva entre as lideranças quanto à equidade de oportunidades de ascensão entre mulheres e homens para cargos técnicos. A concordância total é expressiva em todas as regiões, sendo especialmente alta no Norte (56%), seguido por Centro-Oeste (50%), Nordeste (49%) e Sul (46%). A concordância parcial também aparece de forma consistente, com destaque para o Sul (28%), Sudeste e Nordeste (23%).

**Figura 19** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “17 - As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos técnicos equivalentes às dos homens na CAIXA”. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor

As taxas de discordância parcial e total, bem como as respostas neutras, são baixas, com variações moderadas. A região Nordeste apresenta 13% de discordância parcial, enquanto o Sul apresenta um total combinado de 18% entre discordância parcial e total. Esses dados indicam que, apesar de a maioria das lideranças reconhecer avanços nas oportunidades para mulheres, a percepção não é unânime, e há bolsões de ceticismo ou insatisfação, ainda que minoritários.

Comparando com a Figura 18, que trata da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres de forma mais ampla, nota-se que a percepção de equidade na ascensão a cargos técnicos é ainda mais afirmativa – especialmente pelo aumento da concordância total e redução das respostas neutras. Isso sugere que, para muitos líderes, as promoções em cargos técnicos são percebidas como mais objetivas, baseadas em mérito e desempenho mensurável, enquanto a igualdade de gênero em geral pode envolver critérios mais subjetivos ou difíceis de observar.

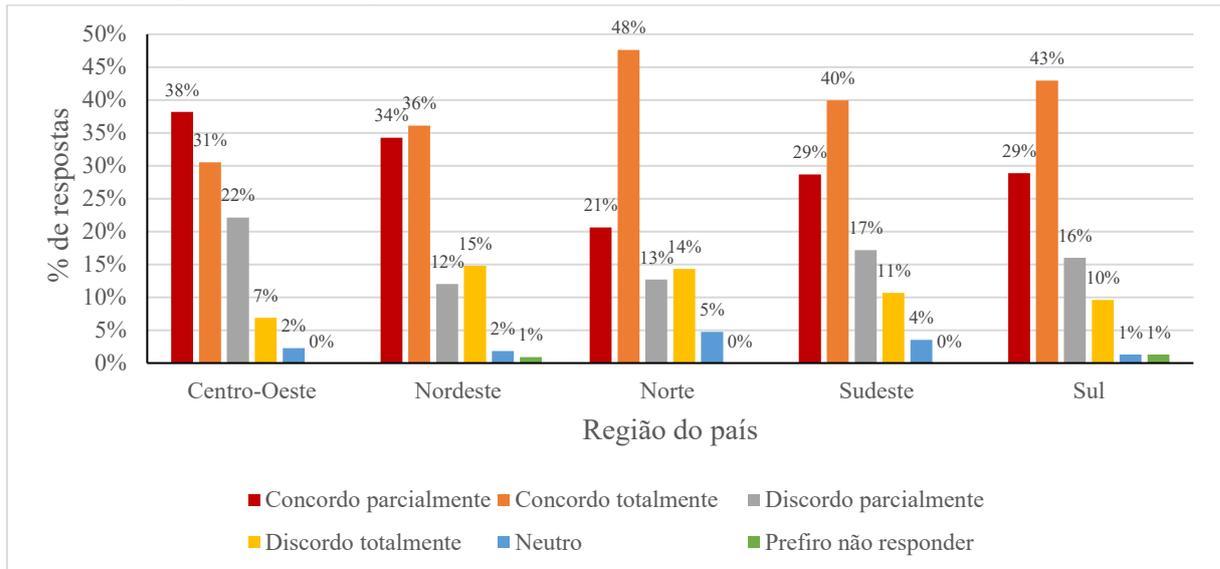
Essa percepção encontra suporte no estudo de Lee et al. (2024), que destaca a importância da comunicação interna transparente para reforçar a confiança dos colaboradores na justiça das decisões organizacionais. Quando os critérios de promoção são claros e comunicados de forma participativa, as chances de percepção de equidade aumentam significativamente. A ascensão técnica, por estar mais ligada a competências técnicas e resultados, tende a ser mais facilmente legitimada internamente, especialmente em comparação com cargos de liderança, que frequentemente envolvem julgamentos mais subjetivos e maior influência, como se vê na Figura 20 a seguir.

Contudo, Lusa et al. (2009) alertam que a igualdade de oportunidades não deve ser medida apenas pela representação numérica de mulheres em cargos ou setores, mas exige um diagnóstico abrangente que inclua os processos de promoção, critérios de avaliação e políticas de desenvolvimento de carreira. Os autores afirmam que processos neutros de recrutamento e promoção são fundamentais para assegurar equidade real, e recomendam a análise de indicadores como a proporção de mulheres promovidas em relação às que se candidatam, a neutralidade dos critérios usados e a composição das comissões de seleção.

A Figura 20 apresenta um cenário geralmente positivo, porém menos uniforme do que o observado na Figura 18 (sobre cargos

técnicos). A concordância total continua elevada, com destaque para o Norte (48%), Sul (43%) e Sudeste (40%). No entanto, a concordância parcial ganha mais relevância em algumas regiões, como o Centro-Oeste (38%) e Nordeste (34%), indicando que muitos líderes reconhecem avanços, mas ainda com alguma reserva.

**Figura 20** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “18 - As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos de liderança equivalentes as dos homens na CAIXA.”. n=796



Fonte: elaborado pelo autor

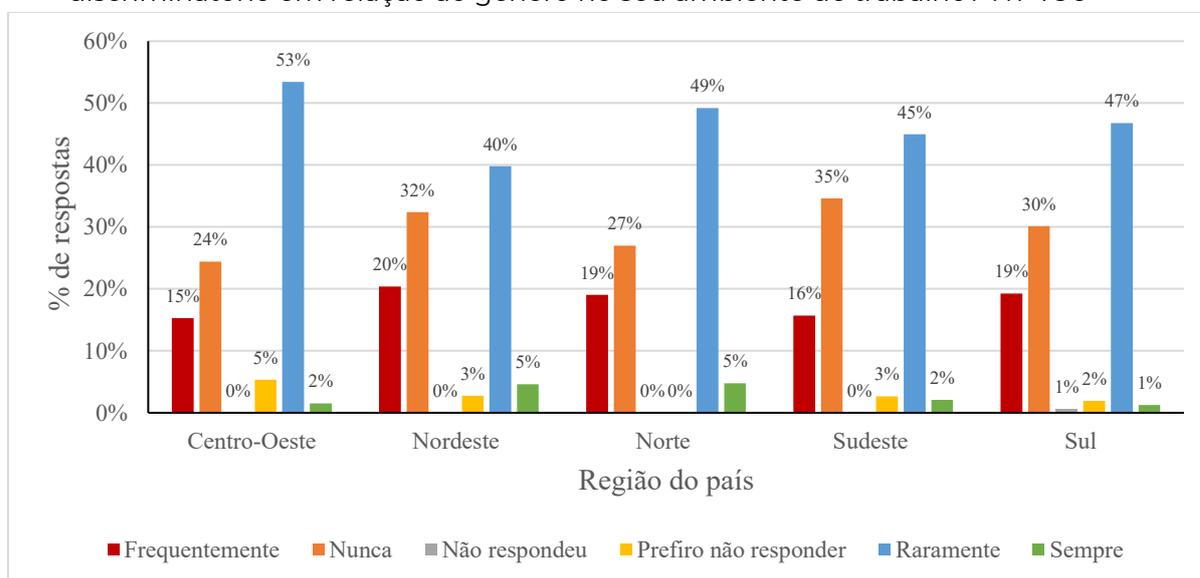
Em contraste com a questão anterior, as taxas de discordância parcial e total aumentam, sugerindo que as percepções de desigualdade são mais frequentes quando se trata de acesso a cargos de liderança. O maior índice de discordância total, 15% no Nordeste, também pode indicar incerteza ou falta de visibilidade quanto à ascensão feminina a posições de liderança na organização.

Essa diferença entre as percepções sobre ascensão técnica (Figura 19) e ascensão a cargos de liderança (Figura 20) pode refletir a existência de barreiras simbólicas ou estruturais mais persistentes em posições de maior poder e visibilidade. Abidakun e Agbai (2022) destacam que o avanço feminino para altos cargos continua limitado por uma estrutura de “teto de vidro”, sustentada por estereótipos persistentes, como o ideal do líder associado a traços masculinos (decisão, firmeza, competitividade). Mesmo com qualificação e experiência equivalentes, mulheres seguem sendo sub-representadas em posições estratégicas. Os autores apontam que essas barreiras não são explicadas por competências individuais, mas por um conjunto de

fatores organizacionais, culturais e relacionais que limitam a percepção de legitimidade da liderança feminina.

A Figura 21 revela dados sobre o ambiente organizacional da CAIXA, apontando que uma de forma geral, a liderança nunca ou raramente presenciou comportamentos discriminatórios relacionados ao gênero. A resposta mais frequente em todas as regiões foi “Raramente”, com percentuais entre 40% (Nordeste) e 53% (Centro-Oeste), o que sugere que, embora tais comportamentos não sejam percebidos como constantes, não são inexistentes nem desprezíveis.

**Figura 21** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte pergunta: “19 - Você já presenciou algum comportamento discriminatório em relação ao gênero no seu ambiente de trabalho?”. n=796



Fonte: elaborado pelo autor.

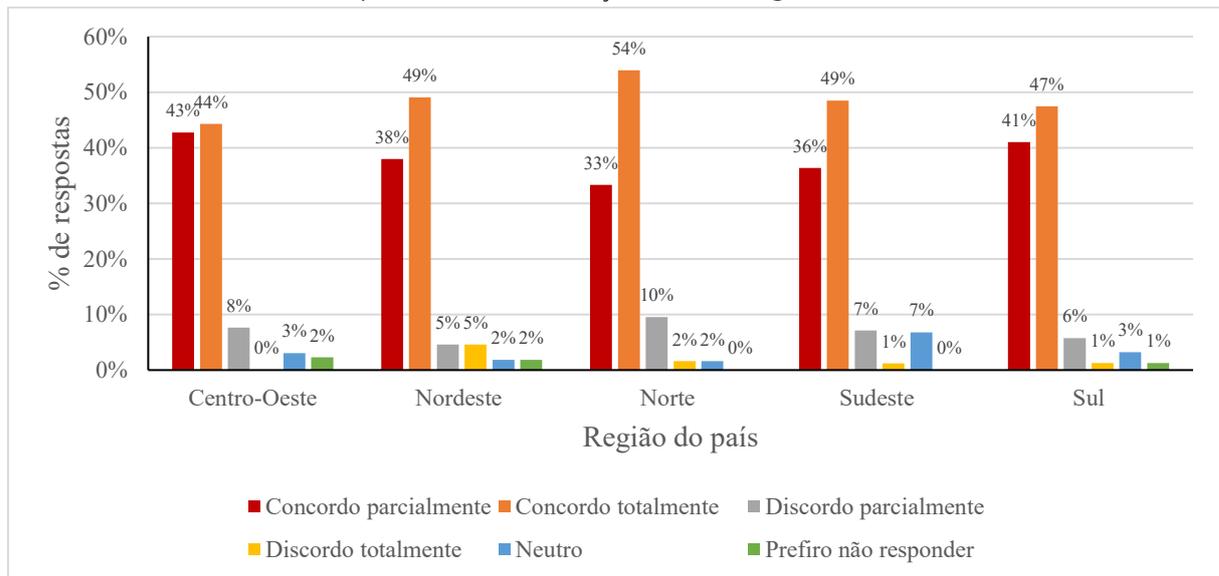
A resposta “Nunca” aparece em segundo lugar, variando de 24% (Centro-Oeste) a 35% (Sudeste), mostrando que há líderes que não identificam episódios de discriminação, mas que também não formam a maioria. Infelizmente, os percentuais de quem respondeu “Frequentemente” são significativos – por exemplo, 15% no Centro-Oeste, 16% no Sudeste, chegando a 20% no Nordeste, o que aponta para a persistência de comportamentos discriminatórios, ainda que pontuais, em todas as regiões.

Os líderes que responderam “Sempre” variaram de 1% no Sul a 5% no Norte e Nordeste. Ou seja, ainda que 40% a 50% dos respondentes afirmam presenciar discriminação “raramente”, isso não

nega sua existência, mas indica que a prática ocorre de forma recorrente e visível, mesmo que não constante.

A Figura 22 mostra que a percepção das lideranças respondentes sobre o ambiente de trabalho relacionado ao respeito e à colaboração entre os gêneros é altamente positiva em todas as regiões do país. A concordância total lidera em todas elas, com destaque para o Norte (54%), seguido por Nordeste e Sudeste (ambos com 49%), Sul (47%) e Centro-Oeste (44%). Já a concordância parcial aparece com força complementar, oscilando entre 33% (Norte) e 43% (Centro-Oeste), o que eleva os níveis de percepção positiva para mais de 80% em todas as regiões.

**Figura 22** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “20 - A CAIXA promove um ambiente de trabalho que incentiva o respeito e a colaboração entre os gêneros”. n=796.



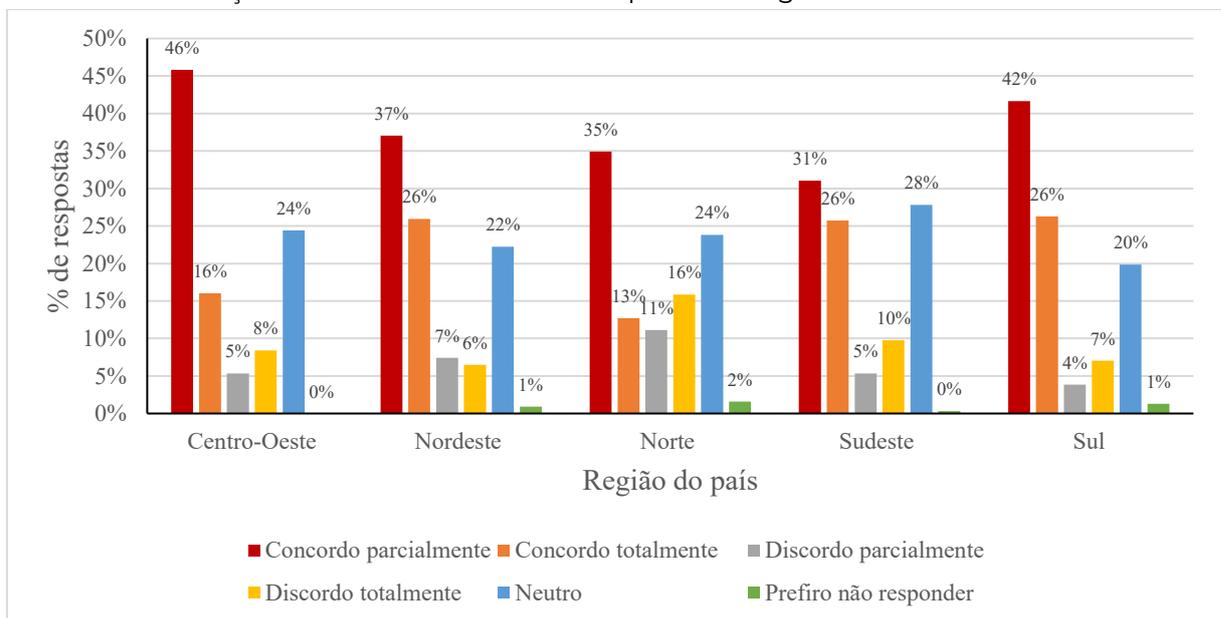
Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas de discordância (parcial e total), bem como os neutros e os que preferiram não responder, somam percentuais baixos, geralmente inferiores a 10%. Ainda assim, merecem atenção, sobretudo no Nordeste (5% de discordância parcial e 5% de discordância total), e no Sudeste (7% de discordância parcial e 1% total), onde as respostas críticas somam 10% e 8%, respectivamente – um pouco acima da média nacional. Esses números sugerem que, embora o clima organizacional seja amplamente percebido como respeitoso, há bolsões de insatisfação ou experiências negativas pontuais, que devem ser observadas com sensibilidade.

Em comparação com a Figura 21, que indicou a ocorrência esporádica de comportamentos discriminatórios de gênero, a Figura 22 reforça que o discurso institucional e a cultura predominante da CAIXA são bem avaliados. No entanto, a presença de críticas isoladas evidencia, mais uma vez, que o desafio não é apenas de comunicação de valores, mas de conversão consistente desses valores em práticas cotidianas que garantam experiências positivas para todos os grupos de gênero, em todas as regiões.

A Figura 23 revela um quadro mais diverso e interpretativamente rico, indicando que as lideranças percebem, em diferentes níveis, que a cultura da região onde atuam influencia as ações de equidade de gênero promovidas localmente pela CAIXA. A concordância parcial é a resposta mais recorrente em todas as regiões, com destaque para o Centro-Oeste (46%), Sul (42%) e Nordeste (37%). Já a concordância total aparece com mais força no Nordeste (26%), Sul (26%) e Sudeste (26%), seguidos por Centro-Oeste (16%).

**Figura 23** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “21 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas locais de equidade de gênero.”. n=796



Fonte: elaborado pelo autor

Esses dados sugerem que uma parte expressiva dos participantes percebe que o contexto cultural regional interfere, positiva ou negativamente, na implementação e recepção das ações de equidade de gênero. Isso reforça a noção, apontada em análises

anteriores, de que estratégias nacionais padronizadas podem ter diferentes efeitos dependendo do contexto local.

A presença de altos valores de respostas neutras (de 20 a 28%) e de discordância parcial ou total com valores variando de 11% (Sul) a 15% (Sudeste), exceto no Norte (27%) também indica que há incerteza ou percepção de que, em alguns locais, essa influência cultural é menos evidente ou menos reconhecida. O Norte se destaca nesse ponto, com relativamente mais respostas de discordância total e parcial (16% e 11%, respectivamente), o que pode sugerir resistência à ideia de que a cultura regional esteja moldando as práticas locais, ou a percepção de que tais práticas são determinadas mais pela política institucional do que pelo contexto sociocultural.

Essa constatação é consistente com os achados de Evans et al. (2019), que demonstram como a cultura organizacional muitas vezes replica desigualdades estruturais da sociedade, influenciando tanto a percepção quanto a eficácia de políticas de gênero. Em sua pesquisa com docentes universitárias nos EUA, as autoras mostram que mesmo em instituições com políticas formais de equidade, a cultura local – marcada por normas tácitas e práticas informais – pode minar a implementação efetiva dessas medidas, tornando sua recepção variável conforme o setor, área de atuação ou liderança envolvida.

Complementarmente, o estudo de Coe (2013) com gestores públicos em duas regiões do Peru revela que a resposta das lideranças às políticas de igualdade de gênero depende não apenas de diretrizes nacionais, mas também de como essas políticas se alinham (ou não) com os valores e estruturas locais. Mesmo diante de discursos favoráveis, práticas efetivas de equidade são frequentemente barradas por resistências culturais, religiosas ou institucionais – fenômeno que explica a inconsistência na aplicação de políticas em contextos regionais distintos.

As Figuras 17 a 23 revelam uma percepção majoritariamente positiva das lideranças da CAIXA em relação às ações de equidade de gênero promovidas pela empresa. A maioria dos respondentes concorda, parcial ou totalmente, que há iniciativas claras, oportunidades de crescimento para mulheres e um ambiente de respeito e colaboração entre os gêneros.

Complementarmente, na Tabela 2, os resultados indicam que não foi identificada associação estatisticamente significativa entre a

região dos participantes e suas percepções sobre o Eixo de Equidade de Gênero na CAIXA. Todas as questões analisadas (15 a 21) apresentaram valores de  $p$  superiores a 0,05, o que, de acordo com o teste do qui-quadrado, impede a confirmação de variação regional nas percepções.

<b>Tabela 2 – Teste de Correlação (Qui-quadrado <math>p &lt; 0,05</math>) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo de Equidade de Gênero e a região do país dos participantes da pesquisa</b>			
<b>Perguntas 15-21</b>	<b>Qui-quadrado</b>	<b>Valor-p</b>	<b>Associação (<math>p &lt; 0,05</math>)</b>
15- As iniciativas de equidade de gênero da CAIXA são claramente comunicadas aos empregados.	16,687	0,673	FALSO
16- Há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sua área.	29,636	0,198	FALSO
17- As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos técnicos equivalentes às dos homens na CAIXA.	26,551	0,326	FALSO
18- As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos de liderança equivalentes as dos homens na CAIXA.	30,612	0,165	FALSO
19- Você já presenciou algum comportamento discriminatório em relação ao gênero no seu ambiente de trabalho?	22,717	0,303	FALSO
20- A CAIXA promove um ambiente de trabalho que incentiva o respeito e a colaboração entre os gêneros.	34,919	0,070	FALSO
21- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas locais de equidade de gênero.	34,600	0,074	FALSO

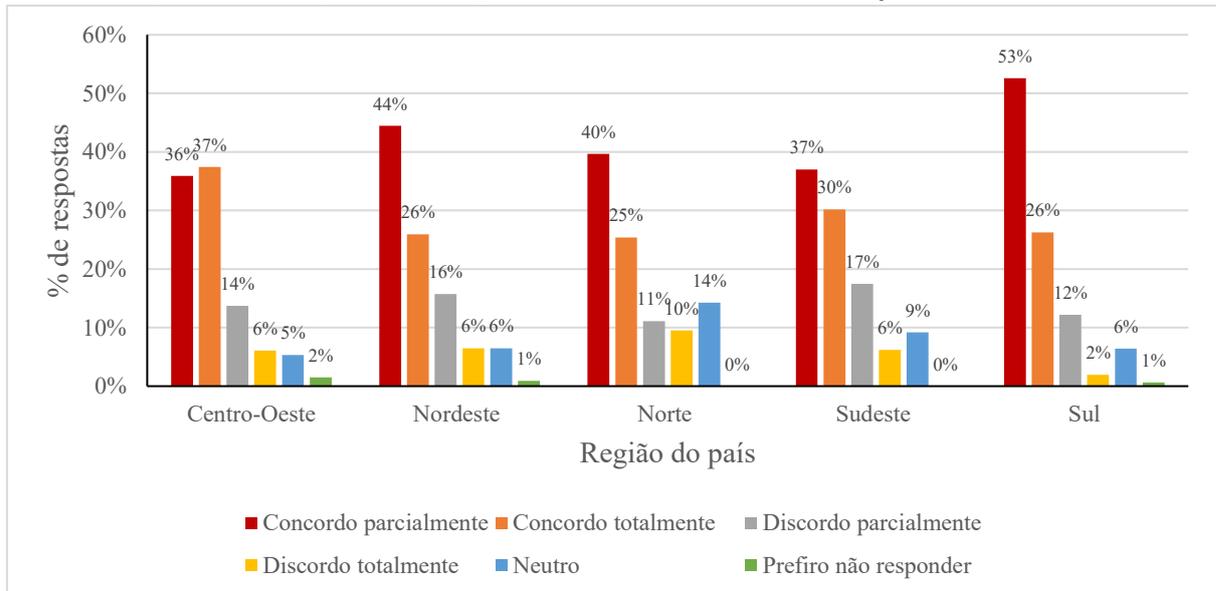
Fonte: elaborado pelo autor

Esses dados sugerem que aspectos como comunicação das iniciativas, igualdade de oportunidades, ascensão feminina, presença de comportamentos discriminatórios, ambiente de trabalho e influência cultural são percebidos de forma semelhante pelos participantes, independentemente da região em que se encontram (Tabela 2).

### 5.2.3. GRUPO 3- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE GERAÇÕES

A Figura 24 revela uma percepção majoritariamente positiva entre os participantes quanto à valorização da diversidade de gerações nas práticas de gestão. Em todas as regiões, a concordância parcial é a resposta mais frequente, variando de 36% (Centro-Oeste) a 53% (Sul), o que sugere que as lideranças reconhecem ações nesse sentido, embora com algum grau de moderação. A concordância total também se destaca, especialmente no Centro-Oeste (37%) e Sudeste (30%), indicando que há regiões em que essas práticas são percebidas de forma mais consolidada.

**Figura 24** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “22 - A diversidade de gerações é valorizada e respeitada nas práticas de gestão da minha área de atuação.”. n=796.



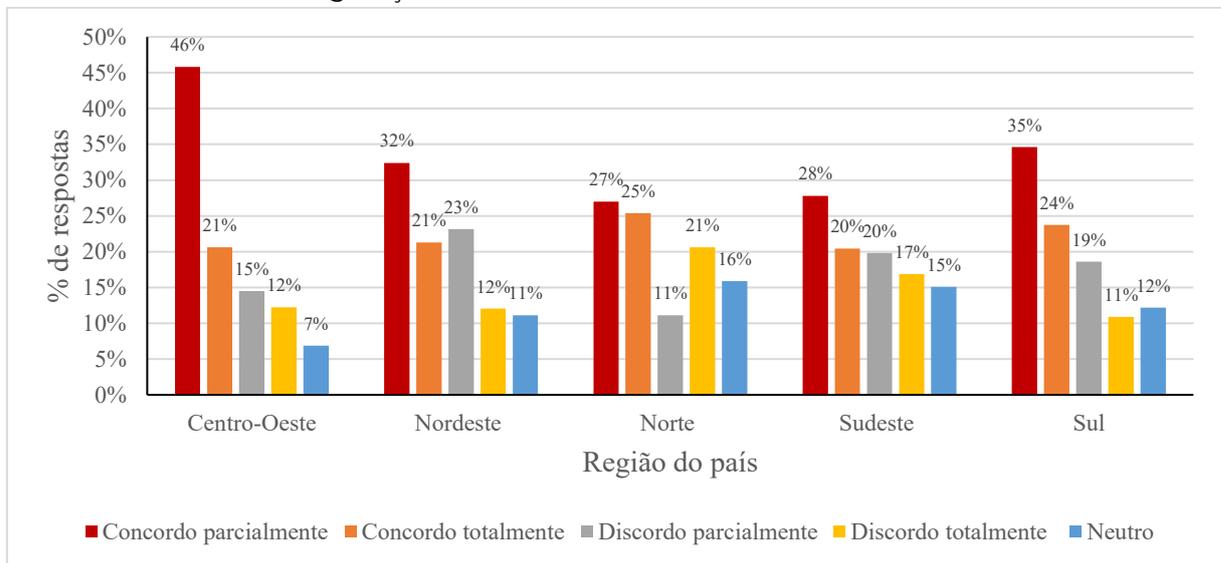
Fonte: elaborado pelo autor

As respostas de discordância parcial ou total são relativamente baixas, mas não desprezíveis, o que pode refletir desafios específicos em determinadas unidades quanto à integração geracional. Já o Sul se destaca positivamente, com a maior taxa de concordância parcial (53%) e baixa discordância (apenas 14% ao todo), sugerindo um ambiente mais receptivo à convivência e valorização intergeracional.

Dando sequência à análise do Grupo 3, a Figura 25 aprofunda a avaliação ao questionar se há, de fato, iniciativas voltadas à integração entre diferentes gerações no ambiente de trabalho da CAIXA. Os resultados revelam uma percepção mais distribuída e, em certa

medida, mais crítica em relação à prática concreta de integração geracional.

**Figura 25** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “23 - Há iniciativas que incentivam a integração de diferentes gerações no meu ambiente de trabalho” n=796.



Fonte: elaborado pelo autor

A concordância parcial continua sendo a resposta mais frequente, mas com percentuais mais baixos do que na Figura 24, variando de 27% (Norte) a 46% (Centro-Oeste). A concordância total também apresenta queda, especialmente no Sudeste (20%) e Nordeste (21%), sinalizando que, embora a diversidade etária seja valorizada (Figura 24), as ações efetivas de integração entre gerações ainda são percebidas como limitadas ou pouco consolidadas.

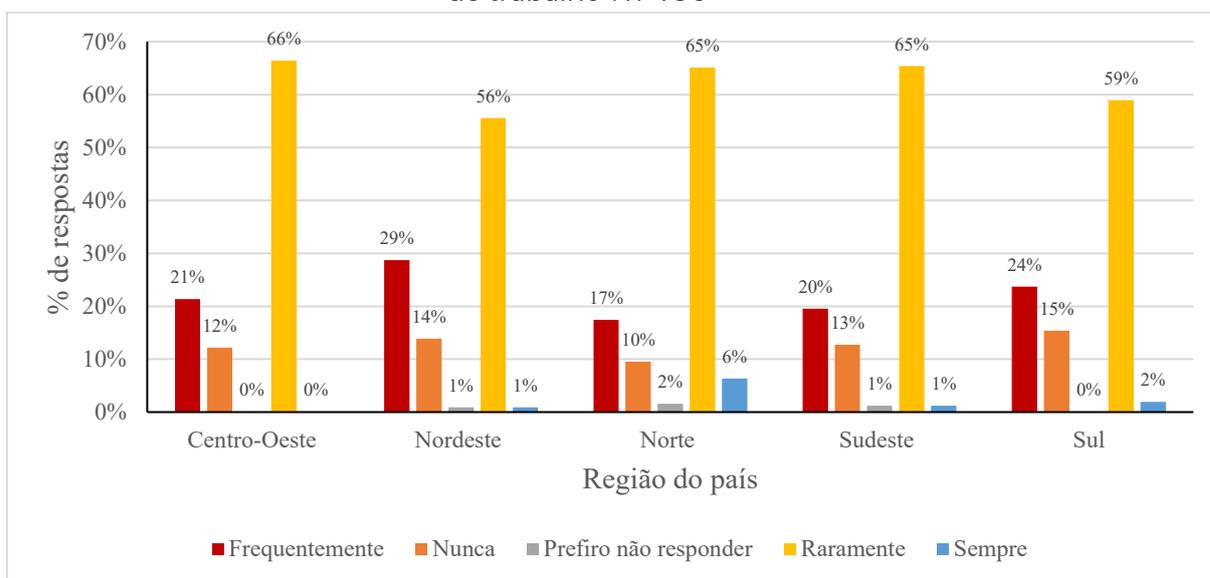
O Centro-Oeste se destaca positivamente, com 46% de concordância parcial e 21% de concordância total, além de baixas taxas de discordância – o que pode indicar boas práticas locais nesse eixo. Por outro lado, a quantidade relevante de respostas neutras em todas as regiões aponta para um grau de desconhecimento ou desinformação sobre o tema, o que reforça a importância de comunicar e estruturar melhor as iniciativas voltadas à integração geracional.

Essa necessidade é corroborada por Barros e Monteiro (2019), que, em uma revisão integrativa sobre comunicação intergeracional, demonstram que a troca ativa entre diferentes gerações reduz estereótipos e preconceitos, melhora as atitudes mútuas e fortalece vínculos sociais e organizacionais. Os autores enfatizam a eficácia de programas intergeracionais estruturados como ferramentas para

promover o diálogo entre jovens e idosos, apontando que o simples contato cotidiano não é suficiente para eliminar barreiras – é preciso intencionalidade, planejamento e apoio institucional.

A Figura 26 traz uma dimensão importante ao abordar a percepção de tensões ou conflitos entre gerações no ambiente de trabalho da CAIXA. Os dados mostram que a resposta mais frequente em todas as regiões é “Raramente”, com índices bastante altos – variando de 56% (Nordeste) a 66% (Centro-Oeste). Isso sugere que, embora existam episódios pontuais de conflito geracional, a percepção predominante é a de que essas tensões não são recorrentes ou estruturais.

**Figura 26** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “24 - Você percebe tensões ou conflitos entre gerações no local de trabalho”. n=796



Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas "Frequentemente" apresentam percentuais altos em todas as regiões, variando de 17% (Norte) a 29% (Nordeste), o que indica que uma parcela significativa das lideranças percebe tensões entre gerações como uma realidade frequente no ambiente de trabalho. Além disso, ainda que as respostas "Sempre" sejam mais baixas (entre 0% e 6%), sua presença reforça a existência de experiências contínuas de conflito intergeracional em alguns contextos. Esse padrão pode estar relacionado a diferenças de valores, estilos de trabalho, expectativas profissionais e resistência à inovação, ou ainda à ausência de práticas eficazes de mediação e integração geracional, como já apontado na Figura 25.

O estudo de Johar et al. (2023) destaca que as diferenças entre as gerações em valores, estilos de comunicação e expectativas profissionais podem gerar conflitos, desmotivação e queda na produtividade se não forem bem geridas. Os autores defendem estratégias como mentorias reversas, treinamentos intergeracionais e políticas de valorização por mérito, como formas eficazes de reduzir as tensões e fomentar uma cultura colaborativa entre Baby Boomers, Geração X, *Millennials* e Geração Z.

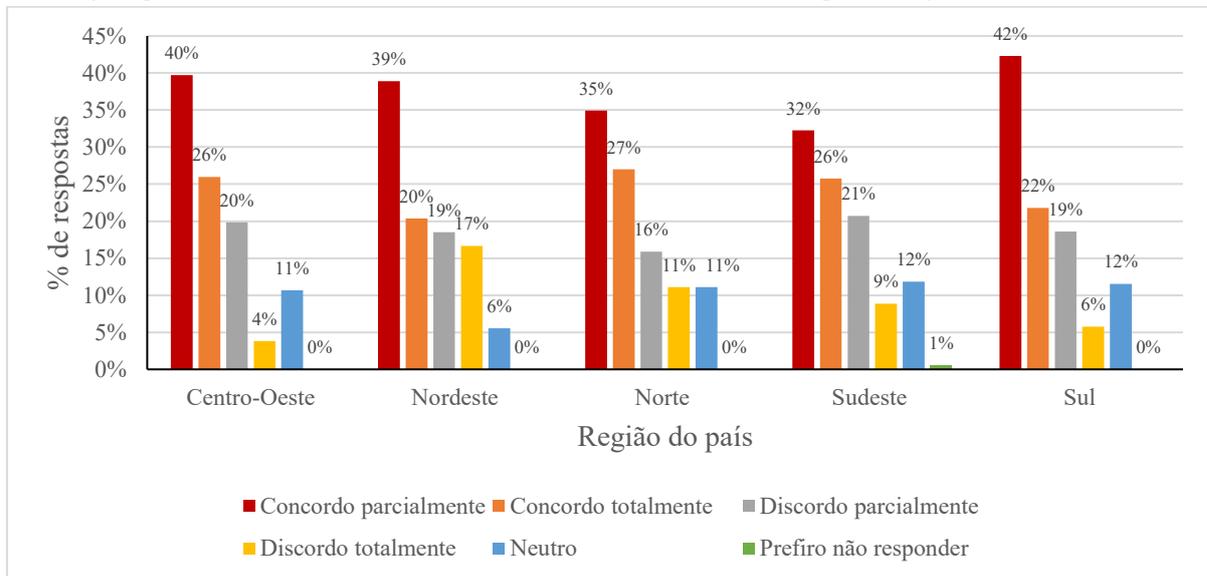
Complementarmente, Kaplan et al. (2016) reforçam que ambientes de trabalho sustentáveis dependem da capacidade de transformar interações intergeracionais de resistivas (marcadas por competição e estereótipos) em transmissivas, onde há troca de conhecimentos, respeito mútuo e cooperação intencional. Para isso, defendem iniciativas planejadas de aprendizagem intergeracional, equipes mistas por faixa etária e valorização da diversidade geracional como um ativo organizacional.

A elevação dessas percepções em várias regiões reforça a necessidade de que a CAIXA invista em estratégias mais estruturadas de gestão intergeracional, com foco em diálogo, mentoria cruzada, capacitação de lideranças e políticas que valorizem tanto a experiência quanto a inovação trazida por diferentes faixas etárias.

Cates (2010) reforça que cada geração possui valores, estilos de trabalho e expectativas distintas, e que o modelo tradicional de gestão “tamanho único” não atende mais à complexidade do cenário atual. O autor recomenda abordagens que fomentem sentimento de pertencimento entre os diferentes grupos etários, como forma de estimular colaboração, produtividade e retenção de talentos. A construção de equipes intergeracionais, combinando maturidade e inovação, é uma dessas estratégias.

Em seguida, a Figura 27 avalia se gestores jovens e experientes em determinado tema têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional que gestores mais velhos e menos experientes. Os dados mostram que a percepção é positiva, mas moderada: a concordância parcial predomina em todas as regiões e a concordância total aparece em níveis mais baixos, de 20% (Nordeste) a 27% (Norte).

**Figura 27** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “25 - Gestores jovens e experientes em determinado tema têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional que gestores mais velhos e menos” de acordo com a região do país. n=796



Fonte: elaborado pelo autor.

Por outro lado, as taxas de discordância parcial e total somadas são notáveis, especialmente no Sudeste (30%), Nordeste (36%) e Centro-Oeste (24%), indicando que uma parcela significativa das lideranças percebe desigualdades etárias nas oportunidades de ascensão. Já os índices de neutralidade variam de 6% a 12%, o que pode sinalizar incerteza ou pouca exposição ao tema.

De forma geral, os resultados sugerem que, embora haja reconhecimento parcial de igualdade de oportunidades, a idade ainda é percebida como um fator que influencia o acesso à liderança. Essa percepção encontra respaldo na meta-análise conduzida por Shakur et al. (2024), que mostra que a idade dos líderes está negativamente associada à percepção de estilos de liderança ativos – como o estilo transformacional – e positivamente associada a percepções de liderança mais passiva, como o estilo *laissez-faire*. Esses efeitos são particularmente acentuados em setores públicos, como o da CAIXA, onde normas e culturas organizacionais mais rígidas podem amplificar estereótipos etários e dificultar a valorização de lideranças mais jovens e inovadoras.

Complementarmente, Thrasher et al. (2019) demonstram que, embora líderes mais velhos apresentem maior orientação para comportamentos relacionais e comunais (ex. empatia, orientação para o grupo), existe um declínio nas orientações como dominância e foco

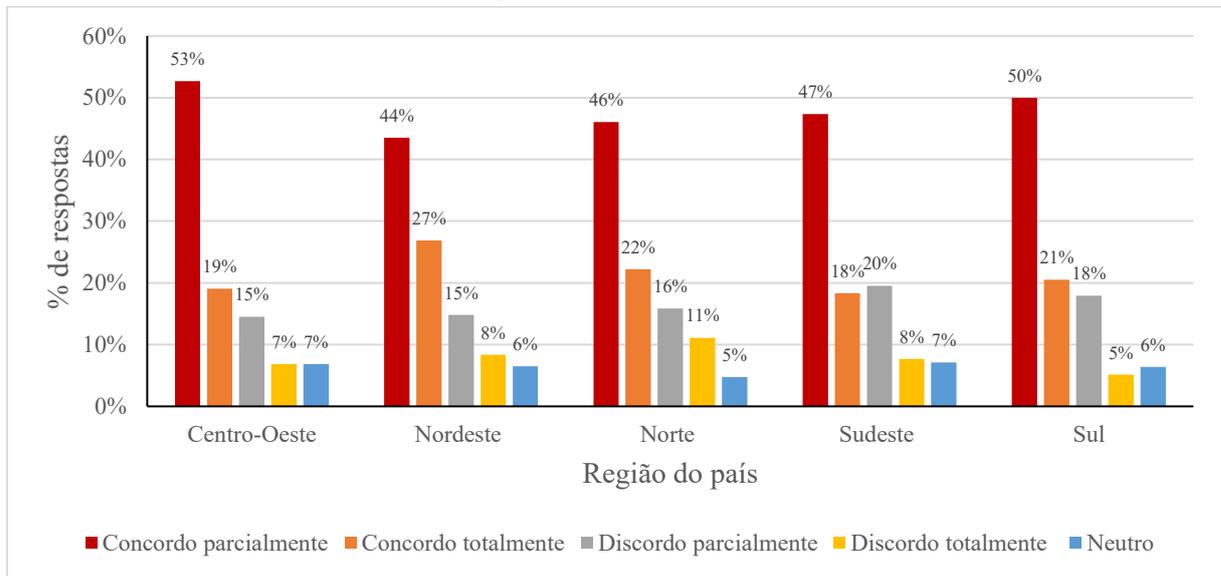
em resultados. Isso pode levar seguidores a perceberem esses líderes como menos voltados à performance ou menos aptos a lidar com desafios estratégicos, o que influencia diretamente as decisões de promoção e reconhecimento dentro das organizações.

Em seguida, a Figura 28 investiga se as experiências dos empregados mais velhos são respeitadas e utilizadas como diferencial nas equipes. Os resultados são amplamente positivos, com predominância de concordância parcial em todas as regiões – variando de 44% (Nordeste) a 53% (Centro-Oeste). A concordância total também é significativa, especialmente no Nordeste (27%), Sul (21%) e Sudeste (18%). Esse dado reforça e complementa os achados das Figuras 23 e 24, que mostraram que a diversidade geracional é, em geral, valorizada e que há iniciativas voltadas à sua integração, ainda que com espaço para aprimoramento prático.

Esse reconhecimento é essencial em ambientes organizacionais multigeracionais, conforme argumentam Bowen e Staudinger (2012). Os autores afirmam que a valorização da experiência favorece a motivação e o engajamento dos colaboradores mais velhos, ao mesmo tempo em que promove a transmissão de conhecimento tácito e fortalece a cultura organizacional. Quando os trabalhadores mais experientes sentem que sua trajetória é respeitada, eles tendem a adotar uma postura mais orientada ao desenvolvimento coletivo, o que é estratégico para a aprendizagem organizacional.

Além disso, essa prática é coerente com o que propõem Kaplan et al. (2016), ao defenderem que ambientes que reconhecem o valor geracional ampliam a cooperação intergeracional e reduzem tensões internas. A experiência dos mais velhos, nesse contexto, não deve ser vista apenas como um acúmulo de tempo, mas como capital social e intelectual fundamental para a formação de lideranças, a solução de problemas complexos e a mentoria informal de gerações mais jovens.

**Figura 28** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “26 - A experiência dos empregados mais velhos é respeitada e utilizada como um diferencial na equipe” de acordo com a região do país.” n=796

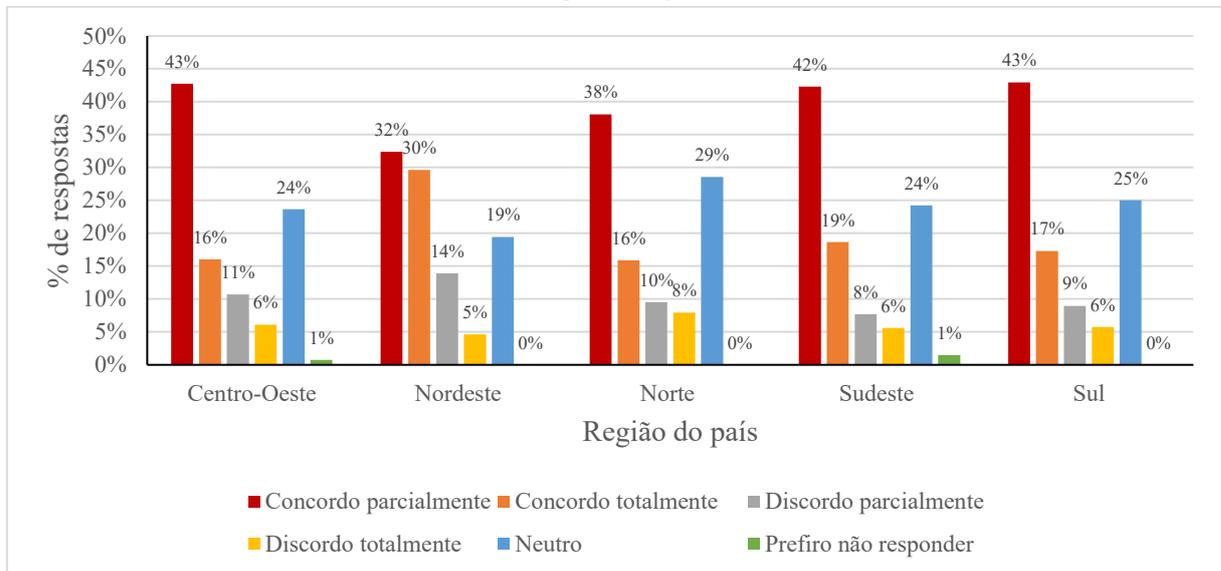


Fonte: elaborado pelo autor

No entanto, ao relacionar com as Figuras 26 e 27, que abordaram as tensões entre gerações e a equidade nas oportunidades de ascensão, a leitura se torna mais complexa. A percepção de respeito à experiência dos mais velhos (Figura 28) convive com a constatação de que tensões intergeracionais são frequentes (Figura 26) e de que gestores jovens ainda enfrentam barreiras de ascensão (Figura 27). Ou seja, ainda que a senioridade seja valorizada, isso não garante automaticamente um ambiente equitativo para todas as faixas etárias – há indícios de hierarquização etária, onde a experiência dos mais velhos é reconhecida, mas a competência técnica dos mais jovens pode ser relativizada ou desconsiderada.

Enfim, a Figura 29 investiga se as lideranças percebem que a cultura regional influencia as iniciativas locais de convivência harmoniosa entre gerações. Os resultados apontam para uma percepção moderadamente positiva, com predominância da concordância parcial em todas as regiões, especialmente no Centro-Oeste e Sul (ambos com 43%) e no Sudeste (42%).

**Figura 29** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “27 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à convivência harmoniosa de gerações.” de acordo com a região do país. n=796



Fonte: elaborado pelo autor

A concordância total é mais expressiva no Nordeste (30%), sugerindo que há regiões onde essa influência é percebida de forma mais clara e positiva. Estudos como o de Kaplan et al. (2016) apontam que a eficácia de iniciativas intergeracionais depende, em grande parte, da adaptação das estratégias à cultura local, respeitando ritmos, formas de comunicação e expectativas geracionais que variam geograficamente. Quando há alinhamento entre os valores regionais e as práticas institucionais, a convivência entre gerações tende a ser mais harmônica e produtiva. Caso contrário, podem surgir resistências silenciosas ou dificuldades de engajamento.

Finalmente, os resultados da Tabela 3 indicam que, entre as perguntas relacionadas ao Eixo de Gerações, apenas duas apresentaram associação estatisticamente significativa com a região do país dos participantes, conforme o teste do qui-quadrado, com nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ). A primeira está relacionada à percepção de que a diversidade de gerações é valorizada e respeitada nas práticas de gestão ( $p = 0,049$ ), enquanto a segunda trata da existência de iniciativas que incentivam a integração entre diferentes gerações no ambiente de trabalho ( $p = 0,044$ ).

As demais questões, envolvendo conflitos geracionais, igualdade de oportunidades entre gestores jovens e mais velhos, valorização da experiência dos empregados mais velhos e influência da cultura

regional, não apresentaram correlação estatística relevante com a variável região, o que indica percepções mais homogêneas entre os participantes, independentemente da localização geográfica (Tabela 3).

<b>Tabela 3 – Teste de Correlação (Qui-quadrado <math>p &lt; 0,05</math>) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo de Gerações e a região do país dos participantes da pesquisa.</b>			
<b>Perguntas 9-14</b>	<b>Qui-quadrado</b>	<b>Valor-p</b>	<b>Associação (<math>p &lt; 0,05</math>)</b>
22- A diversidade de gerações é valorizada e respeitada nas práticas de gestão da minha área de atuação.	31,428	0,049	VERDADEIRO
23- Há iniciativas que incentivam a integração de diferentes gerações no meu ambiente de trabalho.	26,779	0,044	VERDADEIRO
24- Você percebe tensões ou conflitos entre gerações no local de trabalho?	23,383	0,104	FALSO
25- Gestores jovens e experientes em determinado tema têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional que gestores mais velhos e menos experientes nesse mesmo tema.	25,596	0,180	FALSO
26- As experiências dos empregados mais velhos são respeitadas e utilizadas como um diferencial na equipe.	9,347	0,898	FALSO
27- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à convivência harmoniosa de gerações.	22,172	0,569	FALSO

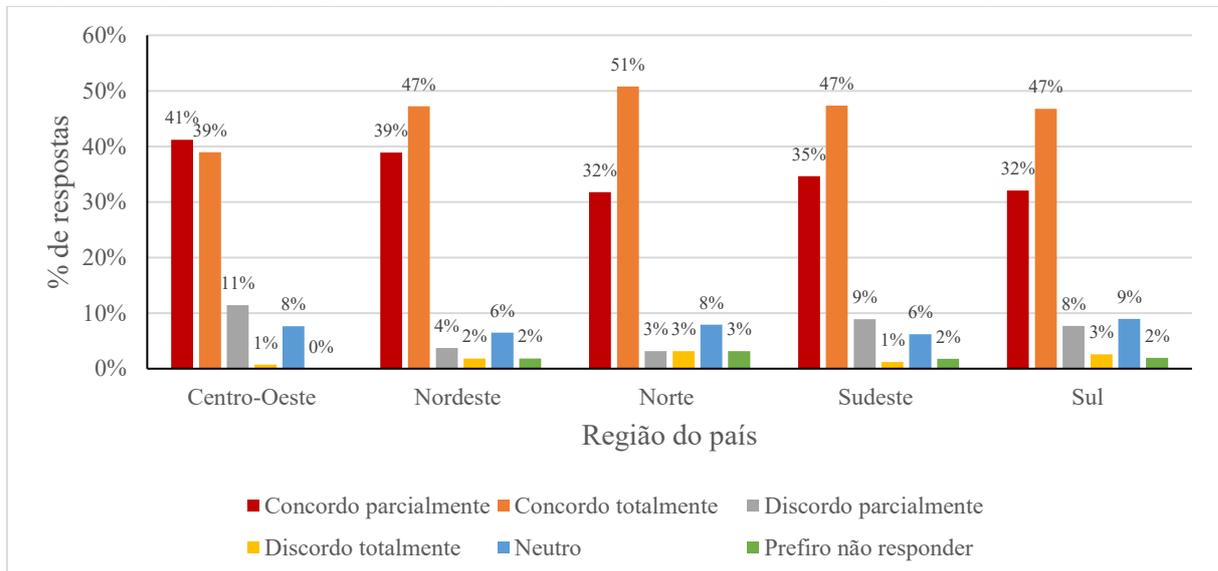
Fonte: elaborado pelo autor

Isso reforça a ideia já apontada na Figura 29, de que a cultura local influencia como as ações de gestão geracional são percebidas e vivenciadas nas unidades da CAIXA, o que justifica a adoção de abordagens mais adaptadas às realidades regionais.

## 5.2.4. GRUPO 4- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO LGBTQIAPN+

Para o Grupo 4, é importante considerar que apenas 56 dos 796 participantes da pesquisa se autodeclararam pessoas não-hétero (aproximadamente 7% da amostra). A Figura 30 apresenta a percepção das lideranças sobre a segurança e o respeito no ambiente de trabalho em relação a pessoas LGBTQIAPN+. Os dados revelam uma tendência amplamente positiva, com predominância das categorias “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” em todas as regiões do país.

**Figura 30** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “28 – O ambiente de trabalho da CAIXA é seguro e respeitoso para empregados LGBTQIAPN+?” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor

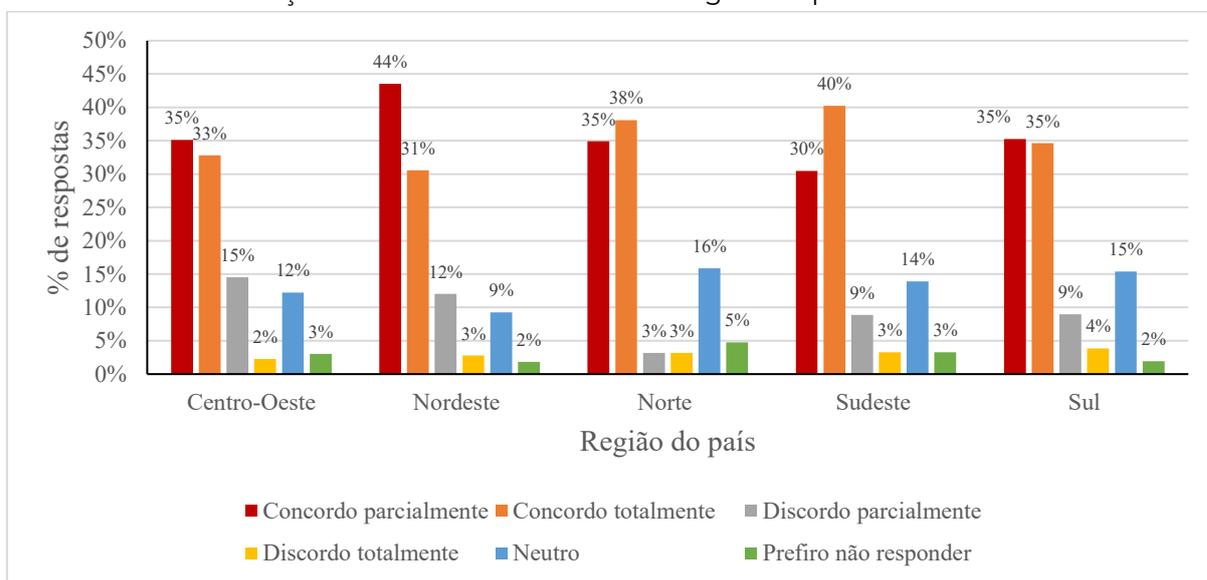
As taxas de discordância parcial e total são baixas (variando de 6% a 12%), mas não desprezíveis, com maior concentração no Centro-Oeste (12%) e no Sul (11%), o que pode indicar focos de resistência ou experiências negativas locais. Já as respostas neutras ou “prefiro não responder” variam entre 8% a 11%, o que pode refletir desconhecimento, desconforto com o tema ou receio de posicionamento em um assunto ainda sensível em muitos contextos organizacionais.

A Figura 30 aprofunda a análise do Eixo LGBTQIAPN+ ao investigar se as lideranças percebem que as políticas, estratégias e iniciativas vigentes oferecem suporte adequado para lidar com casos de discriminação relacionados à orientação sexual. Os dados mostram

uma avaliação positiva, porém mais moderada em comparação com a Figura 29.

A concordância parcial é a resposta mais frequente no Nordeste (44%) e Centro-Oeste (35%). A concordância total aparece como mais frequente em outras duas regiões: Sudeste (40%) e no Norte (38%). Na região Sul, houve um empate de 35% entre concordo total e parcialmente. Em comparação com a Figura 29, a frequência de “neutro” também é mais elevada, variando de 9 a 16%.

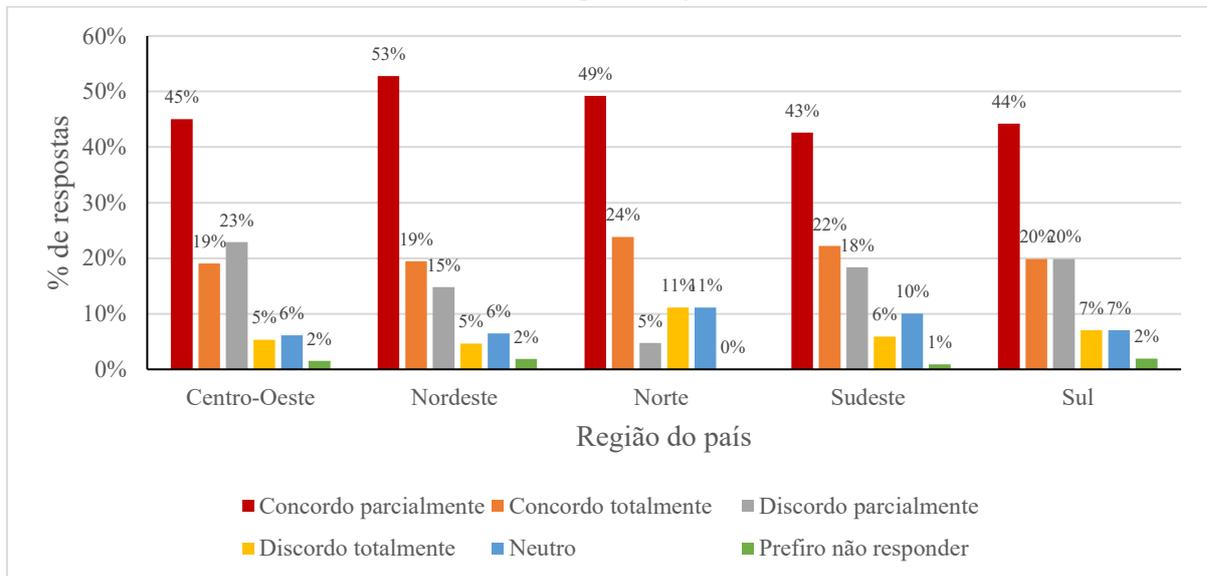
**Figura 31** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “29 - As políticas, estratégias e iniciativas vigentes oferecem suporte adequado para lidar com casos de discriminação relacionados à orientação sexual.” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados sinalizam que, apesar do reconhecimento da existência de políticas institucionais voltadas ao enfrentamento da discriminação por orientação sexual, a percepção sobre sua aplicação prática e efetividade ainda varia – tanto por região quanto possivelmente por experiência direta ou indireta das lideranças com situações de preconceito. Diretamente relacionada está a Figura 32, que mostra a percepção de que as lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar com questões relacionadas à diversidade de orientação sexual.

**Figura 32** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “30 - As lideranças estão preparadas para lidar com questões relacionadas à diversidade de orientação sexual no ambiente de trabalho.” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados apontam uma percepção predominantemente positiva, mas com sinais de incerteza ou limitação prática. A concordância parcial é a resposta dominante em todas as regiões, com destaque para o Nordeste (53%), Norte (49%), Centro-Oeste (45%) e Sul (44%). Por outro lado, a concordância total tem percentuais mais modestos, oscilando de 19% (Centro-Oeste) a 24% (Norte). Esse dado indica que menos de um quarto dos respondentes avalia as lideranças como plenamente preparadas, apontando um espaço claro para capacitação e desenvolvimento nesse eixo.

As respostas de discordância parcial e total, embora minoritárias, não são desprezíveis, indicando desconfiança ou experiências negativas com lideranças em relação à condução de temas ligados à diversidade sexual. As respostas neutras (até 11%) e “prefiro não responder” (até 2%) também demonstram que existe uma parcela de líderes que não tem clareza ou confiança sobre esse preparo. Isso sugere que as lideranças reconhecem algum grau de preparo, mas talvez com ressalvas quanto à profundidade, consistência ou frequência de atuação sobre o tema.

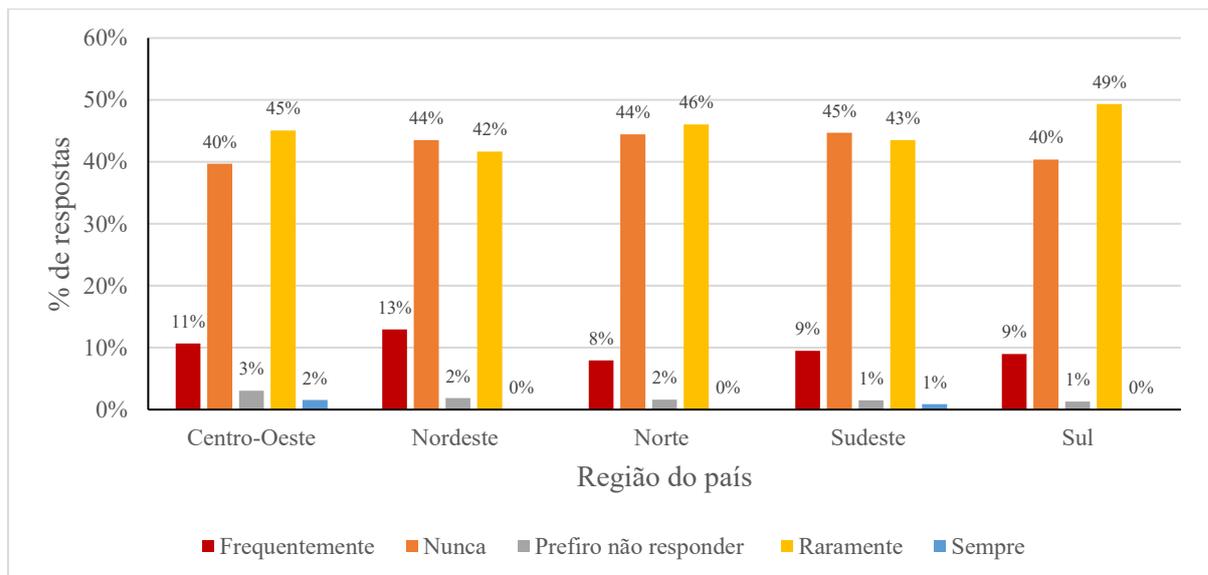
Esses achados são coerentes com o que argumentam Schneider, Wesselmann e DeSouza (2017) ao destacarem que lideranças organizacionais tendem a ser *bystanders* (espectadores passivos) diante de manifestações sutis de preconceito e exclusão,

especialmente em relação a pessoas LGBTQIAPN+. O artigo reforça que a simples presença de políticas não garante mudança de cultura organizacional se os líderes não forem treinados como aliados ativos, capazes de intervir em casos de microagressões, piadas discriminatórias ou ambientes hostis.

Líderes que atuam como aliados não apenas acolhem, mas também educam suas equipes, estabelecem normas claras de inclusão e confrontam comportamentos discriminatórios, mesmo que sutis (Schneider, Wesselmann e DeSouza, 2017). Eles ajudam a criar um ambiente onde a diversidade é não só tolerada, mas genuinamente valorizada, contribuindo para o bem-estar psicológico e a segurança dos profissionais LGBTQIAPN+. Isso é fundamental, pois a ausência de atitudes proativas pode levar esses colaboradores a ocultar sua identidade, evitar interações ou vivenciar isolamento social, como também apontado no estudo.

A Figura 33 aborda uma dimensão crucial do Eixo LGBTQIAPN+: a vivência ou relato de casos de discriminação ou preconceito contra empregados LGBTQIAPN+ no ambiente da CAIXA. Os resultados revelam um cenário misto, com sinais de alerta importantes.

**Figura 33** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “31 - Você já presenciou ou ouviu falar de casos de discriminação ou preconceito contra empregados LGBTQIAPN+?” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: Elaborada pelo autor

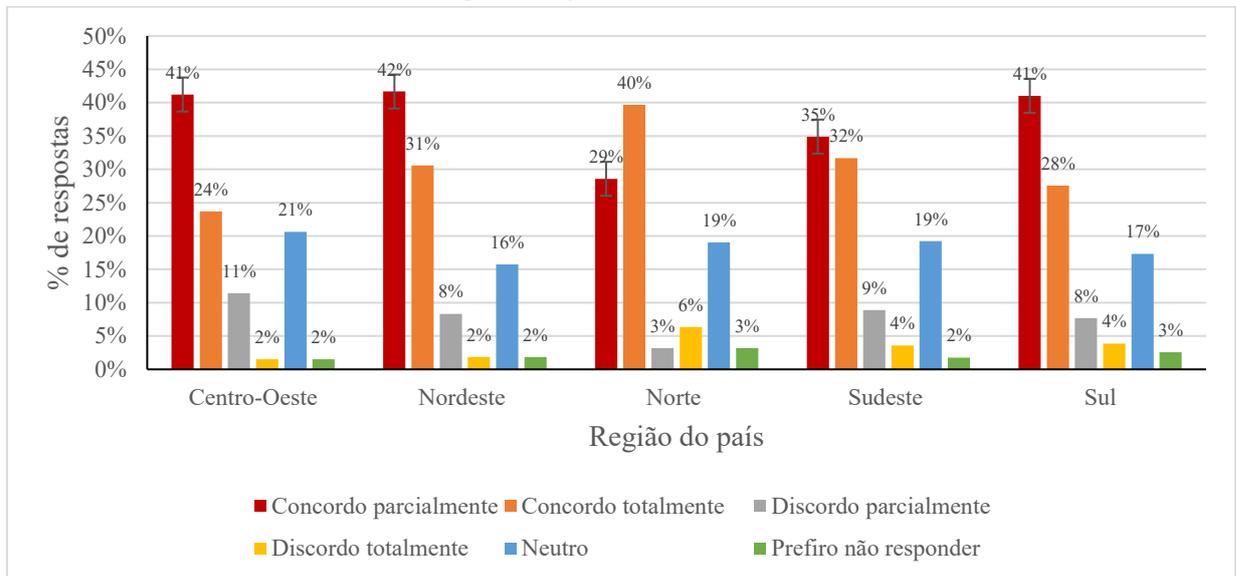
A resposta mais frequente em todas as regiões é "Raramente", com destaque para o Sul (49%), Norte e Centro-Oeste (45%), e Nordeste

(42%). As respostas "Nunca" aparecem com valores expressivos, entre 40% e 45%, sugerindo que uma parte relevante das lideranças não testemunhou ou ouviu relatos de discriminação. Porém, a convivência desses dois grupos de respostas, "nunca" e "raramente", indica que a presença de preconceito, ainda que esporádica, é uma realidade percebida na organização e que algo deve ser feito a respeito, considerando que a resposta "Frequentemente" teve resultado variando de 8% na Região Norte à 13% na Região Nordeste.

Nesse sentido, a Figura 34 examina a percepção das lideranças sobre se as iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ são implementadas de forma adequada e respeitadas na CAIXA. Os dados indicam que a maioria dos participantes reconhece algum grau de efetividade nessas iniciativas: a concordância parcial lidera em quase todas as regiões, com destaque para o Nordeste (42%), Centro-Oeste (41%), Sul (41%) e Sudeste (35%).

Já a concordância total aparece de maneira mais tímida, variando entre 28% (Sul) e 40% (Nordeste). Esses números sugerem uma percepção de que as ações existem e são respeitadas, mas ainda não atingem plena efetividade ou visibilidade. As respostas neutras (entre 16% e 19%) também são expressivas, principalmente no Centro-Oeste (21%), o que pode refletir desinformação, falta de contato direto com as ações ou percepção de baixa relevância das iniciativas no cotidiano de trabalho. A opção "prefiro não responder" foi pouco utilizada.

**Figura 34** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “32 - As iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ são implementadas de forma adequada e respeitadas na CAIXA.” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Em conjunto, esses dados demonstram que, embora a maioria reconheça que há iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ na CAIXA, há uma percepção de que essas ações ainda não são plenamente efetivas, compreendidas ou equitativamente aplicadas entre as regiões. Isso reforça a necessidade de melhorar a clareza, a regularidade e a aderência local dessas políticas, bem como de fortalecer ações de sensibilização, formação de lideranças e canais seguros de escuta e denúncia.

Para Martinez et al. (2013), a atuação das lideranças é central: elas não apenas aplicam políticas, mas modelam normas sociais internas que legitimam a inclusão ou, ao contrário, silenciam ou neutralizam seu impacto. A ausência de preparo ou engajamento genuíno por parte dessas lideranças pode manter ambientes de tolerância simbólica, mas não de inclusão plena – o que parece ser refletido nas percepções expressas pelas lideranças da CAIXA.

Esse cenário reflete o que Hossain et al. (2019) demonstram em seu estudo sobre políticas corporativas LGBTQIAPN+: ações inclusivas bem implementadas não apenas promovem segurança psicológica e justiça organizacional, como também ampliam a inovação e o desempenho da empresa ao atrair e reter talentos diversos. No entanto, esse efeito só é percebido quando as políticas são claras, aplicadas com regularidade e acompanhadas por uma liderança ativa e bem treinada.

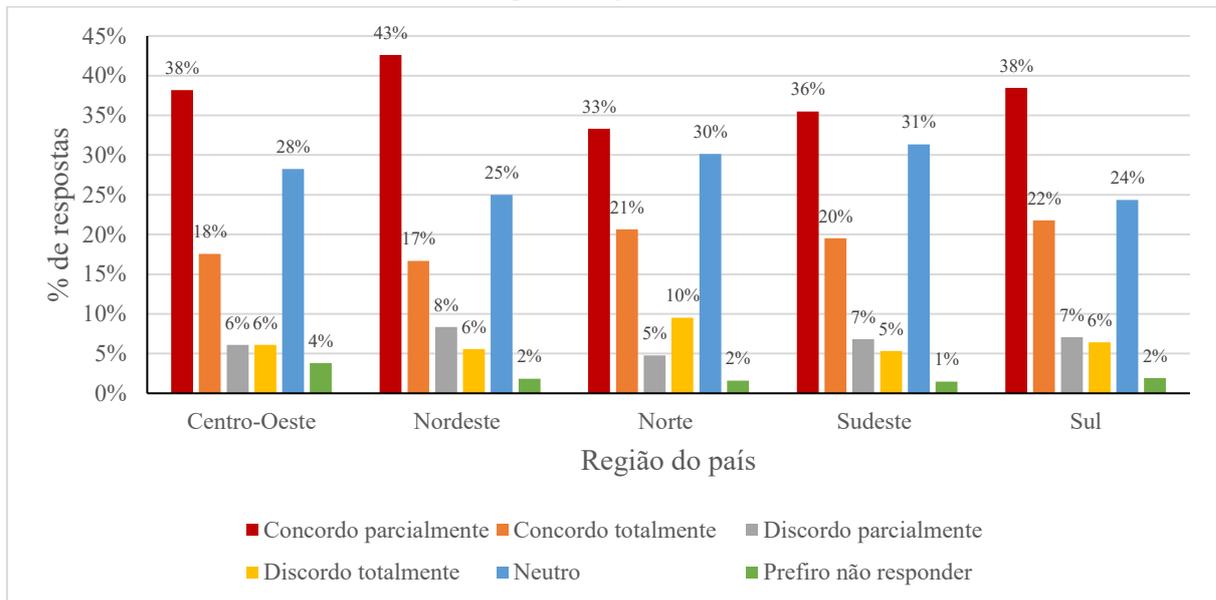
Essa percepção encontra respaldo no estudo de Onyeador et al. (2021), que criticam o uso isolado de treinamentos de viés implícito como principal ferramenta de diversidade. Viés implícito se refere a crenças, associações ou atitudes inconscientes que influenciam o comportamento das pessoas, mesmo quando elas acreditam agir de forma justa e imparcial. Por exemplo, um gestor pode, sem intenção deliberada, dar menos oportunidades de fala ou promoção a pessoas LGBTQIAPN+ por manter, inconscientemente, estereótipos negativos sobre esse grupo.

O problema, segundo os autores, é que muitas organizações apostam nesses treinamentos como solução suficiente, quando, na prática, mudanças reais exigem mais do que conscientização individual. É necessário transformar estruturas, práticas e culturas institucionais, o que inclui formação contínua de lideranças, responsabilização clara por comportamentos discriminatórios e canais eficazes de acolhimento e denúncia.

Aplicando esse entendimento à realidade da CAIXA, os dados indicam que a presença de políticas inclusivas não tem sido suficiente para garantir confiança e efetividade percebida pelas lideranças. Por isso, recomenda-se ampliar o escopo das ações para além da sensibilização, estruturando uma abordagem organizacional que seja concreta, prática, regionalmente sensível e baseada em mecanismos claros de ação e responsabilização.

A Figura 35, que encerra o Grupo 4 – Eixo LGBTQIAPN+, investiga se as lideranças percebem que a cultura regional influencia as iniciativas relacionadas à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+.

**Figura 35** - Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “33 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo LGBTQIAPN+?” de acordo com a região do país. n=796



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados indicam que a maioria dos participantes reconhece essa influência, principalmente por meio da concordância parcial, que lidera em todas as regiões – com destaque para o Nordeste (43%), Centro-Oeste (38%), Sul (38%) e Sudeste (36%). A concordância total, embora menor, também aparece em proporções relevantes, como no Sul (22%) e no Norte (21%).

As respostas neutras aparecem com força moderada, chegando a 31% no Sudeste, o que sugere que parte das lideranças talvez não tenha clareza ou elementos suficientes para avaliar essa influência cultural, o que pode estar mascarando possíveis influências regionais. Como apontado por Sweigart et al. (2024), esse fenômeno pode estar relacionado à "ignorância pluralística" – quando indivíduos acreditam que suas opiniões são minoritárias ou inapropriadas, ainda que sejam amplamente compartilhadas. Isso frequentemente ocorre em contextos de mudanças sociais rápidas, como no caso dos direitos LGBTQIAPN+, onde as percepções normativas (o que achamos que os outros pensam) podem divergir das normas reais.

As taxas de discordância parcial e total são baixas, mas indicativas, o que pode refletir resistência ao reconhecimento da diversidade como valor cultural. Seitzer (2022) mostra que a efetividade de políticas antidiscriminatórias no local de trabalho depende

fortemente de sua legitimidade no contexto cultural local. Mesmo quando normas e políticas inclusivas estão formalizadas, sua adesão prática pode ser limitada se os valores culturais dominantes não reconhecem a diversidade como valor positivo. Essa falta de ressonância local pode levar à percepção de que tais políticas são “importadas” ou desconectadas da realidade dos trabalhadores.

Em complemento, Sibande e Gobind (2023) relatam que a cultura organizacional pode não apenas falhar em acolher, mas também reproduzir barreiras simbólicas e práticas de exclusão. Isso ajuda a explicar as respostas de discordância parcial e total (embora numericamente baixas), que podem sinalizar resistência à diversidade sexual como valor organizacional ou experiências concretas de deslegitimação dessas pautas.

Enfim, os resultados da Tabela 4 indicam que não houve associação estatisticamente significativa entre a região do país dos participantes e suas percepções sobre o Eixo LGBTQIAPN+ na CAIXA. Todas as perguntas analisadas (28 a 33) apresentaram valores de  $p$  superiores a 0,05, conforme o teste do qui-quadrado, o que significa que as diferenças regionais não influenciaram significativamente as percepções dos respondentes sobre os temas abordados.

<b>Tabela 4 – Teste de Correlação (Qui-quadrado <math>p &lt; 0,05</math>) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo LGBTQIAPN+ e a região do país dos participantes da pesquisa</b>			
<b>Perguntas 28-33</b>	<b>Qui-quadrado</b>	<b>Valor-p</b>	<b>Associação (<math>p &lt; 0,05</math>)</b>
28- O ambiente de trabalho da CAIXA é seguro e respeitoso para empregados LGBTQIAPN+.	25,195	0,395	FALSO
29- As políticas, estratégias e iniciativas vigentes oferecem suporte adequado para lidar com casos de discriminação relacionados à orientação sexual.	21,307	0,621	FALSO
30- As lideranças estão preparadas para lidar com questões relacionadas à diversidade de orientação sexual no ambiente de trabalho.	20,513	0,426	FALSO
31- Você já presenciou ou ouviu falar de casos de discriminação ou preconceito contra empregados LGBTQIAPN+?	9,210	0,905	FALSO

32- As iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ são implementadas de forma adequada e respeitadas na CAIXA.	17,241	0,637	FALSO
33- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo LGBTQIAPN+.	10,225	0,964	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

Encerra-se, assim, a análise do Grupo 4 com a constatação de que, embora tenham sido identificadas diferenças percentuais entre regiões, os resultados da Tabela 4 apontam que essas variações não são estatisticamente significativas. Ou seja, as percepções das lideranças sobre o Eixo LGBTQIAPN+ são, em sua maioria, consistentes entre as regiões do país, reforçando a presença de uma cultura institucional relativamente homogênea sobre o tema.

As Figuras 30 a 35 ilustraram esse panorama: a maioria reconhece o ambiente como seguro e respeitoso (Figura 30), percebe políticas de apoio, ainda que com espaço para aprimoramento (Figuras 31 e 34), expressa dúvidas sobre a preparação das lideranças (Figura 32) e admite a ocorrência de episódios de discriminação (Figura 33), além de reconhecer que o contexto cultural local influencia a aplicação das ações inclusivas (Figura 35). Esses achados reforçam a importância de fortalecer as políticas existentes com ações mais visíveis, capacitadas e ajustadas à realidade de cada unidade, mesmo diante de um cenário nacional relativamente alinhado.

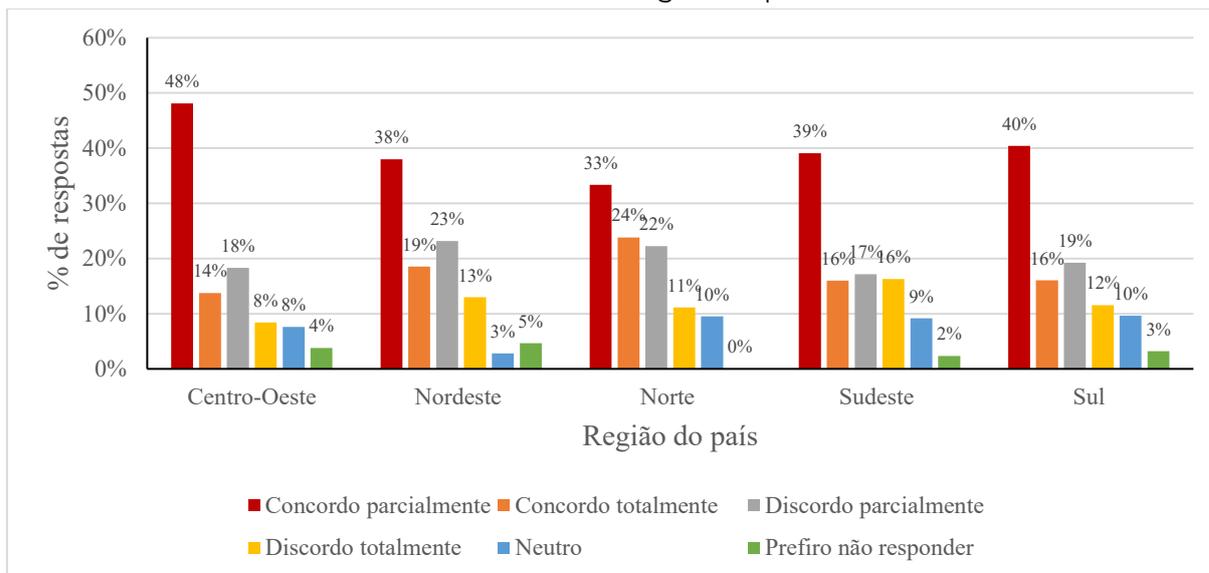
### 5.2.5. GRUPO 5- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO PCD

Para o Grupo 5, é importante considerar que apenas 36 dos 796 participantes da pesquisa se autodeclararam pessoas com deficiência (aproximadamente 4,5% da amostra). Ou seja, a maior parte das respostas reflete percepções indiretas - de colegas que não vivenciam diretamente as barreiras enfrentadas por PcDs, mas avaliam os canais com base em conhecimento institucional, convivência ou suposições.

Sabendo disso, a Figura 36 revela uma percepção predominantemente moderada e cautelosa por parte das lideranças em relação à acessibilidade da infraestrutura da CAIXA. A concordância parcial é a resposta mais comum em todas as regiões, com destaque para o Centro-Oeste (48%), Sul (40%) e Sudeste (39%), o que sugere o reconhecimento de avanços ou esforços institucionais, mas também a

percepção de que ainda há lacunas ou limitações. Esses dados revelam que, embora existam iniciativas de acessibilidade, elas não são percebidas como universais, consistentes ou plenamente funcionais em todas as regiões.

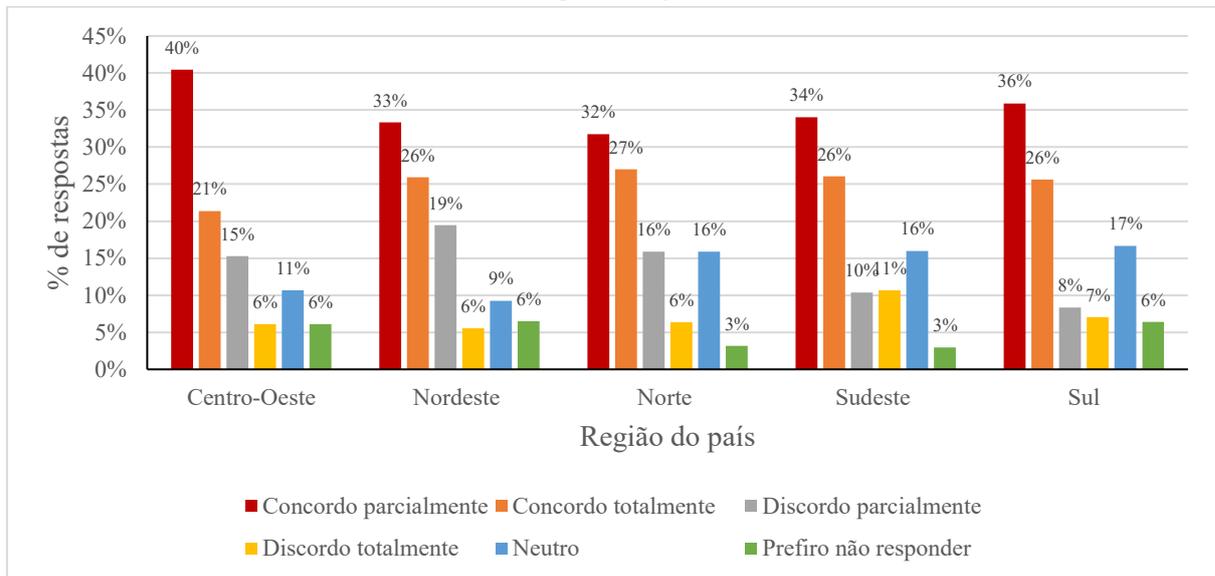
**Figura 36** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “34 - A infraestrutura física, tecnológica e os sistemas utilizados na CAIXA estão adaptados para facilitar o trabalho de empregados com deficiência” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 37, a seguir, a concordância parcial lidera em todas as regiões, com destaque para o, Centro-Oeste (40%), Sul (36%) e Sudeste (34%). Isso indica que as lideranças reconhecem a existência de canais para atendimento às necessidades de pessoas com deficiência, mas também expressam reservas quanto à sua efetividade, visibilidade ou acessibilidade plena. A concordância total é mais baixa, variando entre 27% (Norte) e 21% (Centro-Oeste), reforçando a percepção de que esses canais, quando existem, nem sempre são suficientes ou confiáveis.

**Figura 37** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “35 - Há canais acessíveis e eficientes para que empregados com deficiência possam relatar dificuldades e solicitar adaptações no trabalho.” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas de discordância parcial e total são preocupantes: juntas, elas somam 22% no Norte, 25% no Nordeste, 22% no Norte, 21% no Centro-Oeste e Sudeste e 15% no Sul, sugerindo que uma parcela significativa de líderes percebe falhas nos mecanismos de escuta e adaptação para empregados com deficiência. Além disso, os índices de neutralidade são elevados – até 17% no Sul – o que pode indicar desconhecimento dos canais, falta de comunicação institucional ou ausência de vivência direta com demandas PcD.

Esses resultados reforçam a necessidade de a CAIXA fortalecer não apenas a existência, mas também a visibilidade, acessibilidade e confiabilidade desses canais, garantindo que sejam realmente funcionais para os empregados com deficiência. Como apontam Jetha et al. (2021), a existência de canais de adaptação precisa estar aliada à comunicação acessível, contínua e proativa, com linguagem compreensível, respeito à confidencialidade e preparo das lideranças. Esses elementos são essenciais para que pessoas com deficiência se sintam encorajadas a reportar suas necessidades, especialmente em contextos de trabalho complexos ou altamente hierarquizados.

Dessa forma, os dados da pesquisa mostram que, apesar da presença formal desses canais na CAIXA, a predominância da concordância parcial, a presença de respostas neutras e as discordâncias minoritárias mas consistentes indicam que tais

estruturas não são plenamente compreendidas ou confiáveis para todos os colaboradores. Isso sugere uma lacuna entre a política e sua efetiva operacionalização – uma diferença crítica destacada também por Stewart (2018), ao tratar da distância entre os discursos institucionais de diversidade e sua transformação prática nas organizações.

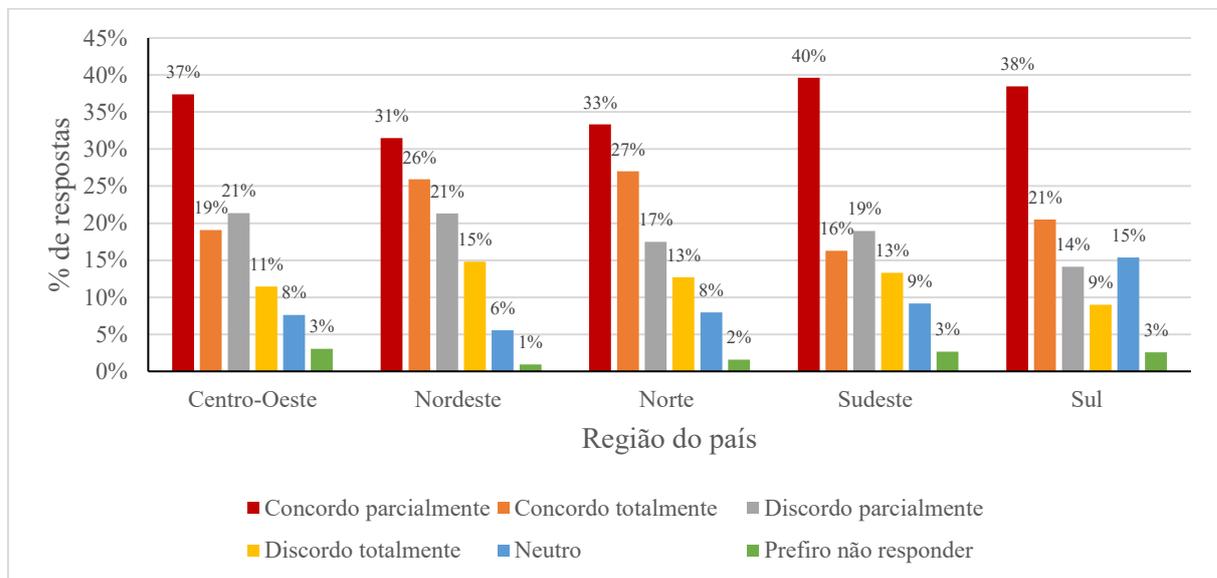
Ainda, segundo Gignac et al. (2020), a efetividade das acomodações no local de trabalho depende não apenas da sua oferta formal, mas principalmente da confiança, da clareza das instruções e da percepção de apoio institucional pelos trabalhadores. O estudo enfatiza que as barreiras não são exclusivamente físicas, mas também incluem aspectos organizacionais e comunicacionais, como falta de transparência nos processos, insegurança para relatar demandas e medo de represálias.

Em seguida, a Figura 38 analisa as percepções sobre a igualdade de oportunidades para que empregados com deficiência possam progredir em suas carreiras na CAIXA. Os dados apontam para um cenário de otimismo moderado, mas com sinais claros de desigualdade percebida, sobretudo quando comparado aos dados anteriores sobre infraestrutura (Figura 35) e canais de escuta (Figura 37).

A concordância parcial é novamente a resposta mais frequente em todas as regiões, com destaque para o Sul (38%) e Centro-Oeste (37%), indicando que os respondentes reconhecem avanços, mas não os consideram suficientes ou plenamente efetivos. A concordância total apresentou valores mais baixos que o desejável para uma política de inclusão robusta, sugerindo que a igualdade de oportunidades ainda não é plenamente percebida como realidade.

**Figura 38** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “36 -Os empregados com deficiência têm igualdade de oportunidades para progredir em suas carreiras.” de acordo com a região do país.

n=796



Fonte: elaborado pelo autor.

Chama atenção o aumento das respostas de discordância parcial e total, que chegam a mais de 30% em várias regiões (com destaque para o Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste), além das respostas neutras (até 15% no Sul). Esses dados indicam que uma parcela significativa das lideranças percebe que os empregados com deficiência não têm as mesmas condições de ascensão profissional, o que pode refletir barreiras estruturais, estigmas implícitos ou ausência de planos de desenvolvimento inclusivos.

Essa constatação é amplamente respaldada na literatura. Potgieter, Coetzee e Ximba (2017) demonstram que, mesmo com legislações de equidade vigentes, os profissionais com deficiência relatam dificuldades significativas para alcançar promoções, muitas vezes estagnando em posições operacionais ou de baixo nível hierárquico. Os autores destacam como fatores críticos o desconhecimento das lideranças sobre deficiência, práticas discriminatórias nos processos de promoção e estigmas ligados às capacidades desses profissionais.

Além disso, Samosh (2021), ao propor a metáfora do “banquinho de três pernas”, mostra que a progressão de pessoas com deficiência em cargos de liderança depende da interação entre três fatores essenciais: estratégias de autogestão da carreira, redes de apoio (internas e externas) e fatores organizacionais e sociais. A ausência de

qualquer um desses pilares – por exemplo, se a cultura organizacional não favorece a valorização de competências ou se há pouco suporte de pares e lideranças – tende a comprometer a possibilidade de crescimento profissional dessas pessoas.

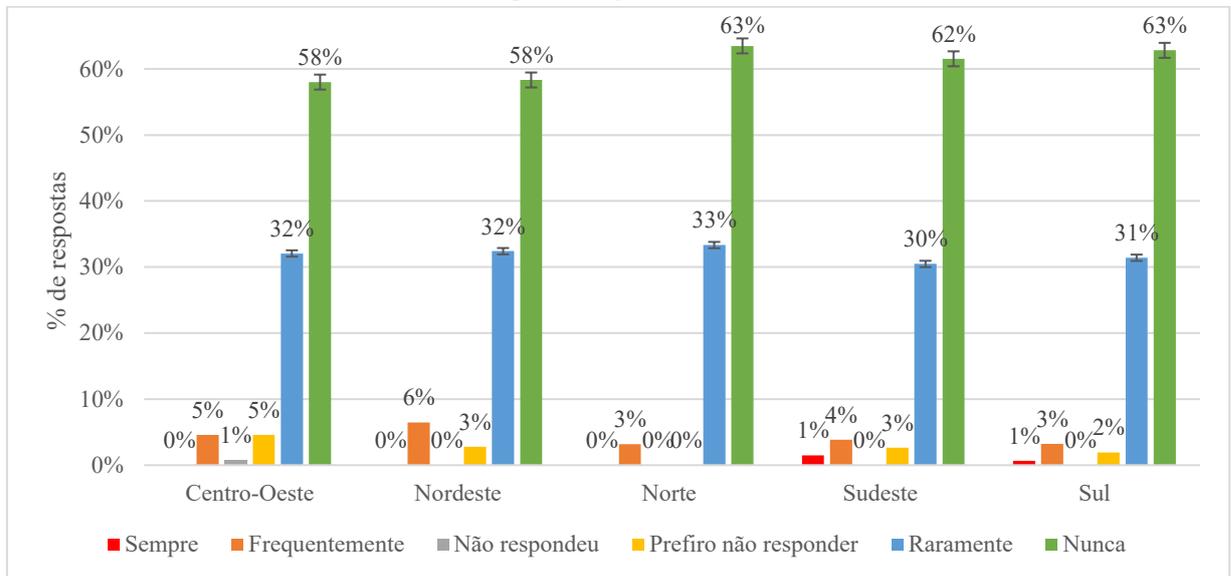
Considerando novamente que apenas 36 respondentes se autodeclararam como PcDs, é possível que as avaliações estejam sendo feitas, em grande parte, com base em observações externas ou ausência de convivência direta, o que reforça a importância de dar voz ativa aos próprios empregados com deficiência na formulação e monitoramento das políticas de inclusão.

Potgieter, Coetzee e Ximba (2017) destacam a importância de considerar as vozes e experiências diretas das PcDs na formulação e avaliação de políticas de inclusão. Os autores ressaltam que, sem a escuta ativa desse grupo, as estratégias organizacionais tendem a se basear em suposições – o que pode resultar em ações pouco eficazes ou simbólicas.

Além disso, a revisão de Kersten et al. (2022) reforça que práticas de inclusão efetivas exigem não apenas a presença de políticas, mas também o monitoramento contínuo, o envolvimento de lideranças e a participação ativa dos próprios trabalhadores nas decisões que impactam sua permanência e progressão na organização. A literatura sugere, portanto, que a ausência de protagonismo das PcDs na construção dessas iniciativas pode contribuir para a persistência de barreiras estruturais e simbólicas, como a sub-representação em cargos de liderança, falta de visibilidade das ações afirmativas ou desconfiança sobre a eficácia dos canais de escuta.

A Figura 39 mostra que a maioria dos respondentes afirma nunca ter presenciado discriminação contra pessoas com deficiência na CAIXA (58% a 63%), o que indica uma percepção geral positiva do ambiente. No entanto, 30% a 33% relatam já ter presenciado esse tipo de atitude “raramente”, o que revela que episódios de discriminação, embora não frequentes, ainda ocorrem e são perceptíveis.

**Figura 39** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “37 - Você já presenciou ou tomou conhecimento de atitudes discriminatórias em relação a empregados com deficiência na CAIXA?” de acordo com a região do país. n=796

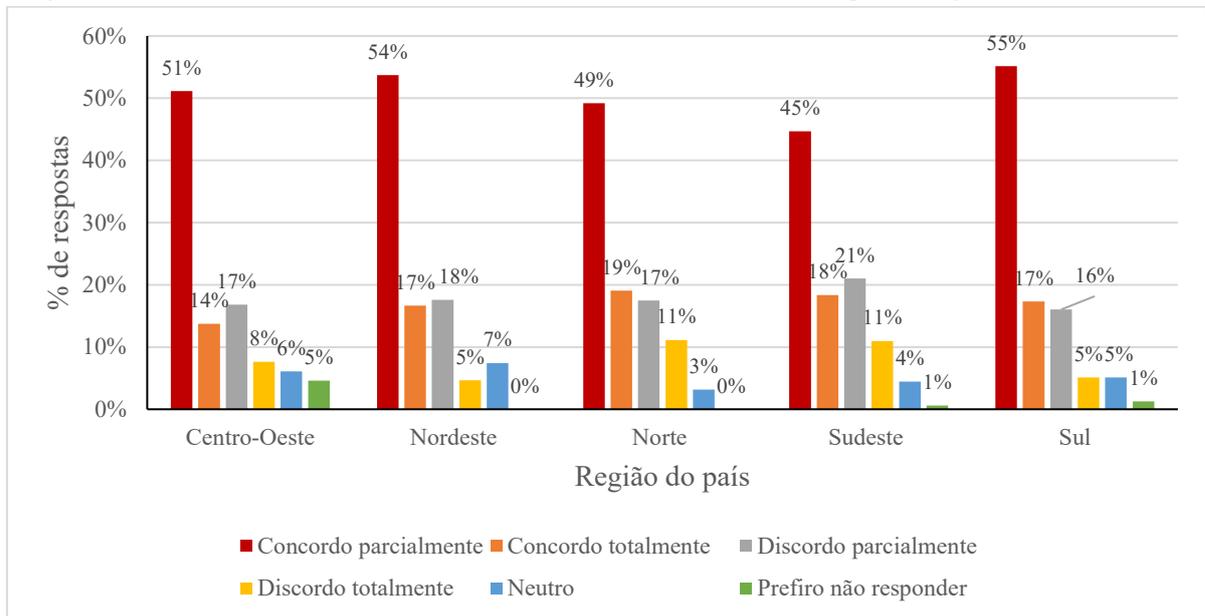


Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas “frequentemente” e “sempre”, embora baixas (até 6%), reforçam que a discriminação não está completamente erradicada, exigindo atenção. Esses dados apontam para a importância de ações educativas contínuas, fortalecimento dos canais de denúncia e formação de lideranças, para consolidar uma cultura inclusiva e proativa no combate ao capacitismo.

A Figura 40 mostra que a maioria dos participantes acredita que as lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar com inclusão e acessibilidade de pessoas com deficiência, com destaque para a alta taxa de concordância parcial, que ultrapassa 45% em todas as regiões (até 55% no Sul). A concordância total varia de 14% a 19%, sinalizando reconhecimento positivo, mas ainda com certa reserva quanto à atuação plena das lideranças.

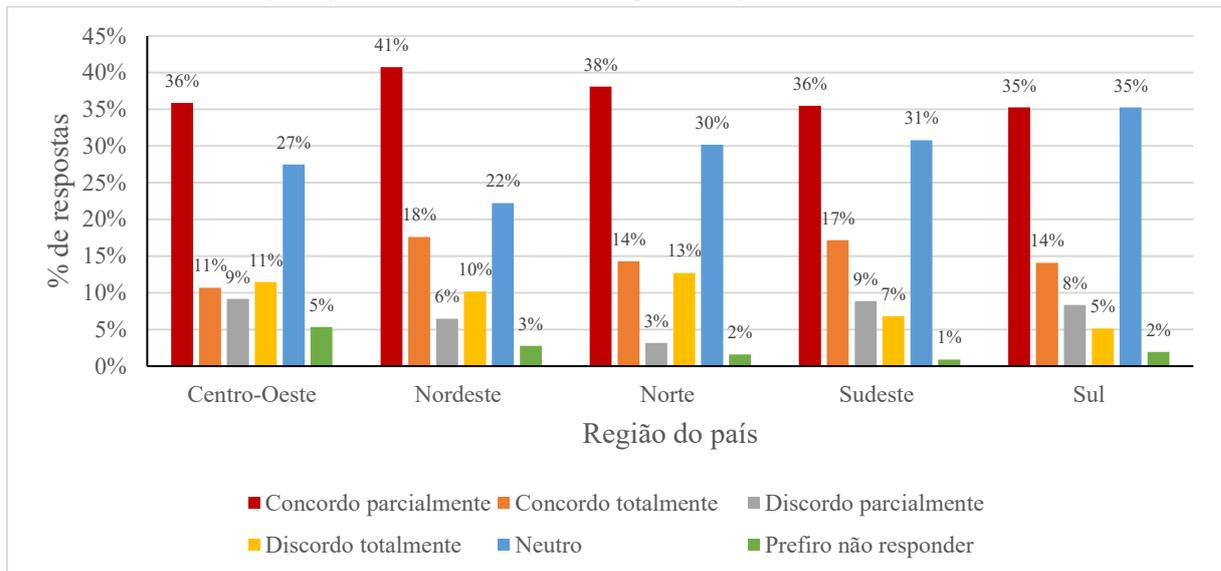
**Figura 40** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “38 - As lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar adequadamente com empregados com deficiência no ambiente de trabalho, promovendo inclusão e acessibilidade.” De acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor

Diante disso, a Figura 41 trata da percepção das lideranças sobre a influência da cultura regional nas iniciativas relacionadas à inclusão de pessoas com deficiência (PcD) na CAIXA. A maioria dos participantes reconhece alguma influência cultural, com predominância da concordância parcial em todas as regiões, especialmente no Nordeste (41%), Centro-Oeste (36%) e Norte (38%). A concordância total, por sua vez, oscila entre 11% e 18%, indicando que parte dos respondentes percebe essa influência como relevante e positiva.

**Figura 41** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “39 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo Pessoas com Deficiência (PcD)?” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esse padrão revela que, embora a maioria reconheça algum nível de influência regional, ainda há dúvidas ou resistências quanto à importância de estratégias locais no enfrentamento das barreiras para PcDs. O dado também dialoga com a ideia de que políticas padronizadas podem não alcançar o mesmo impacto em todos os territórios, reforçando a necessidade de ações de inclusão sensíveis às especificidades culturais e estruturais de cada região, como foi visto para a questão 38 (Tabela 5).

Essa percepção dialoga diretamente com os achados de Verdugo et al. (2017), que analisam práticas internacionais de inclusão e destacam que a eficácia das políticas para PcDs depende da capacidade de adaptação às realidades culturais locais. Segundo os autores, programas padronizados – mesmo os bem-intencionados – tendem a fracassar quando aplicados de forma uniforme, sem considerar as variações regionais em atitudes sociais, infraestrutura, linguagem e redes de apoio. Eles reforçam que a participação comunitária e a escuta ativa de PcDs em diferentes regiões são condições essenciais para a efetividade das ações (Verdugo et al., 2017).

Da mesma forma, o estudo de Purcal et al. (2024) propõe cinco fatores críticos para a formulação de políticas eficazes de inclusão. São eles: (1) a presença ativa de pessoas com deficiência em todas as esferas sociais e institucionais, incluindo o ambiente de trabalho; (2) a liderança

exercida por pessoas com deficiência, acompanhada do comprometimento institucional; (3) a abordagem holística, que integre múltiplos níveis de intervenção e reconheça as diferenças contextuais e culturais; (4) a implementação de ações de longo prazo com recursos adequados, como o investimento em educação inclusiva adaptada culturalmente; e (5) a avaliação e o monitoramento contínuo das políticas, com atenção especial ao desenvolvimento de lideranças locais sensibilizadas e capacitadas. No contexto da CAIXA, a ausência da presença ativa de pessoas com deficiência em determinadas regiões pode contribuir para que parte dos respondentes se sinta limitada na avaliação da influência cultural regional sobre as ações de inclusão.

Finalmente, Scelles et al. (2024) ressaltam a importância de mensurar não apenas a existência de iniciativas de inclusão (como infraestrutura ou canais), mas também o retorno social dessas ações. Eles recomendam o uso de modelos como o SROI (*Social Return on Investment*), que incorpora a perspectiva dos *stakeholders* e evidencia se uma política está gerando impacto real – inclusive regionalmente. A aplicação desse modelo à realidade da CAIXA pode ajudar a distinguir onde as políticas são percebidas como efetivas e onde não alcançam impacto concreto.

Os resultados da Tabela 5 indicam que, entre os temas analisados no Eixo Pessoas com Deficiência (PcD), apenas uma das perguntas apresentou associação estatisticamente significativa com a região dos participantes, conforme o teste do qui-quadrado aplicado com nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ). A variável em questão trata da percepção sobre o preparo das lideranças para lidar de forma adequada com empregados com deficiência, promovendo inclusão e acessibilidade, com valor de  $p = 0,049$ .

**Tabela 5 – Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo PcD e a região do país dos participantes da pesquisa.**

Perguntas 34-39	Qui-quadrado	Valor-p	Associação ( $p < 0,05$ )
34- A infraestrutura física, tecnológica e os sistemas utilizados na CAIXA estão adaptados para facilitar o trabalho de empregados com	21,761	0,354	FALSO

deficiência (Ex: softwares com acessibilidade, leitores de tela, etc.			
35- Há canais acessíveis e eficientes para que empregados com deficiência possam relatar dificuldades e solicitar adaptações no trabalho.	29,151	0,215	FALSO
36- Os empregados com deficiência têm igualdade de oportunidades para progredir em suas carreiras.	25,037	0,404	FALSO
37- Você já presenciou ou tomou conhecimento de atitudes discriminatórias em relação a empregados com deficiência na CAIXA?	16,318	0,697	FALSO
38- As lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar adequadamente com empregados com deficiência no ambiente de trabalho, promovendo inclusão e acessibilidade.	36,491	0,049	VERDADEIRO
39- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo Pessoas com Deficiência (PcD).	31,186	0,149	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse achado sugere que a avaliação sobre a atuação das lideranças varia de acordo com a região, possivelmente refletindo realidades organizacionais distintas ou influências culturais locais que moldam as práticas de inclusão. Novamente, o fato do número de pessoas PcDs ser muito baixo pode mascarar possíveis outras correlações.

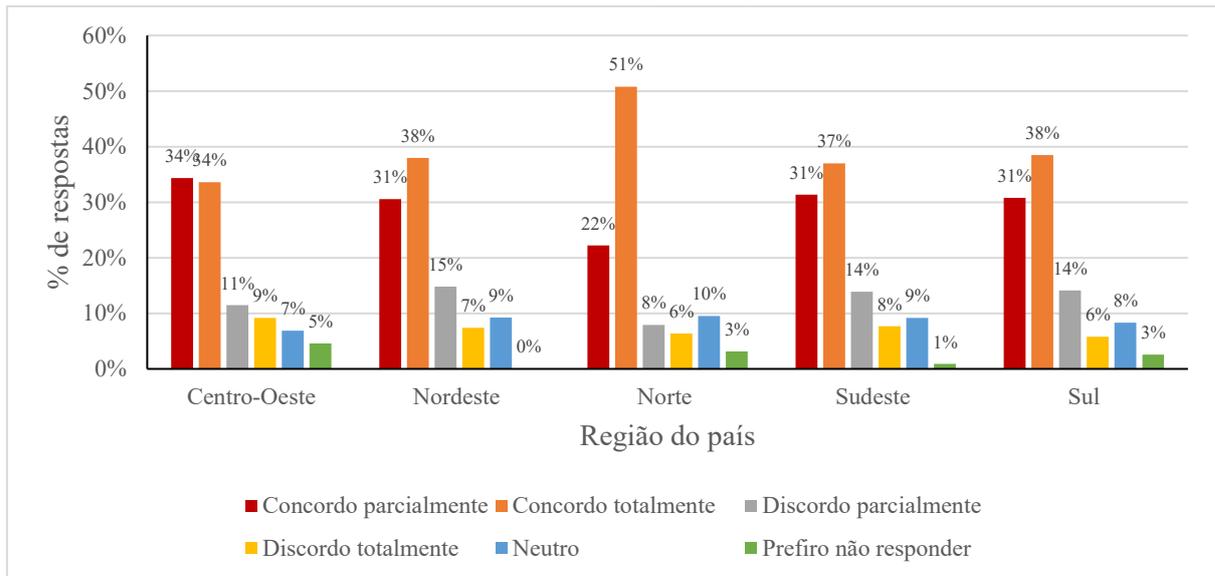
As demais variáveis, como a adequação da infraestrutura, disponibilidade de canais acessíveis, percepção de igualdade de oportunidades, episódios de discriminação e influência da cultura regional, não apresentaram correlação estatística significativa com a variável região, indicando percepções mais uniformes entre os participantes das diferentes localidades do país (Tabela 5).

### 5.2.6. GRUPO 6 – PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO RAÇA/COR

Para iniciar, é importante considerar que quase 28% da amostra total (219 de 796 pessoas) é composta por pessoas autodeclaradas pretas ou pardas – grupos historicamente mais afetados pelo racismo estrutural. Sabendo disso, a Figura 42 inicia o Grupo 6, avaliando se as iniciativas de inclusão racial na CAIXA são percebidas como eficazes na

promoção de um ambiente de trabalho equitativo para pessoas de todas as raças e cores. Os dados revelam um cenário de otimismo moderado, com destaque para a região Norte, onde 51% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa – o maior índice entre todas as regiões.

**Figura 42** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “40 - As iniciativas de inclusão racial na CAIXA promovem um ambiente de trabalho equitativo para empregados de todas as raças e cores?” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

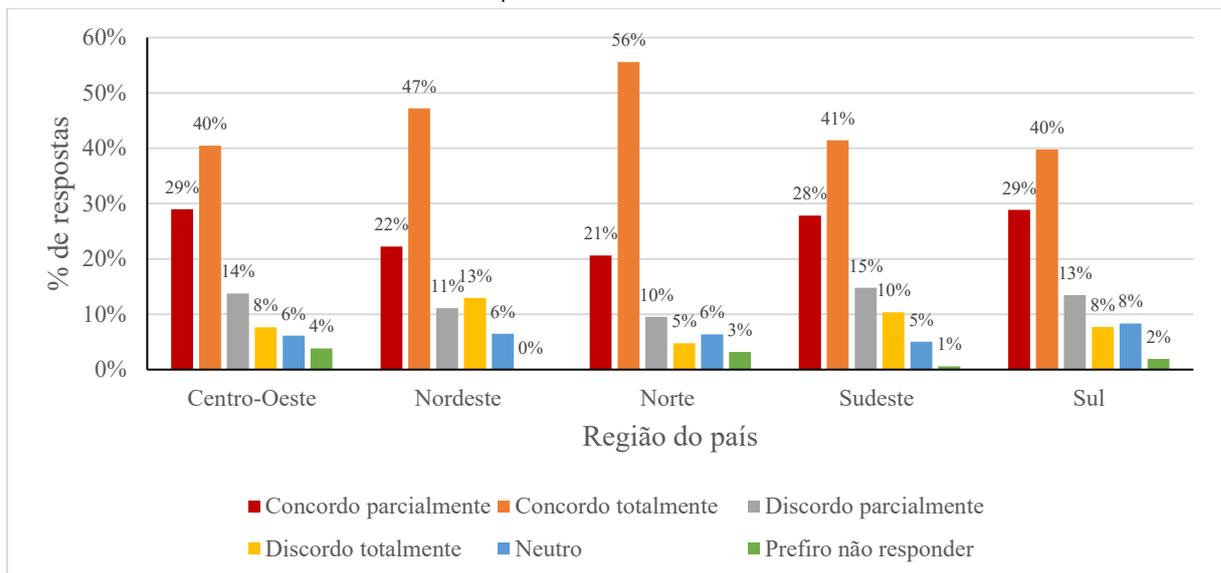
As taxas de discordância parcial (entre 8% e 15%) e total (6% a 9%) – embora minoritárias – não são desprezíveis, e indicam que barreiras ainda são percebidas por uma parcela das lideranças, seja na vivência direta ou na observação institucional. Esses dados sugerem a necessidade de aprofundar a divulgação e efetividade das ações de inclusão racial, mas mostra um bom caminho.

A Figura 43 aprofunda a análise do Eixo Raça/Cor ao investigar se os empregados de diferentes raças e cores percebem igualdade de oportunidades para ascensão a cargos de liderança. Em relação à Figura 42, que trata do ambiente de trabalho mais amplo, esta figura revela um grau de otimismo ainda mais elevado, especialmente na região Norte, onde 56% dos participantes concordam totalmente com a afirmativa – novamente, o maior percentual nacional.

No entanto, é importante observar que, em todas as regiões, os percentuais de discordância parcial (entre 15% e 10%) e respostas neutras (até 8%) não são irrelevantes. Esses números sugerem que,

embora exista uma percepção positiva predominante, persistem dúvidas ou experiências que indicam barreiras na prática, sobretudo relacionadas à visibilidade, representatividade e critérios reais de promoção. Como destacam Buttner et al. (2010), profissionais “de cor” tendem a ser mais sensíveis à justiça organizacional e à efetividade das promessas institucionais em torno da diversidade. A discrepância entre expectativas e práticas reais, frequentemente percebida como violação do contrato psicológico, pode gerar frustração, descomprometimento e maior intenção de desligamento.

**Figura 43** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “41 - Os empregados de diferentes raças/cor têm igualdade de oportunidades para cargos de liderança” de acordo com a região do país. n=796.



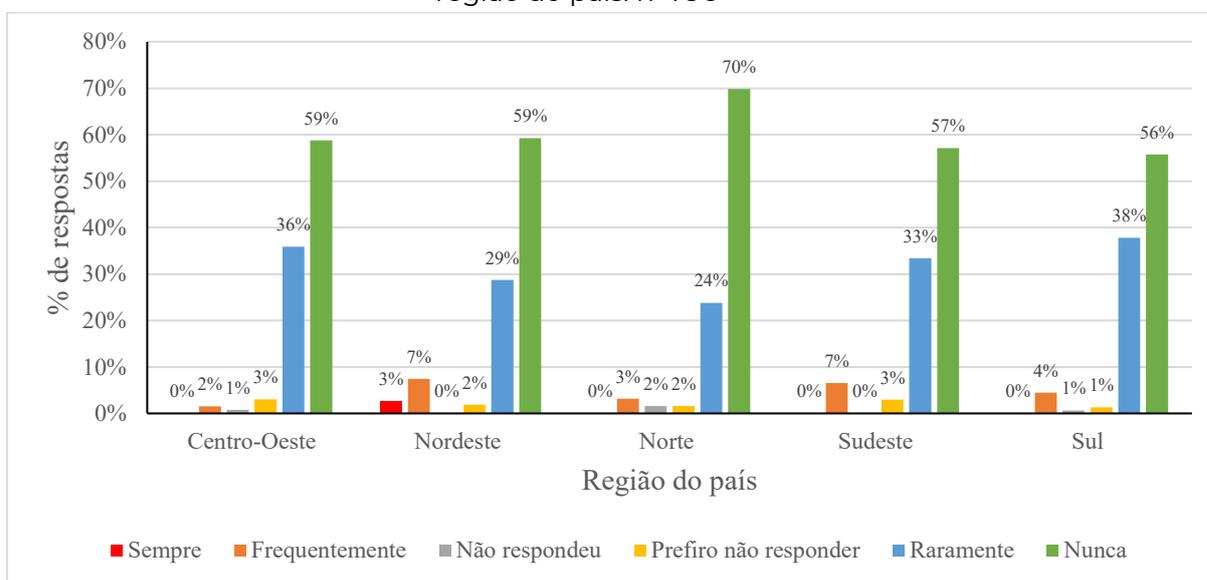
Fonte: elaborado pelo autor.

A leitura conjunta das Figuras 42 e 43 indica que a percepção sobre inclusão racial tende a melhorar quando se trata de oportunidades de liderança, mas isso não elimina a necessidade de ações contínuas de monitoramento, transparência nos processos seletivos internos e escuta ativa dos grupos raciais minorizados.

A Figura 44 a seguir, demonstra que, embora a maioria dos participantes não tenha presenciado comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho, tais episódios ainda são relatados. A categoria “Nunca” liderou em todas as regiões, com destaque para o Norte (70%), o Centro-Oeste e o Nordeste (59%).

Ainda assim, a presença expressiva de respostas como “Raramente” e “Frequentemente”, sobretudo nas regiões Sudeste e Sul, evidencia que situações de discriminação racial continuam ocorrendo, ainda que de maneira pontual. A categoria “Sempre” teve ocorrência mínima, enquanto “Prefiro não responder” e “Não respondeu” apresentaram percentuais baixos. Esses dados reforçam a importância de manter atenção constante às práticas de inclusão racial no ambiente institucional (Figura 44).

**Figura 44** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “42 - Você já observou ou foi informado sobre comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho?” de acordo com a região do país. n=796



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 44 traz um contraponto importante às percepções positivas apresentadas nas Figuras 42 e 43 ao questionar os participantes sobre experiências ou informações relacionadas a comportamentos discriminatórios por raça/cor no ambiente de trabalho da CAIXA.

Embora a maioria das respostas em todas as regiões esteja concentrada na opção "Nunca" – com destaque para o Norte (70%), seguido por Centro-Oeste e Nordeste (59%), e Sul (56%) – os dados de experiências relatadas com alguma frequência não são desprezíveis:

- a) A resposta "Raramente" aparece com força variando entre 24% (Norte) e 38% (Sudeste), o que aponta para a existência pontual, mas persistente, de episódios discriminatórios;**

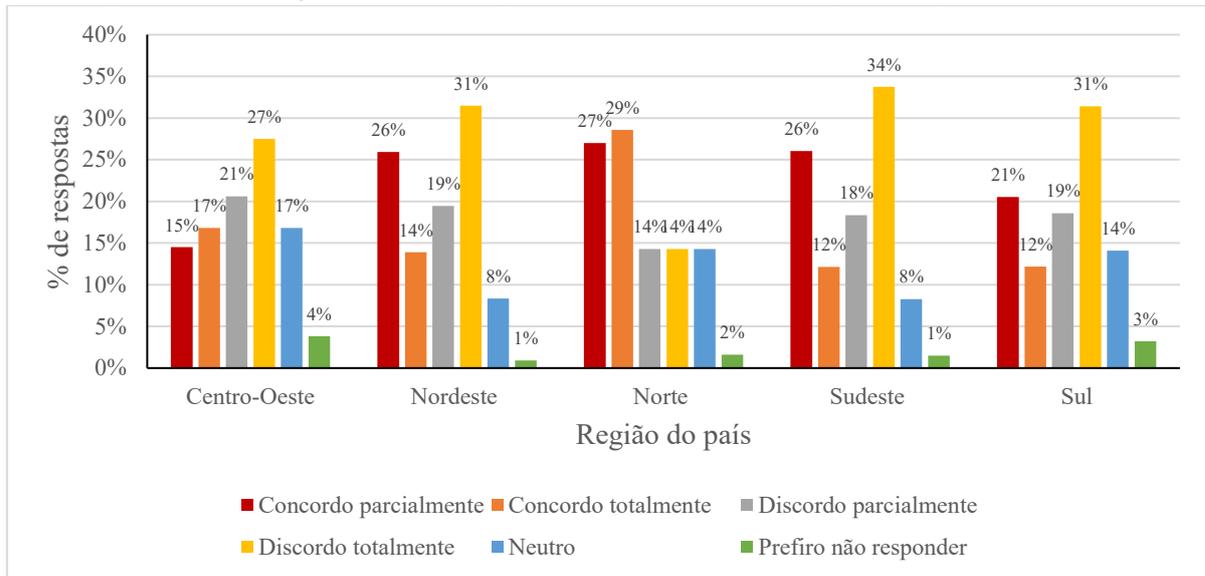
**b) As respostas "Frequentemente" e "Sempre", embora baixas (até 7%), confirmam que casos recorrentes ainda ocorrem em menor escala, mas de maneira preocupante.**

Essa combinação revela um cenário aparentemente positivo na média, mas com núcleos de percepção crítica e experiências negativas localizadas, o que reforça a importância de políticas preventivas, canais seguros de denúncia e ações de sensibilização contínua. Como em outros eixos da diversidade, a experiência cotidiana dos empregados pode divergir do discurso institucional, especialmente se houver baixa escuta ativa e subnotificação de casos.

Esse contraste é bem explicado no artigo de Kraus et al. (2022), que discute como a narrativa de progresso racial – a crença de que a sociedade está naturalmente se tornando mais equitativa com o tempo – pode obscurecer desigualdades persistentes e desmobilizar mudanças estruturais necessárias. Segundo os autores, essa narrativa reduz a urgência de ações concretas e induz organizações a adotarem medidas simbólicas, como treinamentos pontuais, em vez de transformações profundas baseadas em evidências.

A Figura 45 investiga uma dimensão particularmente sensível: a representatividade racial nos cargos de liderança por região. Os resultados revelam um cenário de maior divisão entre os participantes, com aumento expressivo das percepções críticas em relação às figuras anteriores.

**Figura 45** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “43 - Há representatividade racial adequada nos cargos de liderança da minha região” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Destaca-se que as respostas "discordo totalmente" chegaram a 34% no Sudeste e 31% no Sul e Nordeste. Além disso, as discordâncias parciais, somadas às respostas neutras, contribuem para um quadro em que menos da metade dos respondentes em cada região acredita plenamente na representatividade racial adequada em suas lideranças locais.

A região Norte, que havia se destacado nas figuras anteriores por seus altos níveis de concordância, também apresenta aqui distribuição mais fragmentada, com 29% de concordância total, mas também 14% de discordância total e 14% de respostas neutras. Mesmo assim, seus números apresentam um cenário mais igualitário do que em outras regiões.

Esses dados sugerem uma dissonância entre a percepção de equidade nos processos (Figura 43) e a efetiva presença de lideranças racialmente diversas, apontada nesta figura. Ou seja, mesmo que os respondentes reconheçam oportunidades formais, a representatividade ainda não é percebida como uma realidade consolidada.

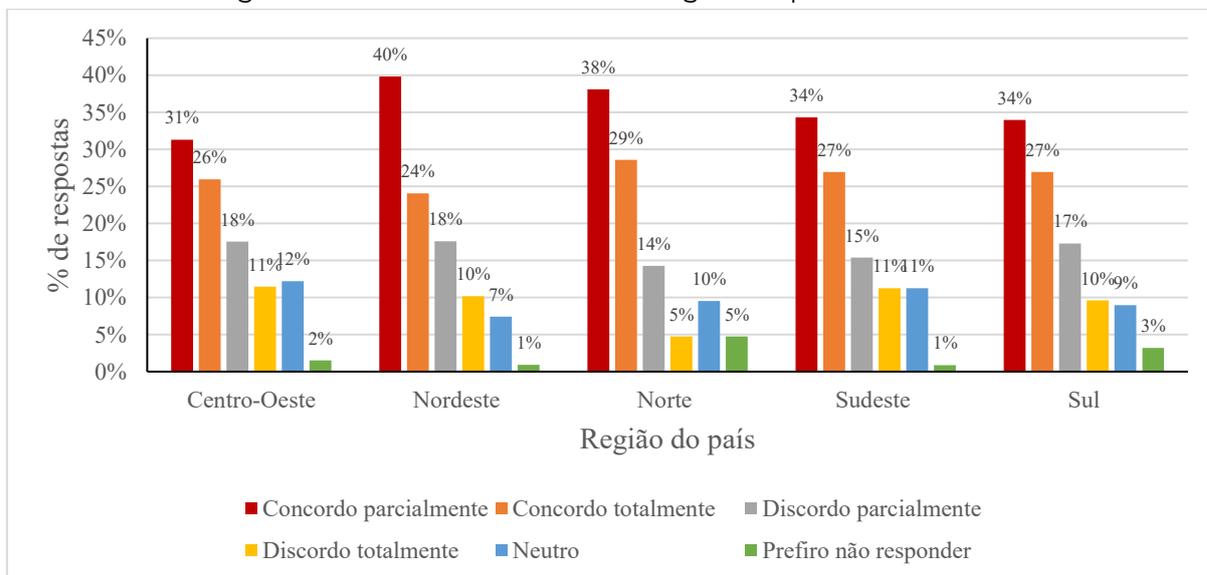
Complementarmente, o estudo de Vicente et al. (2024) destaca que o setor bancário brasileiro sofre com uma significativa sub-representação de pessoas negras em cargos de liderança, apesar de políticas declaradas de diversidade - apenas 4,8% dos cargos gerenciais,

apesar de pretos e pardos representarem a maioria da população brasileira.

Esse resultado evidencia que a inclusão racial vai além de oportunidades declaradas – ela depende de resultados concretos, visíveis e legitimados. Para a CAIXA, isso implica fortalecer ações afirmativas, revisar critérios de promoção e estimular a ocupação de espaços de poder por pessoas negras e de outras etnias minorizadas, especialmente em cargos de comando.

É nesse sentido que vem a Figura 46, que trata da percepção regional sobre a suficiência e divulgação das estratégias da CAIXA para combater o racismo estrutural. No Nordeste, observa-se a maior taxa de concordância parcial (40%) e uma concordância total significativa (24%), o que indica uma percepção majoritariamente favorável à atuação da CAIXA nesse tema. A região Norte também apresenta índices elevados de aprovação, com 38% de concordância parcial e 29% de concordância total, sugerindo que os participantes dessas regiões percebem os esforços da empresa como relevantes e relativamente bem divulgados.

**Figura 46** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “44 - Na CAIXA há estratégias e iniciativas amplamente divulgadas, suficientes para combater o racismo estrutural no ambiente organizacional” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria dos participantes nas cinco regiões demonstra algum nível de concordância com a afirmação, sendo que a concordância parcial predomina em todas elas, o que pode indicar que os

empregados reconhecem os esforços da empresa, mas consideram que ainda há margem para avanços.

Esse padrão de respostas, no entanto, pode estar influenciado pela composição da amostra, já que quase 28% dos respondentes (219 de 796 pessoas) se autodeclaram pretos ou pardos. A presença significativa desse grupo pode contribuir para uma avaliação mais favorável das iniciativas, uma vez que são justamente os principais beneficiários das políticas de equidade racial. Por outro lado, isso também pode mascarar a percepção real se os dados não forem analisados de forma segmentada.

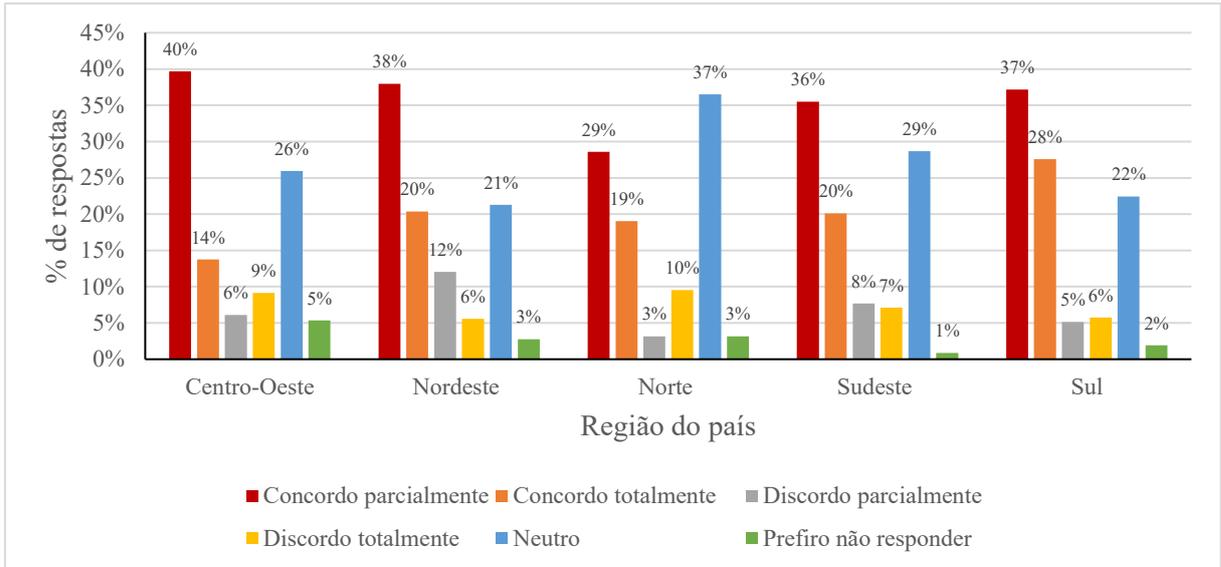
Caso a pergunta fosse direcionada exclusivamente ao público preto e pardo, é possível que os resultados revelassem maior criticidade ou percepções distintas quanto à suficiência e eficácia das estratégias institucionais. Portanto, uma análise mais detalhada e segmentada é fundamental para compreender com maior profundidade os efeitos e a recepção das ações afirmativas no interior da organização.

O estudo de Vicente et al. (2024) propõe as Estratégias Sistêmicas para Equidade Racial, voltadas ao setor bancário: (1) Estratégia de Conformidade Legal, com estabelecimento de metas obrigatórias de inclusão e transparência na promoção de pessoas negras; (2) Estratégia de Pressão Social, incentivando a atuação conjunta da sociedade civil e órgãos de controle sobre as práticas institucionais; e (3) Estratégia de Excelência Reconhecida, baseada na valorização de boas práticas e reconhecimento público de organizações que promovem avanços reais em inclusão racial.

Além disso, Garrick et al. (2024) destacam a importância de ações internas estruturais e contínuas, como: programas de mentoria com foco racial, revisão de processos seletivos para eliminação de vieses inconscientes, formação de lideranças inclusivas e incorporação das metas de diversidade como parte dos indicadores de desempenho organizacional.

A Figura 47 encerra o Grupo 6 ao investigar a percepção sobre a influência da cultura regional nas iniciativas de inclusão racial. De forma geral, os resultados indicam que as lideranças reconhecem algum grau de influência regional, mas com intensidade variada entre as regiões.

**Figura 47** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “45 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão racial.” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Novamente, a concordância parcial lidera em quase todas as regiões, com destaque para o Centro-Oeste (40%) e o Nordeste (38%). No entanto, os percentuais de concordância total são modestos, oscilando de 14% (Centro-Oeste) a 28% (Sul), o que sugere que, embora exista uma percepção de que o contexto cultural influencia, a intensidade e a clareza dessa percepção não são consensuais.

Enfim, os dados da Tabela 6 indicam que, entre as questões analisadas no Eixo Raça/Cor, duas apresentaram associação estatisticamente significativa com a região dos participantes, segundo o teste do qui-quadrado ( $p < 0,05$ ). A primeira refere-se à observação ou relato de comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho (Pergunta 42,  $p = 0,010$ ), e a segunda trata da percepção sobre a representatividade racial nos cargos de liderança (Pergunta 43,  $p = 0,009$ ).

Tabela 6 – Teste de Correlação (Qui-quadrado $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo Raça/Cor e a região do país dos participantes da pesquisa.			
Perguntas 40-45	Qui-quadrado	Valor-p	Associação ( $p < 0,05$ )
40- As iniciativas de inclusão racial na CAIXA promovem um ambiente de trabalho equitativo para empregados de todas as raças e cores.	24,171	0,452	FALSO

41- Os empregados de diferentes raças/cor têm igualdade de oportunidades para cargos de liderança.	22,023	0,578	FALSO
42- Você já observou ou foi informado sobre comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho?	37,403	0,010	VERDADEIRO
43- Há representatividade racial adequada nos cargos de liderança da minha região.	43,490	0,009	VERDADEIRO
44- Na CAIXA há estratégias e iniciativas amplamente divulgadas, suficientes para combater o racismo estrutural no ambiente organizacional.	19,975	0,698	FALSO
45- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão racial.	35,912	0,056	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses achados sugerem que as percepções sobre a existência de discriminação racial e a adequação da diversidade racial nas lideranças variam de forma significativa entre as regiões do país, refletindo realidades organizacionais e socioculturais distintas. Já as demais questões, relacionadas às iniciativas de inclusão racial, igualdade de oportunidades, enfrentamento ao racismo estrutural e influência da cultura local, não apresentaram correlação estatisticamente significativa com a variável região, o que indica percepções mais consistentes entre os participantes de diferentes localidades (Tabela 6).

Essa distinção é relevante: indica que certas experiências relacionadas à desigualdade racial são mais sensíveis ao contexto local. A observação ou relato de discriminação (Figura 42) pode refletir fatores como a composição racial regional, a visibilidade da diversidade, ou a maior disposição em denunciar. Já a percepção sobre representatividade racial (Figura 43) pode estar ancorada na realidade objetiva de ocupação de cargos de poder por pessoas negras e pardas, que varia expressivamente entre estados e regiões do Brasil.

Esses achados sugerem que, embora a CAIXA mantenha uma política nacional, a experiência cotidiana da inclusão racial ainda é altamente contextualizada. Isso reforça o argumento defendido por autores como Scelles et al. (2024), que alertam que ações padronizadas de diversidade têm eficácia limitada se não forem ajustadas às

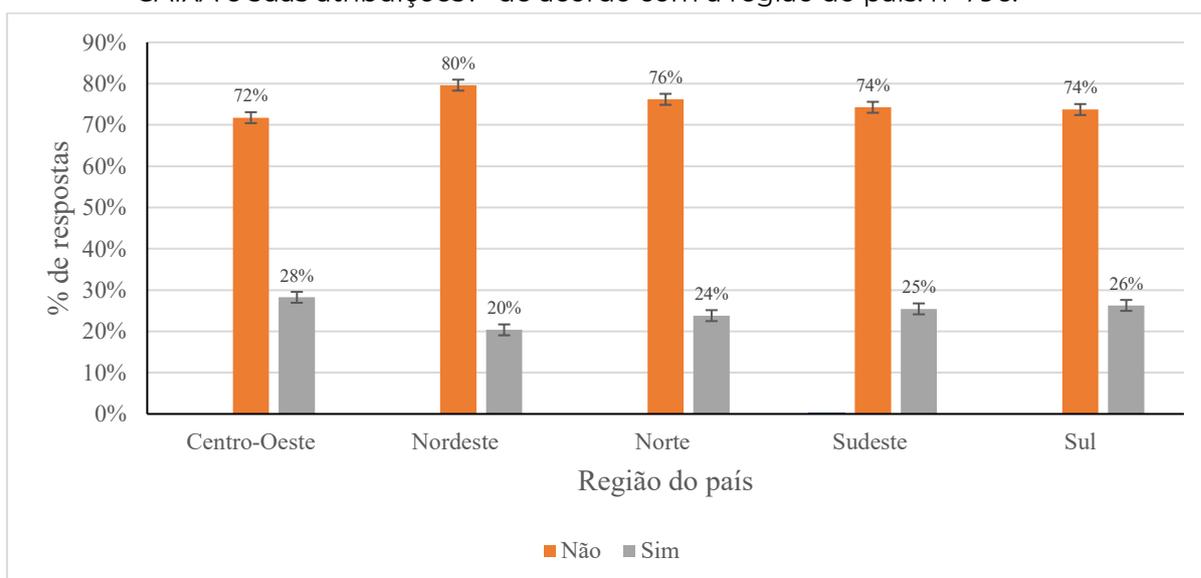
realidades locais, pois correm o risco de se tornarem simbólicas ou desconectadas da vivência dos trabalhadores.

### 5.2.7. GRUPO 7 - PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DAS COMISSÕES REGIONAIS DE DIVERSIDADE

A Figura 48 aborda a pergunta: “Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?”, revelando dados sobre o nível de conhecimento dos líderes em relação a essas instâncias institucionais, segmentado por região do país. Os resultados são bastante expressivos e revelam um desafio crítico: a falta de visibilidade e reconhecimento institucional dessas comissões.

Em todas as regiões analisadas, a maioria dos participantes declarou não conhecer as comissões e suas atribuições. O índice de desconhecimento varia entre 72% (Centro-Oeste) e 80% (Nordeste), sendo que as taxas de conhecimento não ultrapassam 28% em nenhuma das regiões. Os menores percentuais de reconhecimento foram registrados no Nordeste (20%) e no Norte (24%), enquanto o Centro-Oeste, Sudeste e Sul apresentam resultados um pouco superiores, mas ainda insuficientes (entre 25% e 28%).

**Figura 48** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “46 - Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

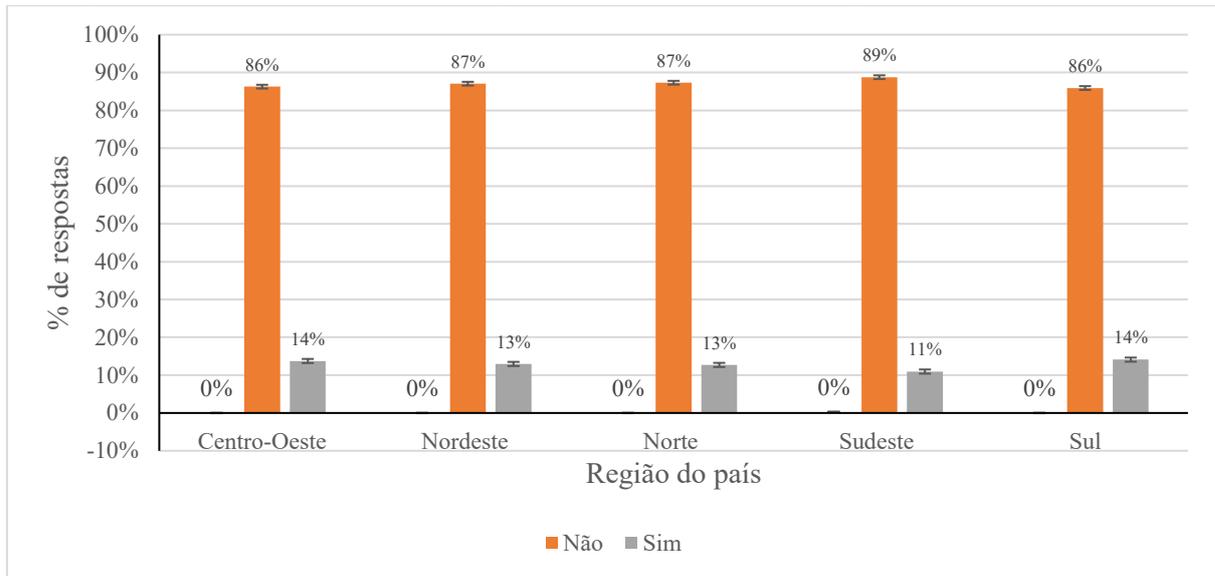
Esses dados são preocupantes, especialmente considerando que as Comissões Regionais de Diversidade (CRDs) são ferramentas

essenciais de escuta, participação e implementação de ações de equidade dentro da empresa (Bezerra et al., 2025). A sua baixa visibilidade compromete o potencial democrático e pedagógico que essas instâncias representam no combate ao racismo estrutural e às demais formas de discriminação no ambiente corporativo.

Esse cenário encontra respaldo na literatura especializada. Segundo o estudo de Medina Filho et al. (2024), com base em um estudo de caso no SESC-RJ, os comitês de diversidade são cruciais para promover mudanças culturais, mas sua efetividade depende diretamente de visibilidade institucional, reconhecimento dos empregados e apoio concreto da liderança. O artigo demonstra que, quando os comitês são devidamente legitimados e integrados à estrutura organizacional, eles são capazes de promover transformações profundas na percepção dos trabalhadores sobre inclusão, pertencimento e justiça organizacional

A Figura 49 dá continuidade à análise iniciada na Figura 48, aprofundando a percepção dos participantes sobre as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA. Especificamente, esta figura apresenta as respostas à pergunta: “Você sabe quem são os representantes da Comissão Regional de Diversidade da sua região?”. Os resultados reforçam e agravam o diagnóstico apontado anteriormente: a invisibilidade institucional das comissões se estende também às pessoas que as compõem, o que compromete gravemente sua legitimidade e eficácia prática.

**Figura 49** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “47 - Você sabe quem são os representantes da Comissão Regional de Diversidade da sua região?” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados são categóricos: entre 86% e 89% dos participantes afirmam não saber quem são os representantes da Comissão em sua região, sendo o menor índice de desconhecimento no Centro-Oeste e Sul (86%) e o maior no Sudeste (89%). A taxa de respostas afirmativas (“Sim”) é extremamente baixa em todo o país, variando apenas entre 11% e 14%. Isso indica que, além de não conhecerem as atribuições das comissões (como já revelado na Figura 47), as lideranças também não sabem a quem recorrer, interagir ou representar suas demandas em relação à diversidade.

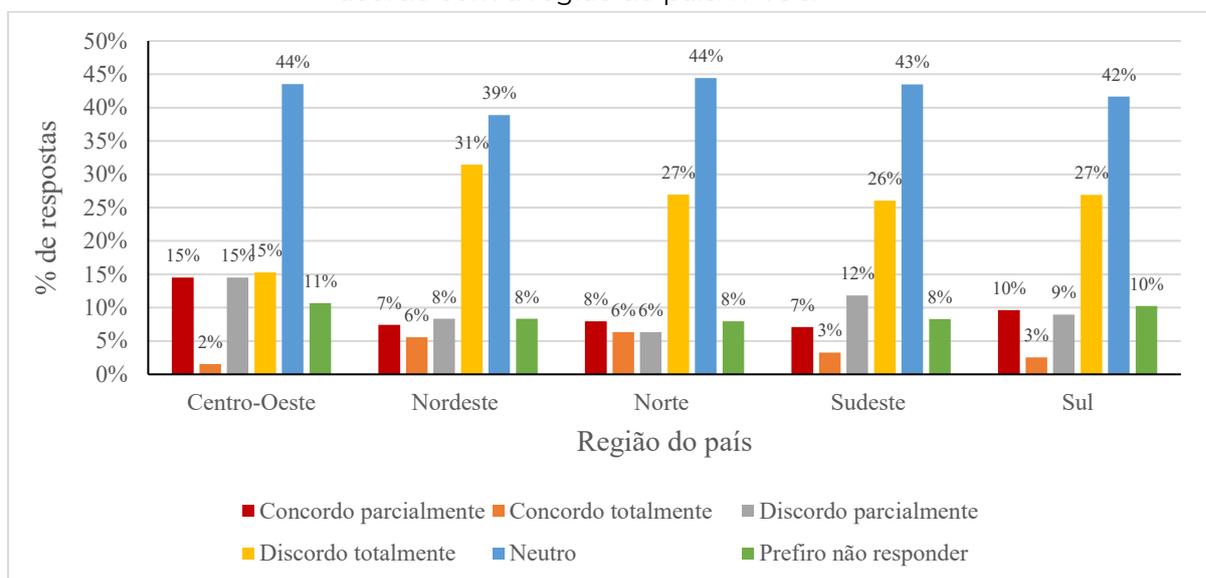
A relação entre as Figuras 48 e 49 evidencia um duplo déficit de institucionalidade: por um lado, o desconhecimento funcional, e por outro, o desconhecimento humano/pessoal das lideranças encarregadas da pauta da diversidade. Esse cenário enfraquece a função política e pedagógica das Comissões Regionais, uma vez que a ausência de identificação de seus representantes impede a formação de vínculos de confiança, o encaminhamento de denúncias e sugestões e o fortalecimento de uma cultura de pertencimento.

Os dados da Figura 50 mostram que a maioria dos participantes expressa incerteza ou percepção negativa sobre o papel efetivo das Comissões Regionais de Diversidade na promoção da diversidade em suas regiões. Os dados revelam um cenário de incerteza predominante,

refletido pela alta frequência da categoria “Neutro”, que foi a mais selecionada em todas as regiões do país.

O Norte e o Centro-Oeste lideram com 44% de respostas neutras, seguido de perto pelo Sudeste (43%), Sul (42%) e Nordeste (39%). Esses números sugerem uma percepção generalizada de dúvida ou desconhecimento sobre o impacto real das comissões, como já observado nas Figuras 47 e 48.

**Figura 50** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “48 - As Comissões Regionais de Diversidade têm desempenhado um papel efetivo na promoção da diversidade na minha região” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados confirmam que a percepção da efetividade das comissões é, na maioria das vezes, indefinida ou pouco entusiástica. A prevalência das respostas “Neutro” e a combinação com baixos índices de concordância total indicam que os empregados não têm clareza suficiente sobre o papel real das CRDs para avaliar sua atuação de forma assertiva.

Essa incerteza reforça as conclusões anteriores: a baixa visibilidade institucional das CRDs, a ausência de comunicação clara sobre suas funções e a falta de conhecimento dos seus representantes – como mostrado nas Figuras 48 e 49 – tornam difícil para os trabalhadores reconhecerem seu impacto.

Segundo Williams e Rowe (2021), comitês de diversidade não podem funcionar em silos, isolados da estrutura institucional e das

lideranças. Para que tenham sucesso, é imprescindível haver apoio ativo de lideranças em todos os níveis, visibilidade estratégica e integração com os sistemas de decisão e comunicação da organização. A ausência desses elementos leva à baixa visibilidade, ao engajamento limitado e, por consequência, à ineficácia percebida pelos trabalhadores.

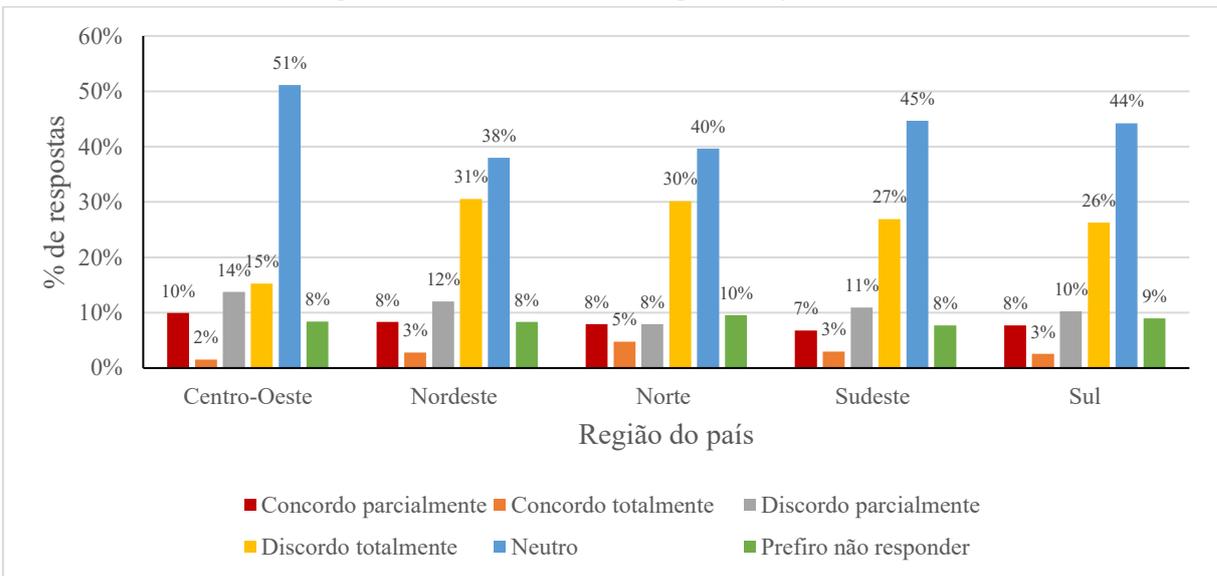
Para mudar esse cenário, é necessário integrar as ações das CRDs às metas organizacionais e aos planos de desenvolvimento de pessoas (Williams; Rowe, 2021). Eles argumentam que a diversidade, assim como a tecnologia no passado, deve ser encarada como investimento estratégico e não como um adendo institucional. A diversidade, segundo Smith (2012), citado por Williams e Rowe, constrói capacidade institucional e precisa de engajamento, financiamento e planejamento integrados aos objetivos centrais da organização.

No que diz respeito à transparência das atividades e canais de atuação, Bezerra et al. (2025) reforça que a visibilidade é um dos pilares do sucesso de comitês de diversidade. Para isso, é necessário haver comunicação contínua, relatórios regulares, envolvimento com lideranças e fóruns abertos de escuta. Sem esses elementos, os comitês permanecem desconhecidos ou inoperantes para grande parte da força de trabalho.

Os dados da Figura 51 indicam que a maior parte dos participantes adota uma postura neutra ou crítica em relação à atuação das Comissões Regionais de Diversidade no desenvolvimento de ações e projetos voltados à inclusão, considerando as especificidades regionais.

A resposta “Neutro” foi novamente predominante em todas as regiões, com destaque para o Sudeste (cerca de 45%) e o Centro-Oeste (acima de 51%). Além disso, as categorias “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente” apresentaram percentuais relevantes, o que reforça a percepção de baixa efetividade ou desconhecimento sobre a atuação das comissões.

**Figura 51** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “49 - As Comissões Regionais de Diversidade são atuantes em desenvolver ações e projetos voltados à inclusão nas especificidades na minha região.” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esse diagnóstico aponta para a necessidade de aprofundar a articulação territorial das comissões e promover ações que tenham maior enraizamento nas demandas locais. Isso implica a realização de um mapeamento participativo das especificidades regionais, com escuta ativa de diferentes grupos minorizados; o planejamento de projetos com impacto mensurável e periodicidade definida, em parceria com áreas estratégicas como gestão de pessoas e desenvolvimento sustentável; a produção de relatos e devolutivas públicas sobre os resultados alcançados, fortalecendo a visibilidade e a confiança institucional; e, por fim, o fomento à participação direta dos empregados nas decisões das Comissões Regionais de Diversidade, por meio da criação de canais de representação mais democráticos e transparentes.

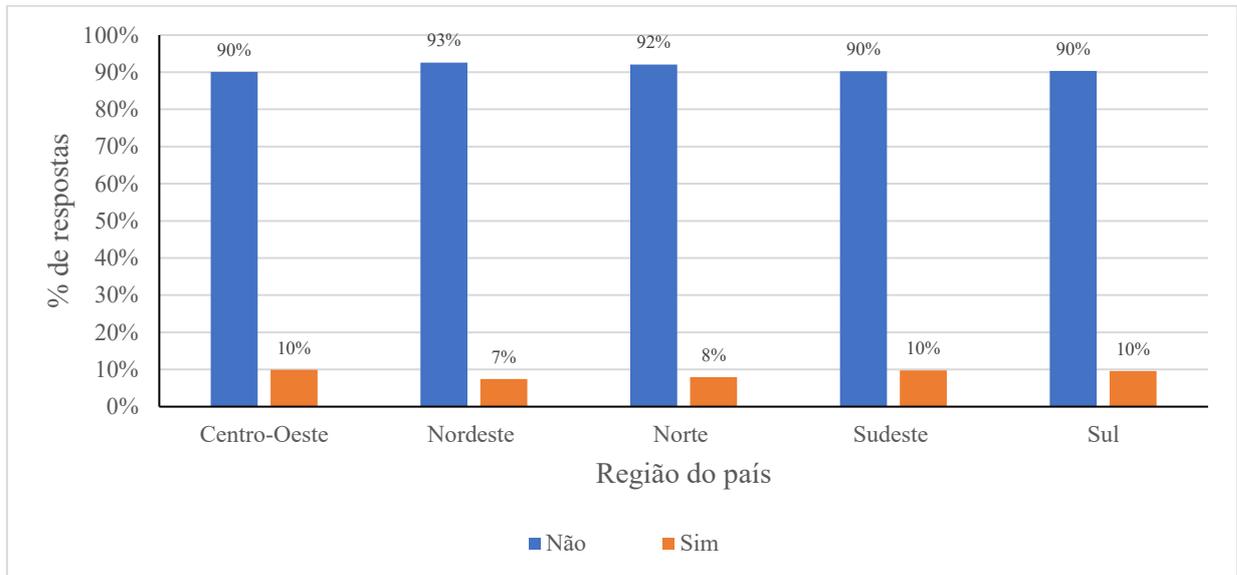
No estudo de Medina Filho et al. (2024), sobre o Comitê de Diversidade do SESC-RJ, destaca-se que o impacto positivo da atuação do comitê se deve, em grande parte, à sua capacidade de conectar suas ações à realidade dos territórios onde atua. O comitê foi avaliado como “muito importante” por 70% dos participantes, justamente por desenvolver projetos específicos voltados para públicos locais – como pessoas com deficiência, população negra, LGBTQIAPN+ e idosos. Essa abordagem reforça a necessidade de atuação enraizada, com escuta ativa e iniciativas customizadas às especificidades regionais.

De forma complementar, Silva et al. (2020) que analisa um programa de diversidade em uma multinacional brasileira, enfatiza que um dos fatores de sucesso foi a criação de “pilares” temáticos com agendas próprias, o que possibilitou que as demandas locais fossem tratadas com autonomia, legitimidade e maior representatividade. A pesquisa mostra que esse modelo permitiu a descentralização da gestão da diversidade, contribuindo para uma atuação mais eficaz e alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial os de número 5, 8 e 10.

Ainda, Bezerra et al. (2025) identificam como uma das principais fragilidades dessas instâncias a ausência de territorialização das ações. Os autores defendem que a atuação local, com foco nas características e desafios de cada região, é indispensável para garantir legitimidade e efetividade. Para isso, sugerem a escuta ativa dos públicos internos, mapeamento das necessidades regionais e criação de agendas descentralizadas com indicadores específicos de impacto.

A Figura 52 apresenta os dados referentes à pergunta: “Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?”, segmentados por região, e revela um dado alarmante: a quase total ausência de visibilidade das ações dessas comissões entre as lideranças. Em todas as regiões do país, a grande maioria dos respondentes afirma desconhecer as atividades desenvolvidas, com índices que variam entre 90% e 93%. A resposta afirmativa (“Sim”) oscila de forma mínima, entre 7% (Nordeste) e 10%.

**Figura 52** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “50 - Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?” de acordo com a região do país. n=796.

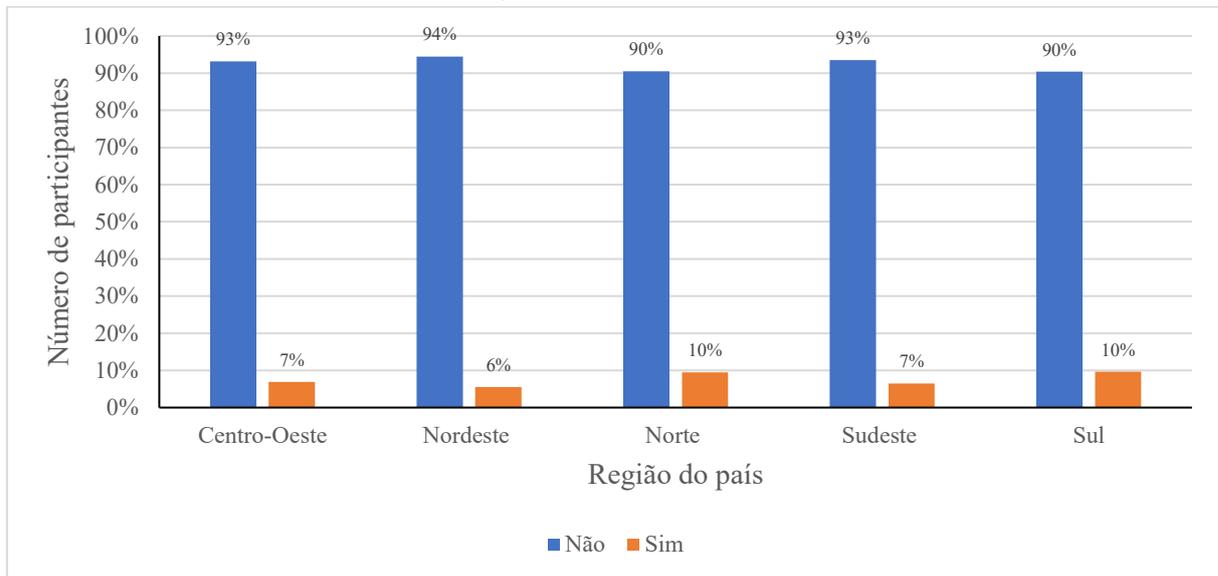


Fonte: elaborado pelo autor.

Esse resultado evidencia que, mesmo quando as comissões estão formalmente constituídas e teoricamente em atividade, suas ações não chegam ao conhecimento da maioria das lideranças, o que compromete diretamente sua eficácia e sua função institucional. Trata-se de uma confirmação enfática dos padrões de invisibilidade e baixa legitimação já identificados nas Figuras 48 a 51.

A Figura 53, que trata da participação efetiva dos empregados em atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade (CRDs), apresenta resultados praticamente idênticos aos da Figura 52, que aborda o conhecimento sobre essas atividades. Em ambas, observa-se uma prevalência quase absoluta da resposta “Não”, com variações mínimas entre as regiões. Na Figura 52, os índices de desconhecimento sobre as ações das CRDs variaram de 90% a 93%, enquanto na Figura 53, os percentuais de não participação oscilaram dentro de faixa semelhante, 90% a 94%.

**Figura 53** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “51 - Você já participou de alguma atividade/iniciativa promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?” de acordo com a região do país. n=796.

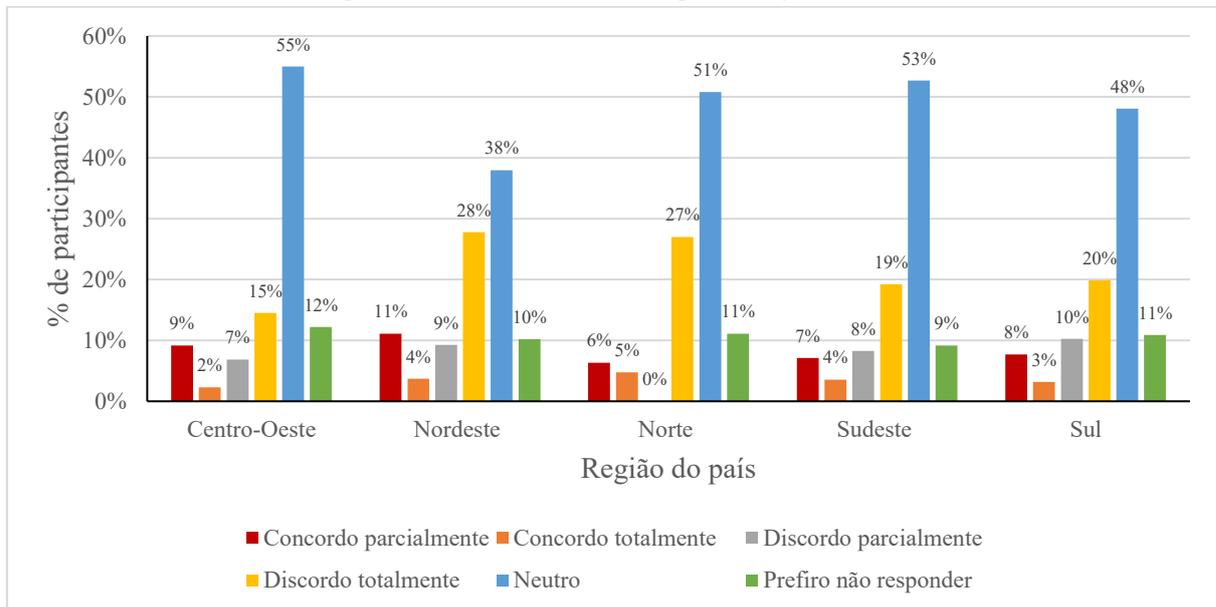


Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 54 revela que a percepção sobre a adequação das ações das Comissões Regionais de Diversidade às especificidades locais é majoritariamente neutra em todas as regiões. O Centro-Oeste concentra o maior percentual de respostas nessa categoria, atingindo 55%, mas não muito distante das regiões Sudeste (53%) e Norte (51%). A menor frequência de “neutro” é do Nordeste, com 38%, ao mesmo tempo em que o discordo totalmente aumenta e atinge o maior nível dessa categoria: 28%.

Essa inversão no padrão, em relação às demais regiões, pode indicar uma maior clareza e criticidade por parte dos respondentes nordestinos, que parecem expressar com mais firmeza a percepção de que as ações das comissões não têm conseguido atender às especificidades locais no que se refere à diversidade e à inclusão. Além disso, um dado bastante significativo é que, em todas as regiões, as respostas “discordo totalmente” superam as de “concordo totalmente”, sinalizando uma baixa efetividade percebida das comissões regionais de diversidade em lidar com os contextos e desafios locais.

**Figura 54** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “52 - As ações das Comissões Regionais de Diversidade são adequadas para lidar com as questões específicas de diversidade e inclusão da minha região” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

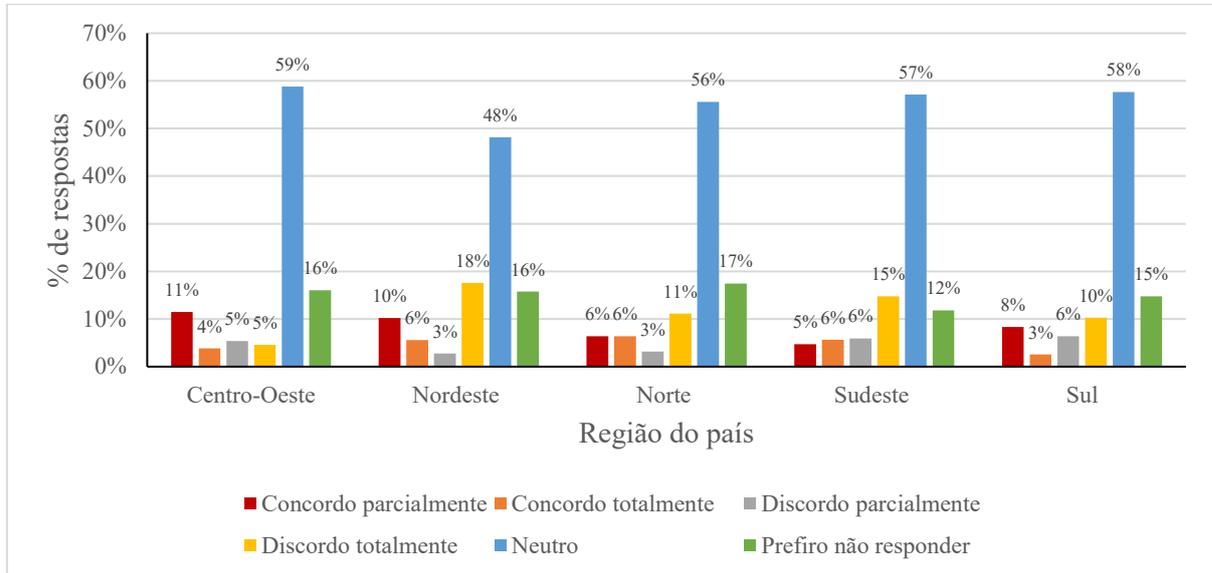
Essa correlação é particularmente relevante porque mostra que o problema não se limita à comunicação; ele está diretamente ligado à ausência de articulação entre as comissões e os territórios onde atuam, bem como à falta de sentido prático percebido pelos empregados nas ações realizadas. Além disso, esse descompasso compromete a legitimidade das CRDs como instâncias representativas e operacionais das políticas de equidade racial e diversidade.

A Figura 55 apresenta as respostas dos participantes à seguinte afirmação: “As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz”, com base na percepção de 796 empregados, segmentados por região. A análise revela que a resposta mais frequente em todas as regiões foi “Neutro”, o que indica uma predominância de incerteza ou desconhecimento sobre o nível de apoio institucional oferecido às CRDs por parte da liderança.

O aumento no número de respostas “Prefiro não responder” na Figura 55, somado à predominância da opção “Neutro”, pode ser interpretado à luz do conceito de silenciamento organizacional, conforme discutido por Almeida e Silva (2024). Segundo os autores, o silêncio nas organizações muitas vezes não é ausência de opinião, mas resultado de um ambiente institucional que desincentiva a expressão

crítica, especialmente quando se trata de avaliar figuras de autoridade, como lideranças.

**Figura 55** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “53 - As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Em contextos marcados por fortes relações hierárquicas e culturas organizacionais verticalizadas, a manifestação de discordâncias pode ser percebida como arriscada ou inadequada. Esse processo, conforme apontam os autores, produz subjetividades marcadas pela prudência e pela autocensura, o que tende a naturalizar o silêncio como prática de sobrevivência institucional (Almeida; Silva, 2024).

Portanto, o comportamento identificado na pesquisa — alta frequência de neutralidade e aumento expressivo de não respostas — não deve ser interpretado apenas como desconhecimento ou desinteresse, mas como possível expressão de medo institucionalizado de retaliação ou julgamento, especialmente quando a avaliação envolve as lideranças.

A teoria da espiral do silêncio, proposta por Noelle-Neumann (1974) e aprofundada por Ortiz (2019), ajuda a explicar o comportamento de neutralidade ou silêncio em contextos de avaliação sensível, como no caso da percepção sobre o apoio da liderança a ações de diversidade. Segundo Ortiz (2019), o medo de isolamento social ou de sanções simbólicas pode levar os indivíduos a suprimir opiniões consideradas

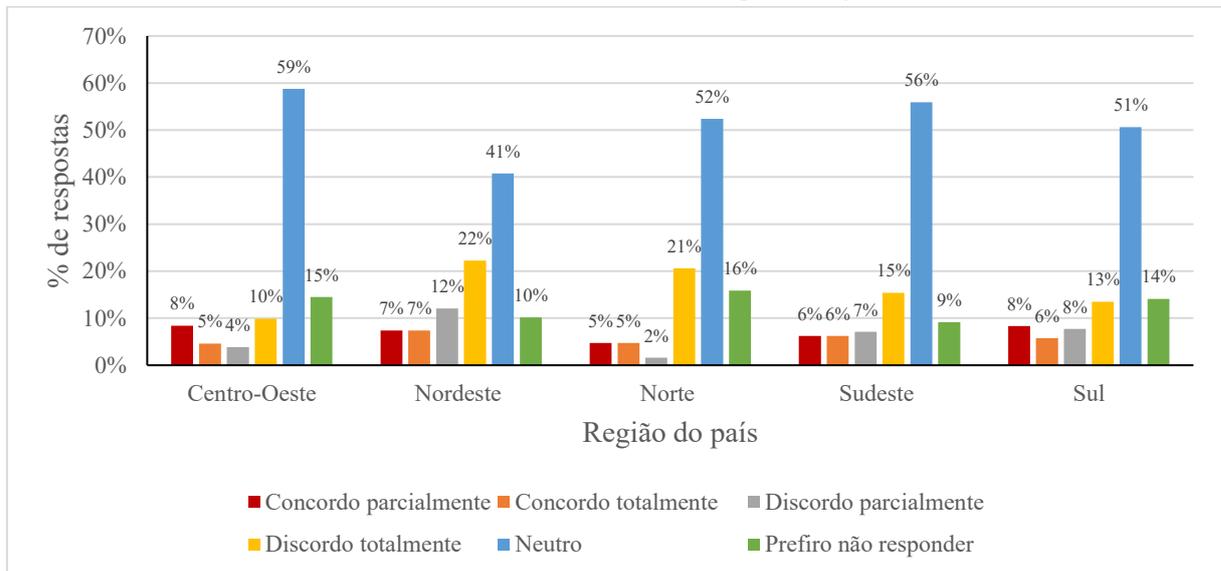
divergentes ou impopulares, especialmente quando a percepção é de que sua visão não está alinhada com a maioria ou com figuras de autoridade.

Em ambientes hierarquizados, como instituições públicas ou grandes corporações, esse efeito pode ser ainda mais acentuado. A autora argumenta que a configuração comunicativa afeta diretamente a disposição das pessoas em expressar opiniões. Ambientes de alta exposição ou com pouca proteção institucional à crítica promovem o silêncio, não por ausência de opinião, mas por receio de julgamento, marginalização ou consequências negativas (Ortiz, 2019).

Em conjunto, os dados da Figura 55 evidenciam que predomina uma percepção de indefinição quanto ao papel da liderança no apoio às CRDs. Isso é particularmente preocupante quando relacionado às Figuras 52 e 53, que já haviam demonstrado desconhecimento generalizado das ações e baixíssima participação dos líderes nas atividades das comissões. Ou seja, mesmo onde há apoio declarado, ele não se traduz em visibilidade, impacto ou engajamento prático, o que reforça a hipótese de uma atuação simbólica por parte das lideranças institucionais.

Dando sequência, os dados da Figura 56 indicam que a acessibilidade das Comissões Regionais de Diversidade aos empregados é percebida com ressalvas. A resposta “Neutro” foi a mais frequente em todas as regiões, novamente, com maior incidência no Centro-Oeste (59%) e no Sudeste (56%). Em todas as regiões, os percentuais de discordância parcial e total superam os de concordância, apontando para uma percepção de barreiras de acesso às comissões.

**Figura 56** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “54 - As Comissões Regionais de Diversidade são acessíveis para todos os empregados que desejam apresentar questões ou sugestões sobre diversidade e inclusão.” de acordo com a região do país. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esse cenário, alinhado aos dados das Figuras 48 a 55, aponta para uma conclusão clara: as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA ainda são estruturas pouco visíveis, pouco acessadas e de legitimidade limitada entre os empregados. A predominância da neutralidade – aqui, como em questões anteriores sobre apoio da liderança, efetividade das ações e participação – denota uma desconexão entre a formalidade institucional das CRDs e a vivência concreta das lideranças em relação a elas.

No artigo de Calabrese et al. (2013), os autores propõem uma metodologia baseada em análise de lacunas (*gap analysis*) entre três dimensões: o compromisso divulgado pela organização em relatórios de sustentabilidade (*disclosed commitment*), o compromisso percebido pelos *stakeholders* (*perceived commitment*) e o compromisso esperado por esses *stakeholders* (*required commitment*). Quando há uma lacuna significativa entre o que a empresa comunica e o que os públicos internos percebem, como parece ser o caso das CRDs na CAIXA, isso indica não apenas falhas de comunicação, mas fragilidade na incorporação real das práticas de diversidade à cultura e à rotina da organização.

Complementando essa análise, Kinnunen et al. (2014) introduzem o conceito de saliência dos *stakeholders* internos, baseada em três atributos: poder, legitimidade e urgência. Quando uma

instância organizacional – como uma comissão de diversidade – não é percebida como legítima ou urgente pelos gestores ou trabalhadores, tende a ter saliência baixa, o que significa que suas demandas e existência são ignoradas ou subvalorizadas. Isso ajuda a explicar por que as CRDs, apesar de estarem formalmente constituídas, não são amplamente reconhecidas como relevantes ou influentes pelos empregados – o que se manifesta em respostas neutras e baixos índices de concordância sobre sua efetividade.

Portanto, o diagnóstico da pesquisa aplicada na CAIXA encontra eco na literatura: há uma clara desconexão entre o compromisso formal com a diversidade e a percepção prática das lideranças. Essa lacuna compromete a legitimidade das CRDs e impede que elas adquiram saliência institucional. Finalmente, a Tabela 7 apresenta os resultados do teste de correlação (Qui-quadrado  $\chi^2$ ) entre a região dos participantes e suas percepções sobre a atuação das Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA. Nenhuma das nove perguntas analisadas indicou associação estatisticamente significativa com a variável região (valor- $p > 0,05$ ), o que demonstra que aspectos como conhecimento, atuação, apoio, acessibilidade e efetividade das comissões são percebidos de forma semelhante pelos empregados, independentemente da área geográfica.

**Tabela 7 – Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepção sobre a Atuação das Comissões Regionais de Diversidade e a região do país dos participantes da pesquisa**

Perguntas 46-54	Qui-quadrado	Valor-p	Associação ( $p < 0,05$ )
46- Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?	3,512	0,898	FALSO
47- Você sabe quem são os representantes da Comissão Regional de Diversidade da sua região?	2,646	0,955	FALSO
48- As Comissões Regionais de Diversidade têm desempenhado um papel efetivo na promoção da diversidade na minha região.	25,545	0,377	FALSO
49- As Comissões Regionais de Diversidade são atuantes em desenvolver ações e projetos voltados à inclusão nas especificidades na minha região.	21,256	0,624	FALSO

50- Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?	0,763	0,943	FALSO
51- Você já participou de alguma atividade/iniciativa promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?	2,534	0,638	FALSO
52- As ações das Comissões Regionais de Diversidade são adequadas para lidar com as questões específicas de diversidade e inclusão da minha região.	21,604	0,362	FALSO
53- As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz.	27,780	0,115	FALSO
54- As Comissões Regionais de Diversidade são acessíveis para todos os empregados que desejam apresentar questões ou sugestões sobre diversidade e inclusão.	27,732	0,116	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

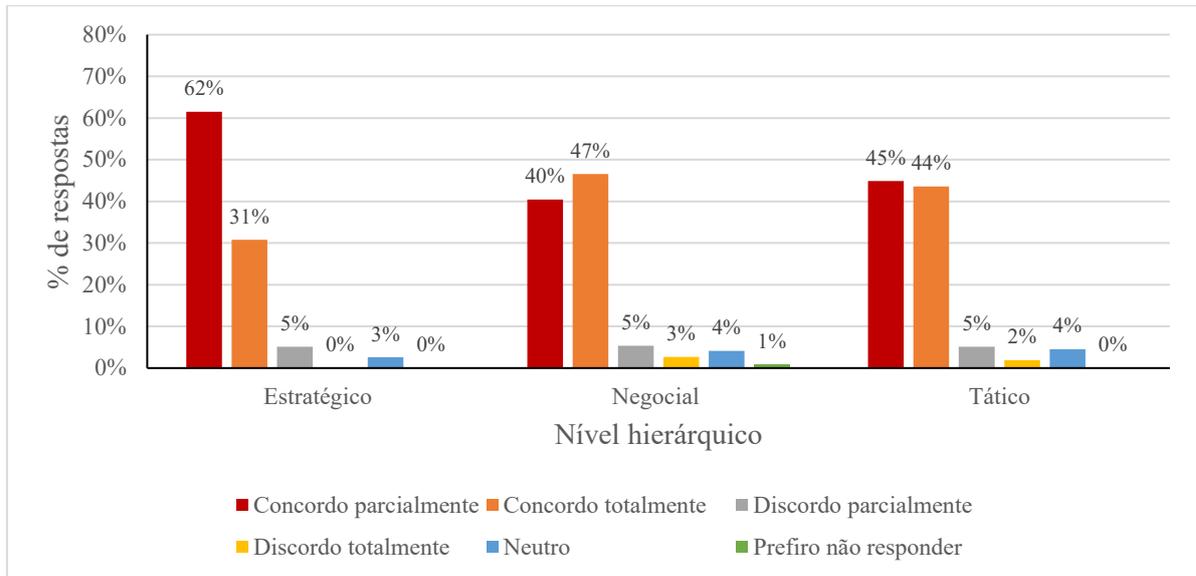
Em termos práticos, isso sugere uma experiência institucional relativamente padronizada em relação ao funcionamento e à visibilidade das comissões. As percepções expressas pelos participantes tendem a ser homogêneas entre as diferentes regiões do país, indicando que fatores regionais não exerceram influência significativa sobre as opiniões relacionadas a esse eixo temático (Tabela 7).

## 5.3 RESULTADOS DAS ANÁLISES EM RELAÇÃO AOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS

### 5.3.1. GRUPO 1- PERCEPÇÕES SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A Figura 57 a seguir, demonstra que os empregados da CAIXA têm uma percepção bastante positiva sobre o compromisso institucional com a diversidade e inclusão. Os três níveis hierárquicos – Estratégico, Tático e Negocial – apresentam elevados índices de concordância, acima de 85%. No entanto, o padrão de resposta dentro de cada nível revela nuances importantes na forma como esse compromisso é percebido.

**Figura 57** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “9 - A CAIXA é uma empresa que promove a diversidade e a inclusão” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: Elaborado pelo autor.

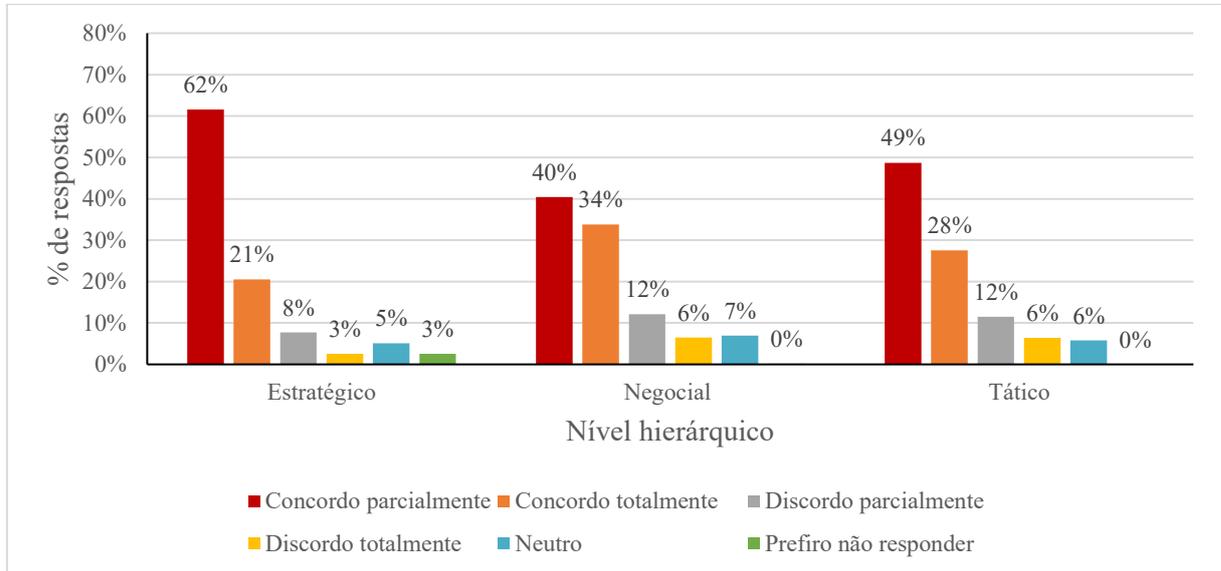
O nível Estratégico apresenta a maior taxa de concordância total (31%), ao mesmo tempo em que concentra 62% de concordância parcial, totalizando 93% de percepção positiva em relação à afirmação de que a CAIXA promove a diversidade e a inclusão. A predominância relevante da concordância parcial sobre a total sugere uma postura mais analítica e ponderada por parte desses respondentes, o que é compatível com suas atribuições de formulação, avaliação e supervisão das políticas institucionais.

Nos níveis Tático (89%) e Negocial (87%), embora a concordância total seja ligeiramente menor que no Estratégico, observa-se uma distribuição mais equilibrada entre as respostas "concordo parcialmente" e "concordo totalmente", o que pode ser interpretado como uma percepção mais pragmática e talvez menos crítica ou distante dos desafios estratégicos institucionais. Por estarem mais próximos das práticas cotidianas e dos resultados operacionais, esses profissionais podem perceber com maior nitidez as manifestações concretas de inclusão na cultura organizacional, sem necessariamente avaliar sua abrangência política ou institucional.

Dando sequência à análise, a Figura 58 revela que a maioria dos participantes, especialmente os do nível Estratégico (62%), declarou concordar parcialmente com a afirmação de que as iniciativas voltadas à capacitação e ao acultramento das lideranças são suficientes para fomentar o respeito e a valorização da diversidade. A concordância total

aparece de forma mais modesta: 21% no nível Estratégico, 28% no Tático e 34% no Negocial.

**Figura 58** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “10 - As iniciativas de capacitação e aculturação das lideranças sobre diversidade e inclusão são suficientes para que sejam respeitadas e valorizadas as características?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor

Embora os dados indiquem uma percepção predominantemente positiva, também emergem sinais de insatisfação: nos níveis Tático e Negocial, 12% dos respondentes discordam parcialmente, ao passo que no Estratégico esse índice é de 8%. Essa interpretação é corroborada pelos resultados apresentados na Tabela 8, que indicam diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ) entre os níveis hierárquicos quanto à percepção sobre a suficiência dessas ações de capacitação e aculturação.

Tais diferenças reforçam a ideia de que a avaliação sobre essas iniciativas varia de acordo com o posicionamento institucional e a experiência prática dos respondentes com a implementação das políticas de diversidade. Mais do que isso, os dados da Figura 58 mostram que ainda há desconfiança em relação à efetividade das ações de capacitação e aculturação. A concentração expressiva de respostas na categoria “concordo parcialmente”, combinada com os percentuais de discordância, sugere que muitos respondentes percebem essas iniciativas como bem-intencionadas, mas ainda limitadas em escopo, profundidade ou continuidade.

Essa leitura vai ao encontro do que aponta Majczyk (2022), cujo estudo revela que programas de desenvolvimento de lideranças costumam tratar a diversidade de maneira superficial, concentrando-se em temas como gênero, idade ou nacionalidade, e deixando de lado uma abordagem mais ampla e estratégica da diversidade como força transformadora nas organizações. Segundo o autor, muitas dessas ações parecem responder mais a demandas políticas ou de reputação do que a um desejo real de mudança estrutural nos comportamentos e práticas diárias dos gestores. Isso ajuda a entender por que tantas respostas se concentram na zona intermediária, mesclando aprovação com certa dose de ceticismo por parte das lideranças da CAIXA, como evidenciado no gráfico.

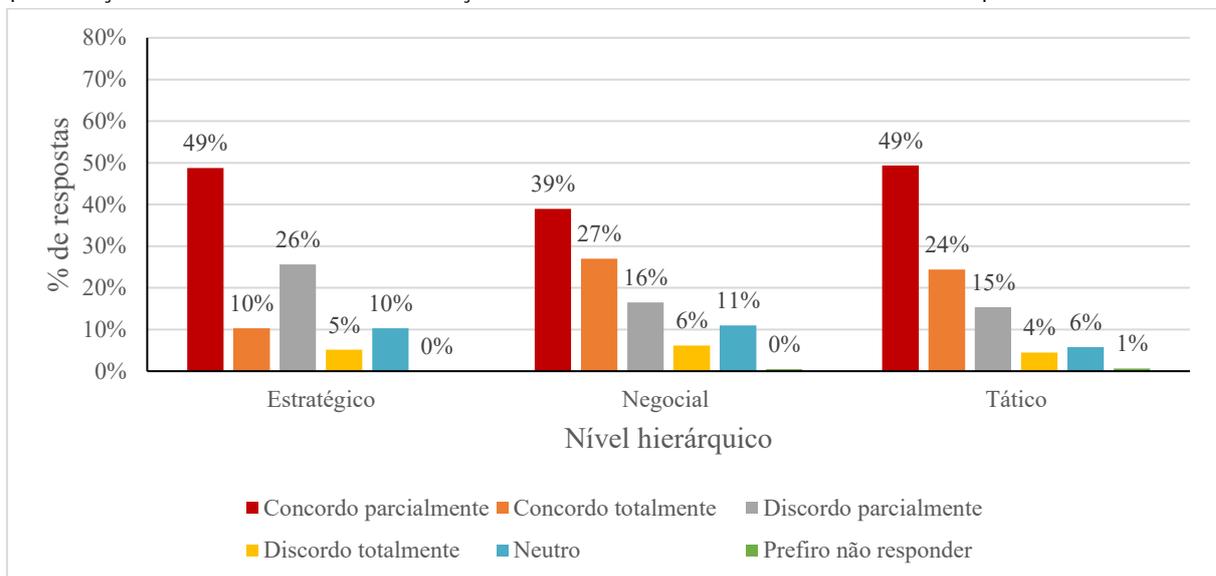
Esse resultado dialoga diretamente com o conceito de *diversity and inclusion branding*, discutido por Jonsen et al. (2021), que destaca a importância da comunicação institucional na construção de uma marca empregadora voltada à inclusão. Segundo os autores, quando uma organização divulga valores inclusivos e práticas que valorizam a diversidade, ela se fortalece como uma “escolha preferida” entre os profissionais, sobretudo aqueles que buscam ambientes acolhedores e respeitosos.

A Figura 59 revela que, de modo geral, os respondentes percebem de forma positiva o comprometimento genuíno das lideranças da CAIXA com a diversidade. No nível Estratégico, 49% concordam parcialmente e 10% concordam totalmente com essa afirmação, somando 59% de concordância. No nível Tático, 49% concordam parcialmente e 24% totalmente. Já no nível Negocial, essa percepção mostra uma leve queda, com 39% de concordância parcial e 27% de total

De forma complementar, ao mesmo tempo em que recebeu a menor concordância, a discordância foi superior no nível Estratégico, somando 31%; enquanto os níveis Negocial e Tático somaram 22% e 19%, respectivamente. Esse resultado vai em descontra de Silveira, Alberton e Ghedini (2023), que destacam que, nas grandes corporações (Big Four), há um aparente alinhamento discursivo entre os níveis estratégicos e os valores de diversidade e inclusão. Apesar disso, os autores mostram que esse alinhamento nem sempre se reflete em ações práticas transformadoras, especialmente quando vieses inconscientes continuam presentes nas decisões e nos processos organizacionais.

Aplicando essa análise à pesquisa, o fato de que o nível estratégico apresentou a maior taxa de discordância (31%) sobre o comprometimento da liderança com a diversidade pode refletir justamente uma consciência mais aguda sobre essas contradições internas. Os ocupantes de cargos estratégicos têm maior exposição aos processos decisórios e, portanto, estão mais aptos a identificar a distância entre o discurso institucional e a prática (Silveira, Alberton e Ghidini, 2023).

**Figura 59** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “11 – As lideranças da CAIXA estão, genuinamente, comprometidas em promover a diversidade, e atuar coerentemente com essa promoção em seus níveis de atuação.” De acordo com o seu nível hierárquico. N=796

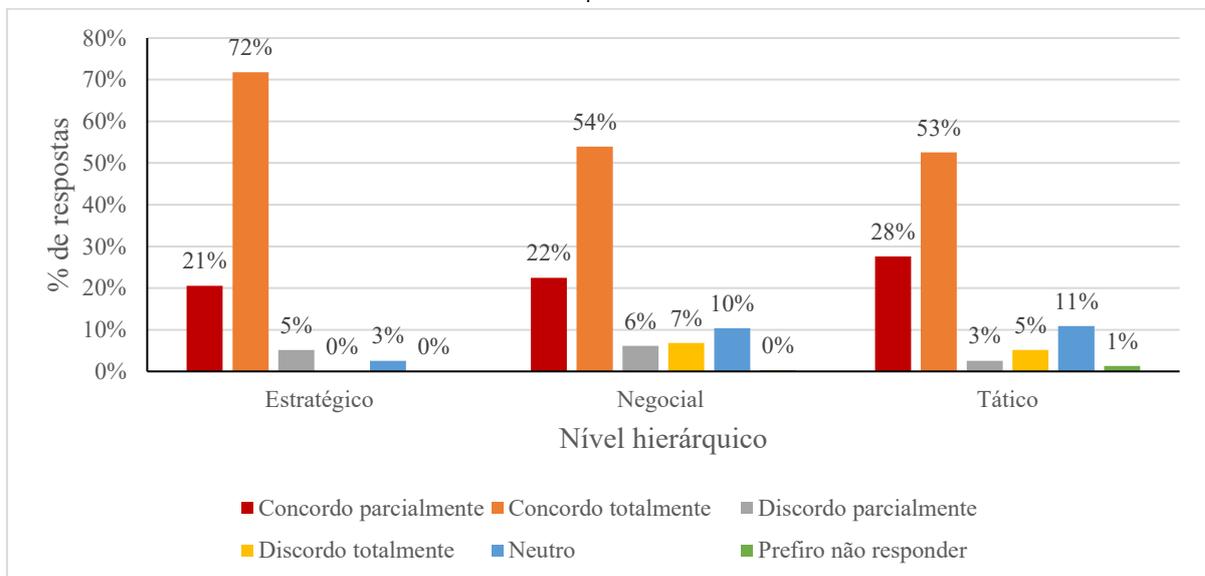


Fonte: elaborado pelo autor.

Por outro lado, os níveis Negocial e Tático obtiveram dados melhores, o que é fundamental dado o papel central das lideranças na promoção de um ambiente organizacional diverso. Conforme Žnidaršič et al. (2021), quando os líderes assumem uma postura ativa em prol da diversidade, contribuem para reduzir os impactos negativos da categorização social, como a exclusão ou a formação de subgrupos, e favorecem a construção de uma identidade coletiva e do senso de pertencimento nas equipes. O estudo reforça que esse comprometimento é peça-chave para transformar percepções em atitudes inclusivas sustentáveis. No contexto da CAIXA, embora a percepção de engajamento das lideranças seja majoritariamente positiva, a hesitação observada sobretudo no nível Estratégico sugere que ainda há espaço para fortalecer a coerência entre discurso e prática no dia a dia da organização.

Em seguida, a Figura 60 mostra uma concordância ampla entre os participantes da pesquisa em relação à ideia de que uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode trazer melhorias tanto para o ambiente de trabalho quanto para os resultados da empresa. O nível Estratégico obteve o maior índice de “Concordo totalmente” (72%), seguido por 21% que “Concordam parcialmente”, somando 93% de percepção positiva.

**Figura 60** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “12 – Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa.” De acordo com o nível hierárquico. N=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

O nível Tático obteve o segundo maior valor de concordância total e parcial somadas: 81% e por último, o nível Negocial, com 76%. A comparação entre as Figuras 59 e 60 revela um aspecto relevante sobre a percepção das lideranças em relação à diversidade na CAIXA: há uma dissociação entre o reconhecimento do valor da diversidade e a avaliação do comprometimento institucional com sua promoção.

Na Figura 60, observa-se uma ampla concordância entre os participantes da pesquisa com a ideia de que “uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa”. Essa percepção é especialmente forte no nível Estratégico, onde 72% concordam totalmente e 21% parcialmente, totalizando 93% de concordância. Isso indica que, conceitualmente, os líderes estratégicos reconhecem o potencial transformador da diversidade, tanto para o clima organizacional quanto para o

desempenho institucional. Contudo, esse dado contrasta significativamente com os resultados da Figura 59, onde o mesmo nível hierárquico apresenta apenas 59% de concordância (10% total e 49% parcial) com a afirmação de que as lideranças da CAIXA estão, genuinamente, comprometidas em promover a diversidade. Essa é a menor taxa entre os três níveis analisados.

Esse contraste sugere uma percepção crítica e talvez até autocrítica dos líderes estratégicos, que, embora reconheçam a importância da diversidade, não percebem ou não vivenciam um comprometimento institucional coerente e efetivo com sua promoção – nem mesmo entre seus pares (Žnidaršič et al., 2021). Ou seja, a ideia da diversidade é bem aceita, mas sua execução prática ainda é percebida como insuficiente ou desalinhada com o discurso organizacional.

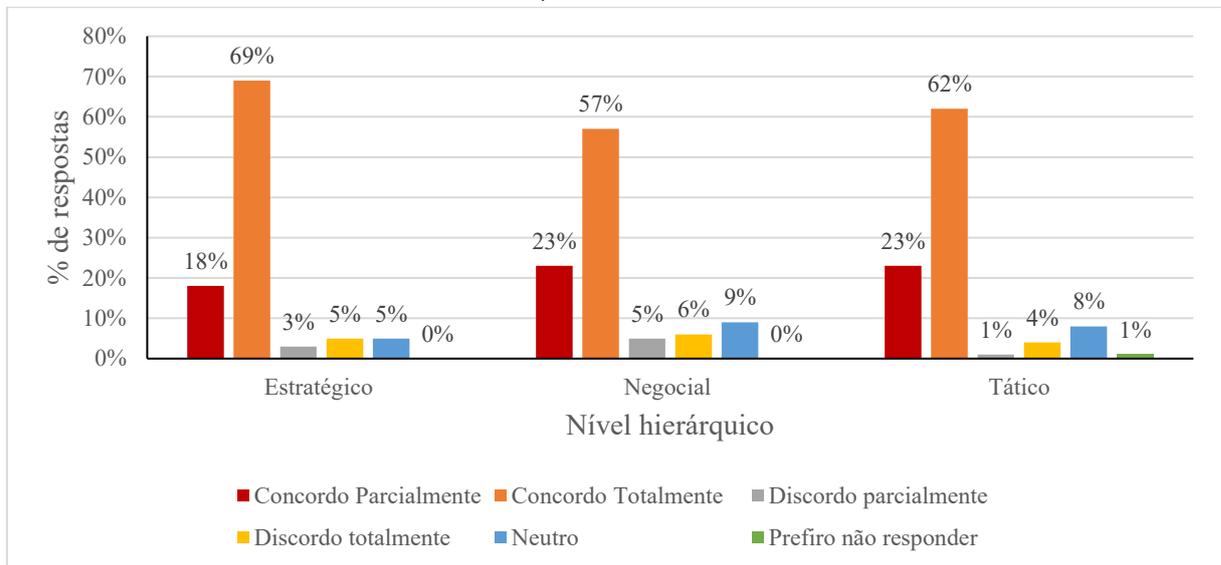
Reforçando o que foi visto na Figura 60, os índices de discordância, neutralidade ou ausência de resposta permaneceram baixos em todos os níveis, não ultrapassando 11%, mostrando um cenário em que as pessoas consideram a diversidade como um aspecto que pode melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa. Esses resultados vão ao encontro das conclusões de Inegbedion et al. (2020), que ressaltam a forte ligação entre a promoção da diversidade, especialmente nas lideranças, e a melhoria da eficiência organizacional.

O estudo aponta que uma gestão eficaz da diversidade ajuda a minimizar conflitos, fortalecer a colaboração e cultivar um sentimento de pertencimento entre os colaboradores, o que tende a gerar melhores resultados para a empresa. Nesse sentido, ao reconhecer que lideranças mais diversas contribuem para ambientes de trabalho mais equitativos e produtivos, os respondentes reforçam a relevância das políticas afirmativas e da representatividade nos cargos de decisão, tanto como estratégia de inclusão quanto de desempenho institucional.

A Figura 61 evidencia uma ampla concordância entre os participantes da pesquisa quanto à ideia de que a presença de maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode estimular e valorizar a criatividade e a inovação. No nível Estratégico, 69% dos respondentes disseram “Concordo totalmente” e outros 18% “Concordo parcialmente”. No nível Negocial, 57% expressaram concordância total, enquanto 23% concordaram parcialmente. No nível Tático, os índices

também se mantêm elevados: 62% afirmaram concordar totalmente e 23% parcialmente.

**Figura 61** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “13 - Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode estimular e valorizar criatividade e a inovação.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



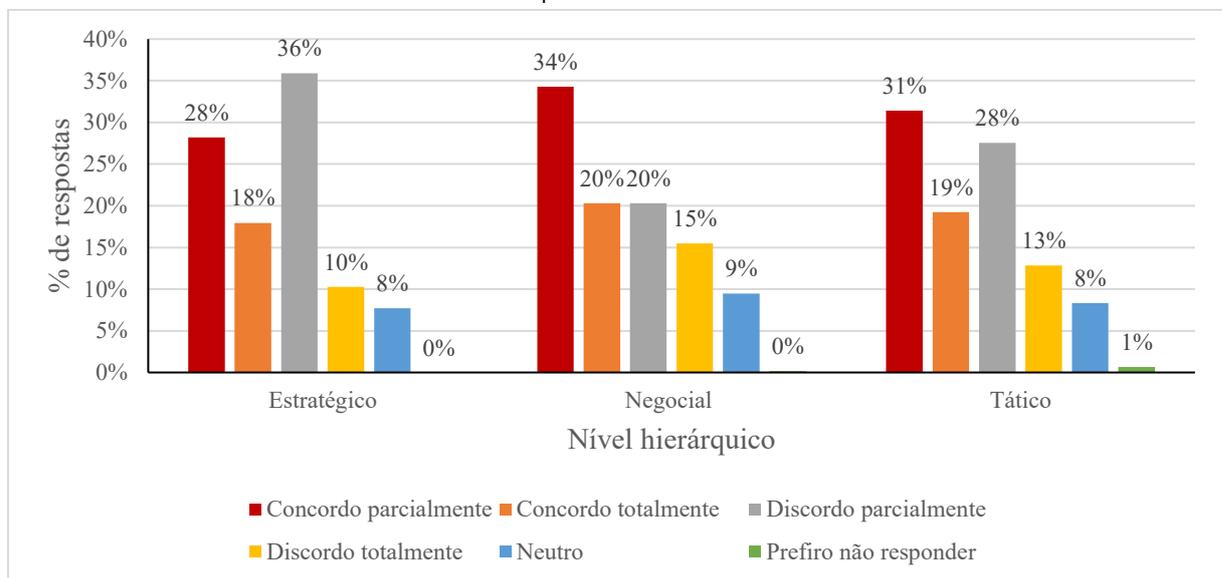
Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda, em todos os níveis hierárquicos, os percentuais de discordância, neutralidade e omissão foram baixos, não passando de 9%. Esses resultados apontam para um consenso significativo de que a diversidade nas lideranças é vista como um elemento diretamente associado à promoção de ambientes mais criativos e inovadores na organização. Essas percepções positivas se alinham com as conclusões da meta-análise conduzida por Wang et al. (2019), que identificou uma correlação positiva entre diversidade em nível profundo, aquela relacionada a valores, formas de pensar e perspectivas cognitivas, e a capacidade de gerar inovação em equipes culturalmente diversas.

O estudo destaca que a diversidade profunda enriquece o repertório de informações e favorece a elaboração de ideias, o que é crucial para fomentar a inovação. No contexto da CAIXA, os dados sugerem que valorizar lideranças diversas pode ir além da inclusão, contribuindo efetivamente para o desempenho inovador da organização. Assim, a diversidade deve ser vista não apenas como um objetivo, mas como um recurso estratégico fundamental para ampliar o potencial criativo da instituição.

Dando sequência, a Figura 62 aponta uma diversidade de opiniões entre os diferentes níveis hierárquicos em relação à ideia de que uma estratégia de diversidade e inclusão aplicada de forma uniforme nas cinco regiões do país seria suficiente para tornar a CAIXA mais inclusiva. No nível Estratégico, o destaque vai para a discordância parcial (36%), o maior da amostra; seguida pela concordância parcial (28%), o maior da amostra; seguida pela concordância parcial (28%) e pela concordância total (18%), ambos os menores da amostra entre os níveis, somando 46%.

**Figura 62** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “14 - Uma estratégia de diversidade e inclusão, aplicada nas 5 regiões do país de maneira uniforme, é suficientemente adequada para tornar a CAIXA uma empresa mais inclusiva.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

O estudo de Klev, Kelly e Dobbin (2006) mostra que a estrutura organizacional e o grau de responsabilidade atribuído a diferentes níveis hierárquicos impactam diretamente a efetividade das políticas de diversidade. Isso nos ajuda a entender por que os níveis mais altos da hierarquia, como o Estratégico, demonstram maior ceticismo em relação a estratégias uniformes: são justamente esses profissionais que têm maior envolvimento com a formulação e avaliação das políticas corporativas, além de estarem mais conscientes das limitações de soluções padronizadas frente à complexidade organizacional.

Já os níveis Tático e Negocial – mais próximos das operações e do cotidiano organizacional – podem avaliar as ações a partir de resultados mais imediatos ou locais, o que tende a suavizar a percepção crítica ou diluir a visão sistêmica dos desafios institucionais de inclusão.

Ainda que o cenário não seja tão diferente (e sem diferenças significativas – como se vê na Tabela 8), no nível Tático, menos respondentes concordam total ou parcialmente (50% total), enquanto 41% manifestam algum grau de discordância.

No nível Negocial tem-se o maior índice de concordância (54% concordam e 35% discordam). Isso revela uma divisão significativa de percepções entre os níveis, sugerindo que, embora parte dos profissionais reconheça o valor de uma estratégia nacional uniforme, há também um contingente expressivo que questiona sua aplicabilidade frente às realidades regionais.

Os percentuais de neutralidade variaram entre pouco entre 8% e 9%, enquanto as respostas “Prefiro não responder” foram residuais em todos os grupos. Essa percepção dialoga com o que propõem Nishina et al. (2019), ao destacarem a necessidade de estratégias adaptadas ao contexto local para fomentar ambientes verdadeiramente inclusivos. O estudo indica que a diversidade funciona melhor quando respeita as particularidades culturais e regionais, abrindo espaço para práticas multiculturais e ações cooperativas alinhadas às realidades específicas.

Nesse sentido, embora diretrizes uniformes sejam importantes para garantir uma base comum, elas, por si só, podem não bastar em uma organização com abrangência nacional como a CAIXA. Flexibilidade e sensibilidade ao contexto são elementos-chave para enfrentar desigualdades regionais e promover inclusão de forma efetiva nas diferentes unidades da empresa.

Finalizando as análises desse tópico, os principais resultados da Tabela 8 indicam que, entre as seis questões relacionadas às percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em relação à diversidade e inclusão, apenas uma apresentou associação estatisticamente significativa com o nível hierárquico dos participantes (valor de  $p < 0,05$ ).

**Tabela 8 – Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão e o nível hierárquico, dos participantes da pesquisa**

Perguntas 9-14	Qui-quadrado	Valor-p	Associação ( $p < 0,05$ )
9- A CAIXA é uma empresa que promove a diversidade e a inclusão.	9,464	0,489	FALSO
10- As iniciativas de capacitação e acultramento das lideranças sobre diversidade e inclusão são suficientes para que sejam respeitadas e valorizadas as características individuais, de forma a praticarmos a inclusão social, equidade e diversidade em todas as nossas relações, estimulando e valorizando a criatividade e a inovação	19,198	0,038	VERDADEIRO
11- As lideranças da CAIXA estão, genuinamente, comprometidas em promover a diversidade, e atuar coerentemente com essa promoção em seus níveis de atuação.	14,198	0,164	FALSO
12- Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa.	14,629	0,146	FALSO
13- Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode estimular e valorizar criatividade e a inovação.	16,219	0,094	FALSO
14- Uma estratégia de diversidade e inclusão, aplicada nas 5 regiões do país de maneira uniforme, é suficientemente adequada para tornar a CAIXA uma empresa mais inclusiva.	9,613	0,475	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

Especificamente, a questão 10, que aborda a percepção sobre a suficiência das iniciativas de capacitação e acultramento das lideranças para respeitar e valorizar as características individuais, foi a única a apresentar associação significativa com o nível hierárquico (teste do qui-quadrado = 19,198;  $p = 0,038$ ). Esse resultado sugere que as percepções quanto à efetividade dessas iniciativas variam de acordo com a posição hierárquica dos respondentes na organização.

Por outro lado, as demais questões analisadas (9, 11, 12, 13 e 14), que tratam de aspectos como o comprometimento institucional com a

diversidade, os efeitos da diversidade nas práticas de liderança e a adequação de estratégias uniformes para diferentes públicos, não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os distintos níveis hierárquicos (valores de  $p > 0,05$ ). Isso indica uma homogeneidade nas percepções desses temas entre os diferentes estratos organizacionais.

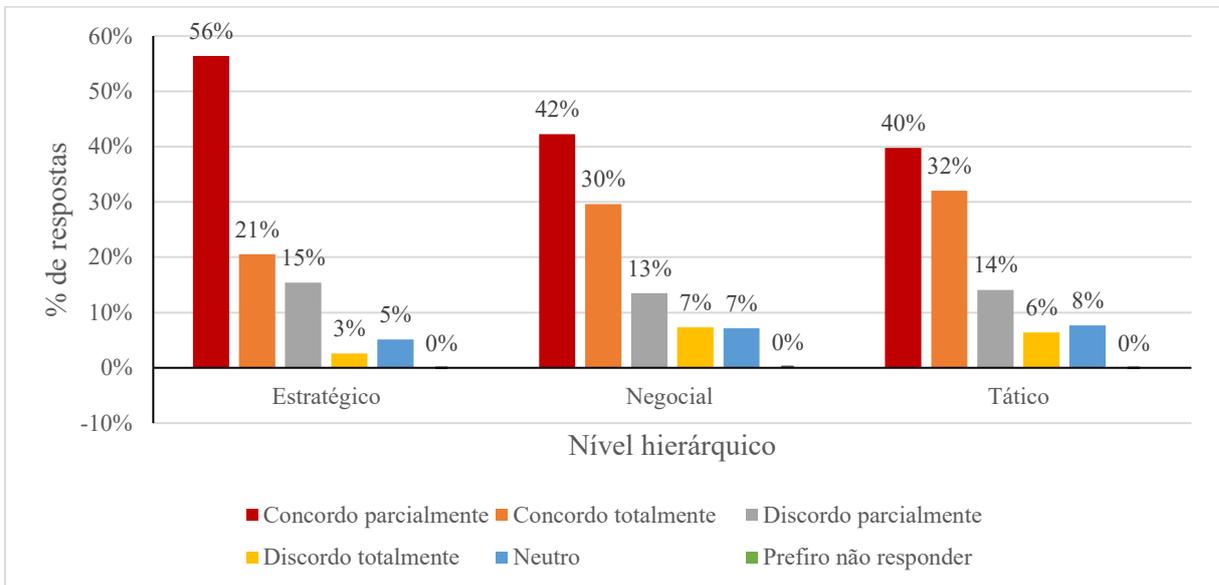
Esses achados dialogam com a literatura contemporânea, que enfatiza a importância da atuação ativa e coerente das lideranças para promover ambientes diversos e inclusivos. Estudos como os de Žnidaršič et al. (2021) e Wang et al. (2019) ressaltam que o simples reconhecimento da importância da diversidade não é suficiente – é preciso que haja práticas consistentes que envolvam todos os níveis da organização.

A ausência de correlação significativa em várias perguntas pode refletir uma lacuna entre o discurso institucional e sua efetiva operacionalização, conforme apontado também por Inegbedion et al. (2020), que destacam a relevância do gerenciamento da percepção de marginalização e do fomento ao trabalho em equipe como fatores críticos para a eficácia organizacional. Portanto, os dados sugerem que, embora exista uma base favorável à diversidade, sua integração plena às práticas e estratégias organizacionais da CAIXA ainda enfrenta desafios que variam conforme o nível hierárquico.

### **5.3.2. GRUPO 2- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE EQUIDADE DE GÊNERO**

A Figura 63 mostra uma percepção majoritariamente positiva entre os participantes da pesquisa em relação à clareza na comunicação das iniciativas de equidade de gênero na CAIXA. No nível Estratégico, 56% dos respondentes afirmaram “Concordar parcialmente” e 21% “Concordar totalmente” que essas ações são bem comunicadas. Já no nível Negocial, 42% concordam parcialmente e 30% totalmente. No Tático, essa percepção também se mantém expressiva: 40% e 32%, respectivamente, sendo o parcialmente a posição dominante.

**Figura 63** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “15 - As iniciativas de equidade de gênero da CAIXA são claramente comunicadas aos empregados.” de acordo com o nível hierárquico.  
n=796



Fonte: elaborado pelo autor.

Ou seja, há sinais de problemas, especialmente no nível Negocial, onde 13% discordam parcialmente e 7% discordam totalmente, somando o maior valor de discordância. No Tático, esses índices sobem levemente, alcançando 14,1% e 6,4%. Esses dados indicam que, embora a maioria reconheça esforços de comunicação, persistem lacunas, sobretudo nos níveis operacional e intermediário.

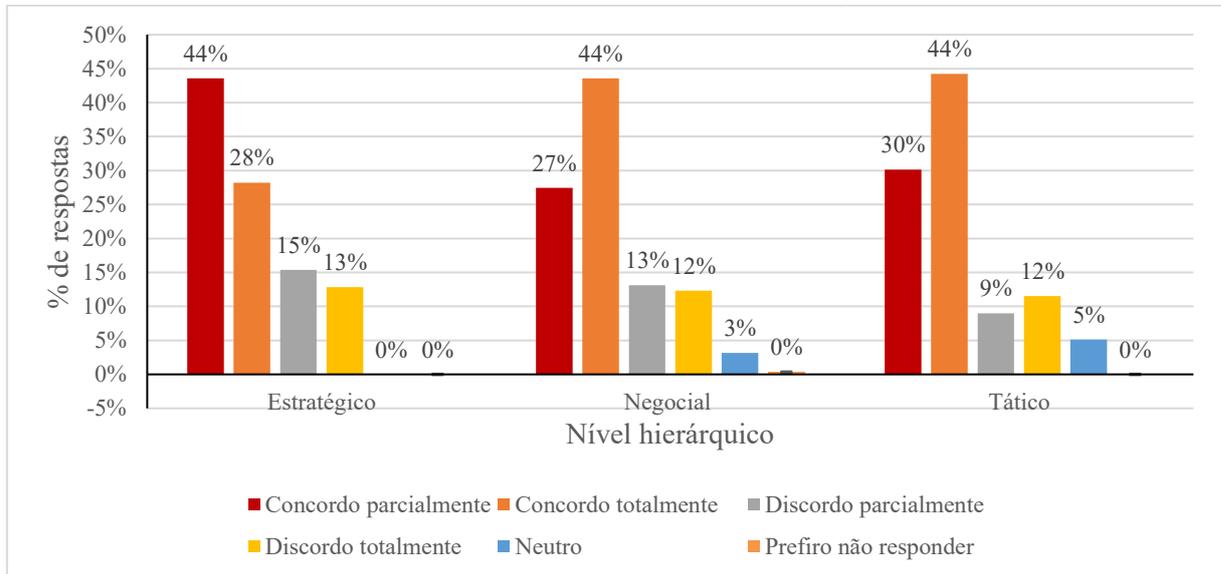
Esse panorama se alinha aos achados de Lee, Li e Ma (2024), que apontam a comunicação interna transparente como um fator decisivo na promoção da equidade de gênero dentro das organizações. Os autores destacam que clareza, coerência e engajamento nas mensagens institucionais fortalecem o vínculo dos colaboradores com a organização, reduzem a sensação de injustiça e elevam a confiança das mulheres em enfrentar desigualdades.

Por outro lado, falhas ou ausências de comunicação acabam comprometendo o entendimento das políticas e minando a credibilidade das ações propostas. No caso da CAIXA, os resultados refletem avanços importantes, mas também evidenciam a necessidade de tornar as mensagens mais acessíveis e abrangentes, garantindo que cheguem de forma efetiva a todos os níveis da hierarquia.

Dentro do contexto de igualdade de gênero, a Figura 63 revela que a maioria dos participantes percebe algum grau de igualdade de

oportunidades entre homens e mulheres. O nível Estratégico apresentou o maior valor de concordância parcial (44%), bem mais elevado que os 30% (Tático) e 27% (Negocial).

**Figura 64** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “16 - Há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sua área” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

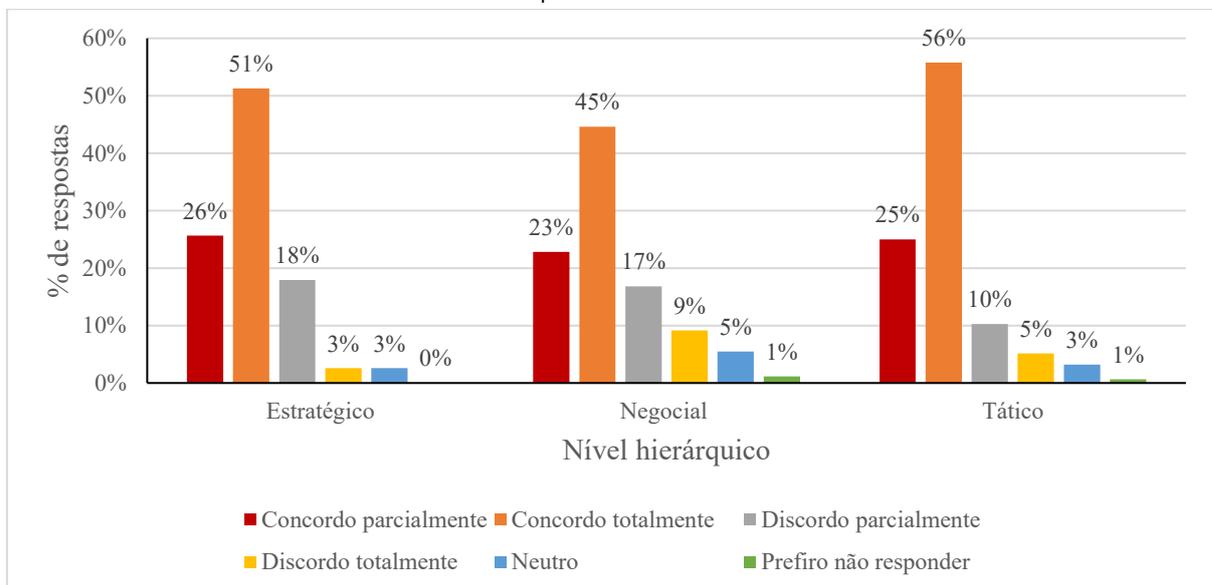
Além disso, é importante reconhecer que o acesso das mulheres aos cargos estratégicos ainda enfrenta obstáculos estruturais nas organizações brasileiras – inclusive em empresas públicas. Estudos como o que foi realizado no Tribunal de Contas da União (TCU, 2025) evidenciam que programas de capacitação e políticas de diversidade muitas vezes não são suficientes para romper com os padrões históricos de exclusão, que limitam a ascensão de mulheres, sobretudo em ambientes marcados por culturas organizacionais conservadoras e estruturas de poder rigidamente masculinas.

O relatório de fiscalização apontou que, apesar do percentual de servidoras do sexo feminino ter aumentado entre 2008 e 2024, a ocupação feminina em cargos de alta liderança caiu de 44,2% para 41,5%, com uma presença menor em cargos de natureza especial. Assim, mesmo quando políticas inclusivas são adotadas, os processos de recrutamento, promoção e reconhecimento permanecem permeados por vieses implícitos, o que restringe o alcance das mulheres aos espaços de decisão.

Nesse sentido, a percepção de igualdade não depende apenas de políticas formais, mas também das experiências cotidianas e da maneira como o poder é exercido pelas lideranças, se de forma inclusiva e empática ou não. No contexto da CAIXA, embora os dados indiquem progressos relevantes nessa pauta, eles também sinalizam a necessidade de transformar essa percepção positiva em algo mais concreto e genuinamente atrativo.

É o que a Figura 65 também revela ao mostrar uma percepção amplamente positiva entre os participantes quanto à igualdade de oportunidades para a ascensão técnica de mulheres na CAIXA. A maioria das respostas foi “Concordo totalmente”, liderando em todos os níveis hierárquicos: 51% no nível Estratégico, 56% no Tático e 45% no Negocial. A segunda categoria mais expressiva foi “Concordo parcialmente”, com 26% no Estratégico, 25% no Tático e 23% no Negocial. Ainda que majoritárias, essas percepções positivas são acompanhadas por níveis de discordância relevantes, especialmente no nível Negocial, onde a soma das discordâncias parcial e total atinge 26%.

**Figura 65** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “17 - As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos técnicos equivalentes às dos homens na CAIXA” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

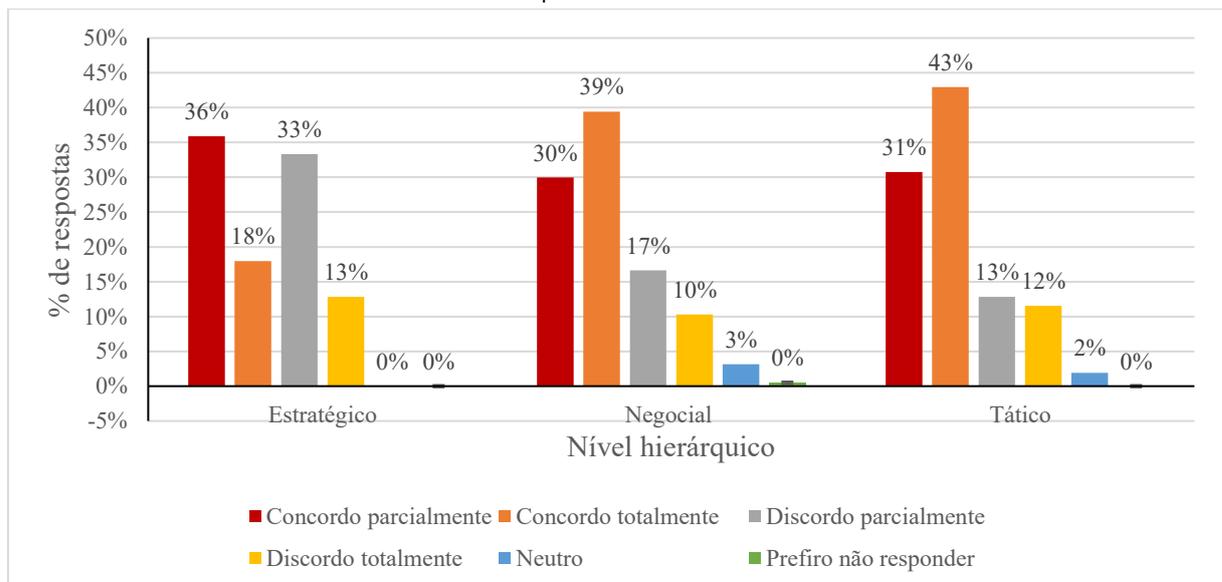
Esses dados apontam para uma percepção generalizada de avanços na promoção da equidade de gênero em cargos técnicos, embora persistam sinais de insatisfação entre alguns grupos. Essa

ambiguidade é abordada por Petersen e Saporta (2004), que destacam como, mesmo em ambientes com políticas igualitárias formalizadas, desigualdades podem se manter por meio de mecanismos informais, como redes de relacionamento, vieses implícitos e estruturas internas que favorecem certos perfis.

O estudo mostra que a meritocracia, quando não acompanhada de mecanismos de acompanhamento e responsabilização, pode acabar mascarando essas desigualdades. No caso da CAIXA, os resultados sugerem que, embora a maioria perceba avanços concretos, é fundamental que a equidade formal venha acompanhada de práticas contínuas e sólidas para assegurar que, na prática, todas as mulheres tenham oportunidades reais e justas de crescimento técnico.

Agora sobre a igualdade de oportunidades para a ascensão de mulheres a cargos de liderança, a Figura 66 também traz uma percepção positiva, mas não tanto quanto na figura anterior. O nível Tático apresentou o maior valor de concordância total (43%), número bem diferente do nível Estratégico com 18% e como maior valor de discordância: 33% parcial e 13% total, somando 46%. No Negocial, os índices são semelhantes ao Tático.

**Figura 66** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “18 - As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos de liderança equivalentes as dos homens na CAIXA.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados revelam que, apesar dos avanços institucionais percebidos na promoção da equidade de gênero, ainda há uma sensação de desigualdade, especialmente entre quem ocupa posições estratégicas, onde se concentram as decisões mais relevantes. Esses achados também dialogam com a pesquisa de Gino, Wilmut e Brooks (2015), que revela que, embora homens e mulheres percebam as oportunidades de ascensão profissional como igualmente acessíveis, muitas mulheres tendem a considerá-las menos atrativas.

Segundo o estudo, cargos de liderança são frequentemente associados, por elas, a custos pessoais elevados, como conflitos com outras metas de vida, aumento do estresse e sacrifícios em termos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso pode influenciar não só o nível de ambição por essas posições, mas também a forma como a equidade é avaliada no ambiente de trabalho.

Essa percepção está em sintonia com o estudo de Glass e Cook (2016), que aponta que, mesmo quando mulheres rompem as barreiras iniciais e chegam a cargos de liderança, enfrentam desafios contínuos. Muitas são colocadas em posições de comando justamente em momentos críticos, fenômeno conhecido como *glass cliff*, e mesmo no topo continuam sujeitas a maior cobrança, menor suporte institucional e resistência velada à sua autoridade.

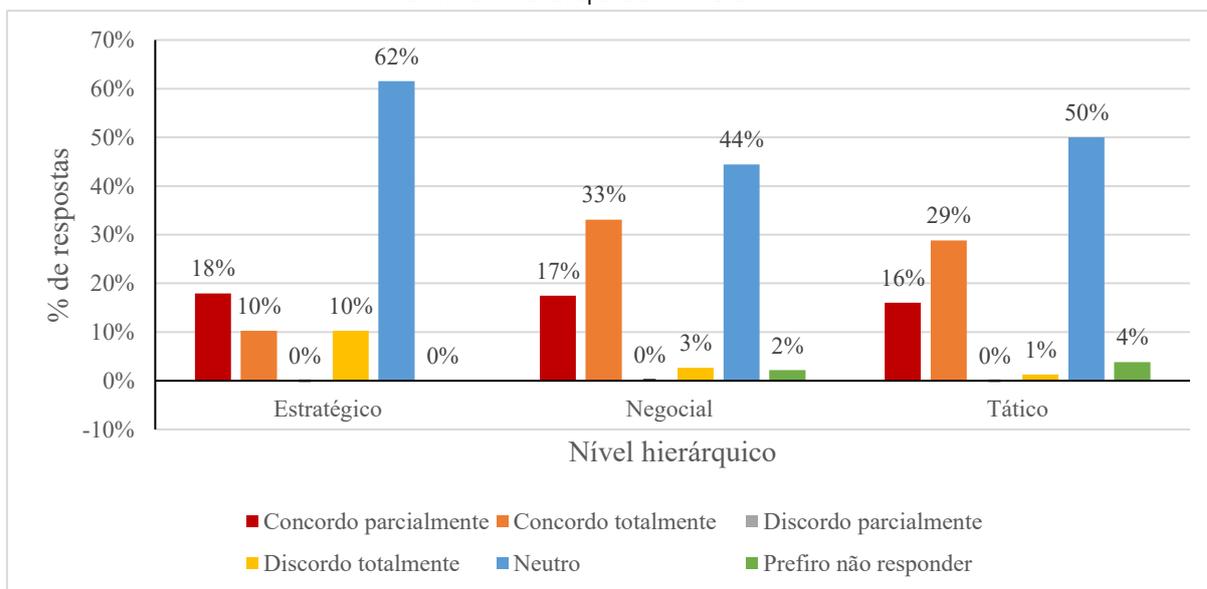
Além disso, o estudo mostra que essas líderes frequentemente precisam reafirmar sua competência em ambientes que nem sempre as reconhecem plenamente, ao contrário de seus pares homens, que tendem a contar com maior margem de confiança. No contexto da CAIXA, os dados evidenciam que, embora as políticas estejam presentes e sejam percebidas como eficazes por grande parte da equipe, ainda há obstáculos culturais e estruturais a vencer para que a equidade seja uma experiência concreta e legítima em todos os níveis de liderança.

Agora, tratando de comportamentos discriminatórios, a Figura 67 aponta que a maioria dos participantes declarou neutralidade sobre ter (ou não) presenciado comportamentos discriminatórios de gênero no ambiente de trabalho da CAIXA, embora as respostas variem significativamente entre os níveis hierárquicos (Tabela 9).

No nível Estratégico, destaca-se o maior índice de neutralidade (62%), acompanhado por 18% que concordam parcialmente com a afirmação (ou seja, admitem já ter presenciado discriminação), e por

10% que marcaram “Discordo totalmente” – resposta pouco significativa nos demais níveis, o que sugere uma maior polarização das percepções nesse grupo.

**Figura 67** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “19 - Você já presenciou algum comportamento discriminatório em relação ao gênero no seu ambiente de trabalho?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Embora a maioria relate não ter presenciado discriminação de gênero, uma proporção significativa, especialmente nos níveis Tático e Negocial, afirmou ter presenciado esse tipo de comportamento com frequência. Isso pode indicar que a percepção da discriminação varia conforme a posição ocupada na hierarquia e a proximidade com as atividades operacionais, onde o contato direto com diversas realidades do ambiente de trabalho é mais constante.

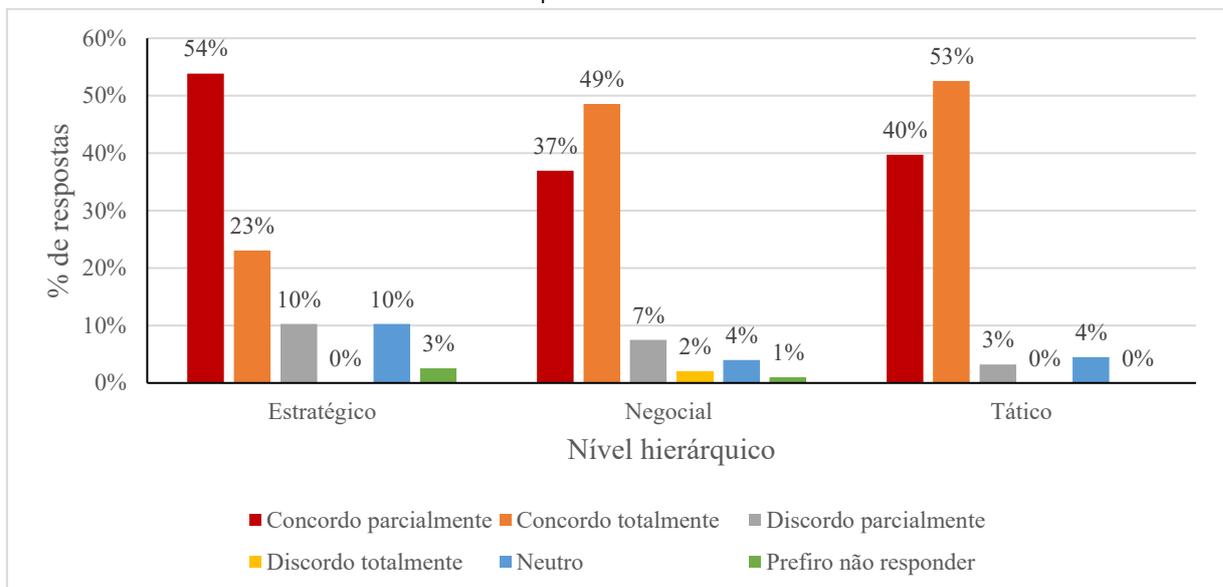
Esses achados se alinham ao estudo de Lu et al. (2020), que investigou docentes da medicina de emergência e constatou que mais da metade das mulheres e um quarto dos homens relataram ter sofrido comportamentos discriminatórios ou assédio de gênero ao longo da carreira. O estudo ressalta que muitos desses episódios não são formalmente denunciados, o que contribui para a sensação de normalização ou até de tolerância institucional – ou também para o cenário de muitas respostas neutras, como visto aqui.

Além disso, destaca-se que a discriminação de gênero nem sempre é visível para todos, especialmente para aqueles que não a

vivenciam diretamente, o que pode levar à subestimação de sua frequência e impacto (Lu et al., 2020). No contexto da CAIXA, os dados sugerem que, embora haja uma percepção dominante de que o ambiente é isento desse tipo de conduta, ainda existem sinais concretos de que práticas discriminatórias persistem, sobretudo entre as lideranças mais próximas à linha de frente.

Complementarmente, a Figura 68 demonstra uma percepção amplamente positiva sobre a promoção de ambiente respeitoso e colaborativo entre gêneros na CAIXA. Os dados revelam diferenças hierárquicas significativas: no nível Estratégico, 54% concordam parcialmente e 23% concordam totalmente (77% de concordância geral); no nível Negocial, 37% concordam parcialmente e 49% totalmente (86% de concordância); no nível Tático, 40% concordam parcialmente e 53% totalmente (93% de concordância).

**Figura 68** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “20 - A CAIXA promove um ambiente de trabalho que incentiva o respeito e a colaboração entre os gêneros.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

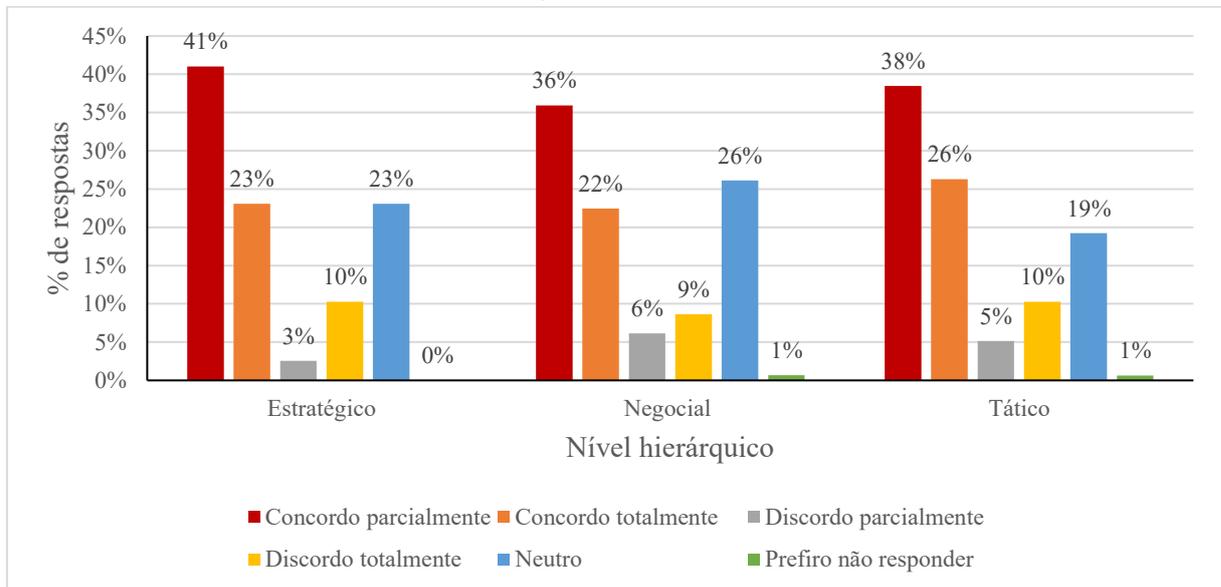
Os números de concordância sugerem que lideranças dos níveis táticos e negociais percebem mais positivamente o ambiente de respeito entre gêneros e evidencia a diferença significativa entre os níveis (Tabela 9). Esta tendência pode refletir diferentes experiências organizacionais ou maior proximidade com práticas cotidianas de colaboração nos níveis menos estratégicos.

Essa visão está alinhada com o artigo de Buslón et al. (2023), que ressalta a importância de cultivar ambientes institucionais que enfrentem os vieses de gênero e promovam relações mais igualitárias. O estudo aponta que o respeito entre os gêneros vai além de políticas formais ou mensagens institucionais, ele é parte essencial da cultura organizacional e tem impacto direto no bem-estar e na equidade dentro do ambiente de trabalho.

Iniciativas como formações, espaços de diálogo e programas de inclusão são fundamentais para estimular uma convivência mais colaborativa e combater manifestações sutis de discriminação, como microagressões ou exclusões silenciosas (Buslón et al., 2023). No caso da CAIXA, os resultados sugerem que os esforços já implementados estão sendo percebidos de forma positiva, mas reforçam também a importância de manter e expandir essas ações, com atenção especial a uma abordagem interseccional, para consolidar uma transformação cultural mais profunda e duradoura.

Observando fatores locais, a Figura 69 revela reconhecimento significativo da influência cultural regional sobre iniciativas de equidade de gênero. A concordância parcial predomina em todos os níveis: Estratégico (41%), Negocial (36%) e Tático (38%). A concordância total representa o segundo maior percentual: Estratégico (23%), Negocial (22%) e Tático (26%). Combinando ambas as concordâncias, obtém-se reconhecimento da influência cultural em 66% (Estratégico), 58% (Negocial) e 64% (Tático) dos respondentes.

**Figura 69** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “21 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas locais de equidade de gênero.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

A considerável neutralidade (19-26%) indica que parcela significativa das lideranças não possui clareza sobre como cultura regional afeta iniciativas de equidade. Tanta neutralidade pode ser vista como falta de clareza ou conhecimento, mas também como um indicativo potencial de resistência sutil ou ambivalente a iniciativas de diversidade, equidade e inclusão (DEI). Segundo os autores, resistências às políticas de DEI frequentemente não se manifestam de forma aberta, mas sim de maneiras indiretas, encobertas ou ambivalentes, como a ausência de posicionamento explícito ou engajamento limitado (Gündemir et al., 2024).

Esses dados sugerem que, embora as políticas de equidade de gênero sejam institucionalizadas de maneira nacional, sua recepção e aplicação não ocorrem de forma uniforme. A cultura regional parece influenciar a maneira como essas iniciativas são interpretadas e colocadas em prática no dia a dia. Esse cenário é discutido por Liff (2008), que argumenta que políticas de igualdade tendem a falhar quando ignoram os valores culturais profundamente enraizados nas práticas locais.

A autora alerta que, ao tratar as mulheres como “problema a ser resolvido” e aplicar modelos padronizados, corre-se o risco de reforçar desigualdades em vez de superá-las. Liff (2008) também aponta que

discursos genéricos sobre equidade, quando descolados da realidade vivida, podem gerar resistências sutis ou desmobilização.

No caso da CAIXA, a percepção de influência regional reforça a importância de adaptar as políticas de equidade de gênero às características culturais, sociais e históricas de cada local de atuação. Isso inclui ajustar a linguagem, os formatos de capacitação e os canais de escuta para refletirem as realidades específicas enfrentadas por mulheres e homens em diferentes contextos regionais. Somente com essa atenção à diversidade local será possível tornar essas ações mais eficazes e verdadeiramente transformadoras.

Os resultados da Tabela 9, que examina a correlação entre o nível hierárquico dos participantes e suas percepções sobre equidade de gênero, apontam que, das sete questões avaliadas, apenas duas apresentaram associação estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ). A primeira refere-se à pergunta 19, que trata da observação de comportamentos discriminatórios relacionados ao gênero no ambiente de trabalho. O teste de qui-quadrado indicou um valor  $p$  de 0,008, o que revela uma relação significativa entre a posição hierárquica dos respondentes e a percepção ou vivência desses comportamentos no contexto organizacional.

<b>Tabela 9 – Teste de Correlação (Qui-quadrado <math>p &lt; 0,05</math>) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo de Equidade de Gênero e o nível hierárquico, dos participantes da pesquisa.</b>			
<b>Perguntas 15-21</b>	<b>Qui-quadrado</b>	<b>Valor-p</b>	<b>Associação (<math>p &lt; 0,05</math>)</b>
15- As iniciativas de equidade de gênero da CAIXA são claramente comunicadas aos empregados.	5,467	0,858	FALSO
16- Há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sua área.	11,075	0,352	FALSO
17- As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos técnicos equivalentes às dos homens na CAIXA.	13,892	0,178	FALSO
18- As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos de liderança equivalentes as dos homens na CAIXA.	16,517	0,086	FALSO

19- Você já presenciou algum comportamento discriminatório em relação ao gênero no seu ambiente de trabalho?	20,682	0,008	VERDADEIR <input type="radio"/>
20- A CAIXA promove um ambiente de trabalho que incentiva o respeito e a colaboração entre os gêneros.	22,555	0,013	VERDADEIR <input type="radio"/>
21- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas locais de equidade de gênero.	5,270	0,872	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

A segunda associação significativa foi identificada na pergunta 20, que aborda a percepção de que a CAIXA promove um ambiente de respeito e colaboração entre os gêneros. Com um valor  $p$  de 0,013, os dados sugerem que a avaliação dessa dimensão do ambiente de trabalho também varia de forma significativa conforme o nível hierárquico dos participantes, evidenciando diferenças na forma como esse aspecto é experienciado por distintos grupos dentro da estrutura da empresa.

Por outro lado, as demais questões analisadas, incluindo aquelas que abordam a comunicação das ações de equidade (pergunta 15), a percepção de igualdade de oportunidades (pergunta 16), a ascensão de mulheres a cargos técnicos (pergunta 17) e de liderança (pergunta 18), além da influência da cultura regional (pergunta 21), não apresentaram correlação estatisticamente significativa com a variável hierarquia. Isso indica que, nesses aspectos, as percepções tendem a ser mais homogêneas entre os diferentes níveis da estrutura organizacional (Tabela 9).

Esses resultados indicam que, embora a maior parte dos itens avaliados não tenha apresentado variação estatística entre os diferentes níveis da hierarquia (valores  $p > 0,05$ ), os aspectos relacionados à percepção de discriminação e à cultura de respeito mostram diferenças importantes conforme a posição ocupada na organização. Isso sugere que a forma como os colaboradores experienciam o ambiente de trabalho e avaliam a equidade pode depender diretamente de sua vivência no contexto organizacional.

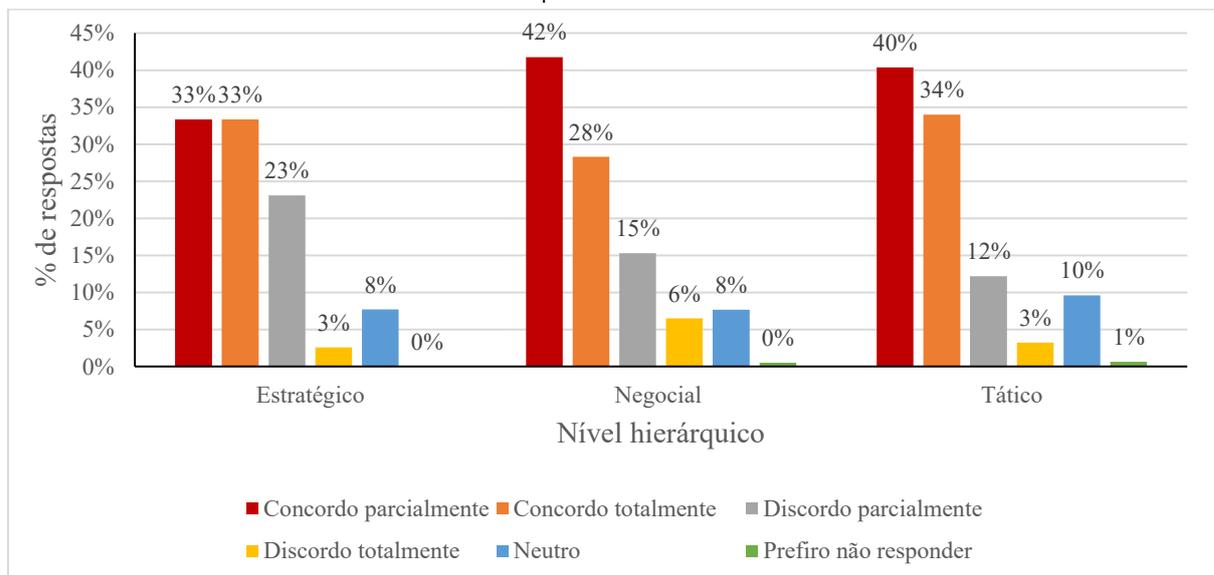
Como destaca Liff (2008), mudanças reais na cultura de igualdade não se dão apenas por meio de ações formais – elas exigem o envolvimento genuíno dos atores institucionais e são moldadas pelas

experiências subjetivas de cada grupo. Assim, os dados reforçam a importância de adotar estratégias de sensibilização e intervenção que considerem as especificidades de cada nível hierárquico dentro da estrutura organizacional.

### 5.3.3. GRUPO 3 - PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE GERAÇÕES

A Figura 70 revela percepções heterogêneas sobre valorização da diversidade geracional, com padrões distintos por nível hierárquico. No nível Estratégico, observa-se distribuição equilibrada: 33% concordam parcialmente, 33% totalmente e 23% discordam parcialmente. O nível Negocial apresenta maior concordância: 42% parcial e 28% total (70% de concordância geral), contrastando com 15% de discordância parcial e 6% total. No nível Tático, a concordância atinge 64% (40% parcial, 34% total), porém com discordância parcial elevada (12%). A neutralidade mantém-se consistente entre 8-10% em todos os níveis, indicando posições relativamente definidas dos respondentes sobre o tema

**Figura 70** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “22 - A diversidade de gerações é valorizada e respeitada nas práticas de gestão da minha área de atuação.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados evidenciam padrão hierárquico peculiar: enquanto a concordância geral aumenta do nível Estratégico (66%) para o Tático (74%) e Negocial (70%) e, a discordância parcial também varia

significativamente (23% Estratégico, 12% Tático e 15% no Negocial). Esta distribuição sugere que gestores estratégicos possuem percepção mais polarizada sobre valorização geracional.

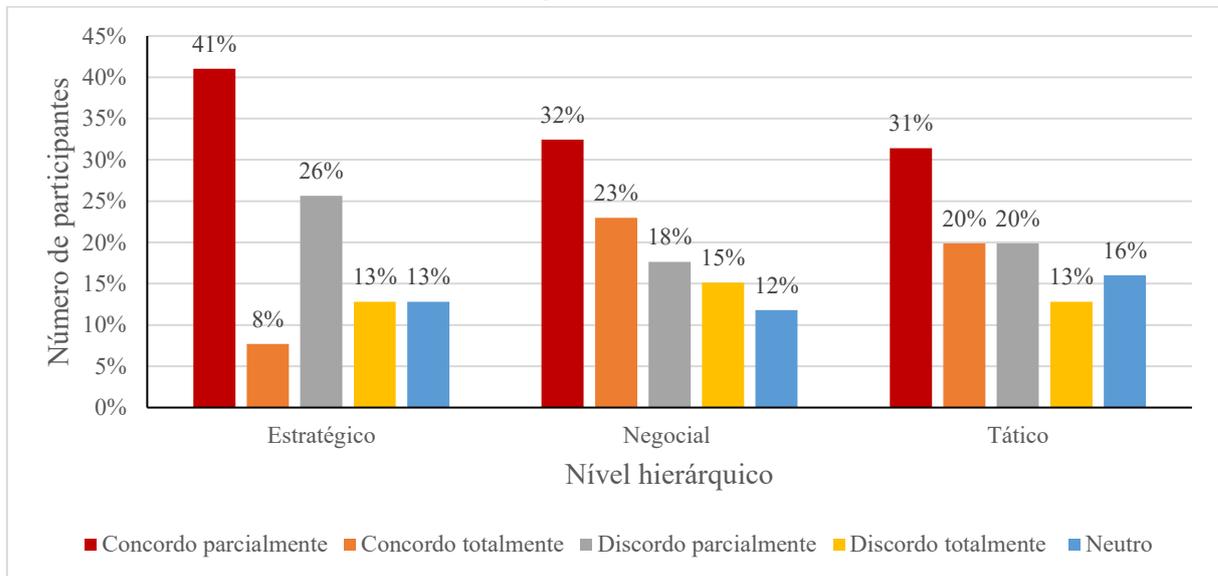
Essa leitura encontra respaldo no estudo de Hennekam, Bacouel-Jentjens e Yang (2020), que aponta como as percepções sobre diversidade nas organizações são moldadas por identidades sociais, expectativas de justiça e vivências individuais. Ou seja, a variação por nível hierárquico sugere que experiências com diversidade geracional diferem conforme a posição organizacional.

No caso da diversidade geracional, diferentes gerações e posições hierárquicas tendem a carregar expectativas distintas quanto ao reconhecimento de seu valor e papel na organização. Isso ajuda a explicar as variações nas percepções apontadas pelos dados. Assim, fica evidente que a CAIXA ainda precisa avançar no fortalecimento de políticas que promovam não só a convivência entre gerações, mas também o reconhecimento justo das contribuições e necessidades específicas de cada uma no ambiente corporativo.

Complementando a análise sobre valorização da diversidade geracional, torna-se relevante examinar como os colaboradores percebem aspectos específicos da convivência intergeracional no cotidiano organizacional, o que permitirá compreensão mais aprofundada das dinâmicas que influenciam as percepções anteriormente identificadas.

A Figura 71 revela um cenário de reconhecimento moderado e distribuição heterogênea das percepções sobre a presença de iniciativas que buscam promover a integração entre diferentes gerações na CAIXA. No nível Estratégico, observa-se predominância de concordância parcial (42%) contrastando com baixa concordância total (8%), resultando em apenas 50% de reconhecimento geral das iniciativas. A discordância é significativa: 26% parcial e 13% total, totalizando 39% de percepção negativa.

**Figura 71** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “23 - Há iniciativas que incentivam a integração de diferentes gerações no meu ambiente de trabalho.?” de acordo com o nível hierárquico. n=796



Fonte: elaborado pelo autor.

O nível Negocial apresenta melhor cenário, com 55% de concordância geral (32% parcial, 23% total), porém ainda mantém discordância considerável de 33% (18% parcial, 15% total). O nível Tático registra 51% de concordância (31% parcial, 20% total) e 20% de discordância parcial. A neutralidade varia significativamente entre níveis (13% Estratégico, 16% Tático e 12% Negocial), sugerindo maior desconhecimento sobre iniciativas de integração nos níveis operacionais.

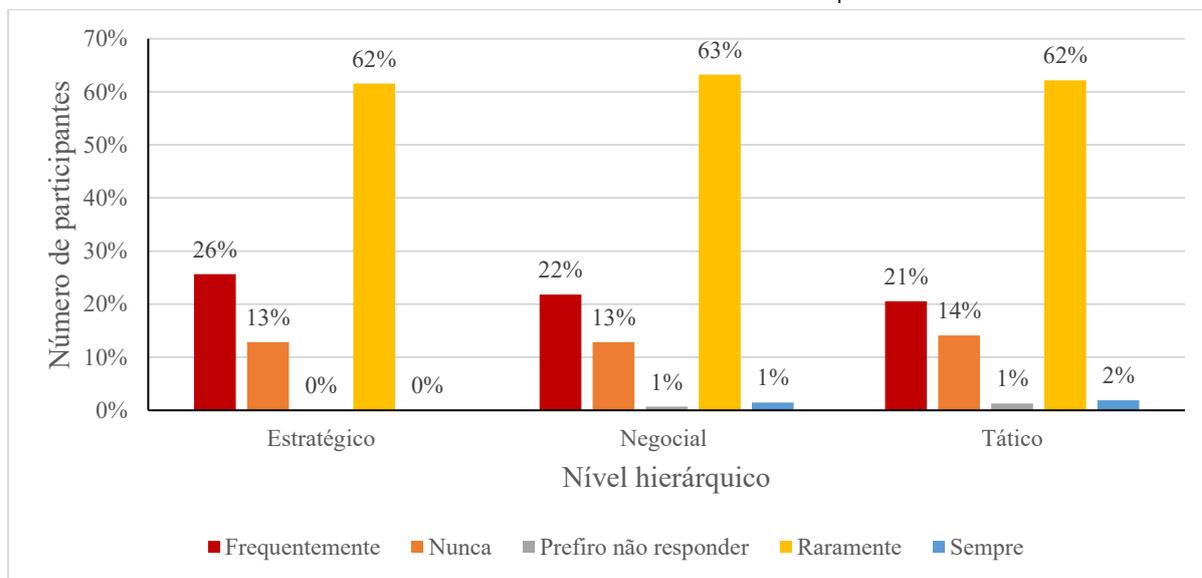
Esses resultados indicam que, apesar da existência de ações voltadas à integração entre gerações, sua percepção ainda não é consolidada nem amplamente difundida, especialmente entre os colaboradores dos níveis Negocial e Tático, que estão mais próximos da rotina operacional. Essa situação é coerente com o que aponta Barabaschi (2015), ao afirmar que a construção de solidariedade intergeracional no trabalho não ocorre de forma espontânea, ela precisa ser fomentada por políticas públicas e organizacionais bem estruturadas, que levem em conta as especificidades de cada faixa etária.

O autor ressalta que tanto os trabalhadores mais jovens quanto os mais experientes enfrentam desafios próprios e que promover o diálogo entre eles exige mais do que boa vontade: requer ações concretas, como o incentivo à troca de experiências, programas de

mentoria reversa e modelos de trabalho mais flexíveis. No caso da CAIXA, os dados indicam que tais práticas ainda carecem de maior visibilidade e consistência, especialmente nos níveis onde a integração prática entre gerações deveria ser mais sentida no dia a dia.

A Figura 72 mostra que, embora os conflitos entre gerações não sejam vistos como frequentes, sua presença no ambiente de trabalho da CAIXA é reconhecida pela maioria dos participantes. A resposta "Raramente" predomina em todos os níveis: 62% (Estratégico), 63% (Negocial) e 62% (Tático), indicando que conflitos geracionais não são percebidos como frequentes. Contudo, o reconhecimento de conflitos como "Frequentes" atinge percentuais consideráveis: 26% (Estratégico), 22% (Negocial) e 21% (Tático), totalizando aproximadamente um quarto dos respondentes. A resposta "Nunca" representa minoria em todos os níveis (13-14%), confirmando que conflitos geracionais são reconhecidos como fenômeno presente, ainda que não predominante.

**Figura 72** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “24 - Você percebe tensões ou conflitos entre gerações no local de trabalho” de acordo com o nível hierárquico. n=796



Fonte: elaborado pelo autor.

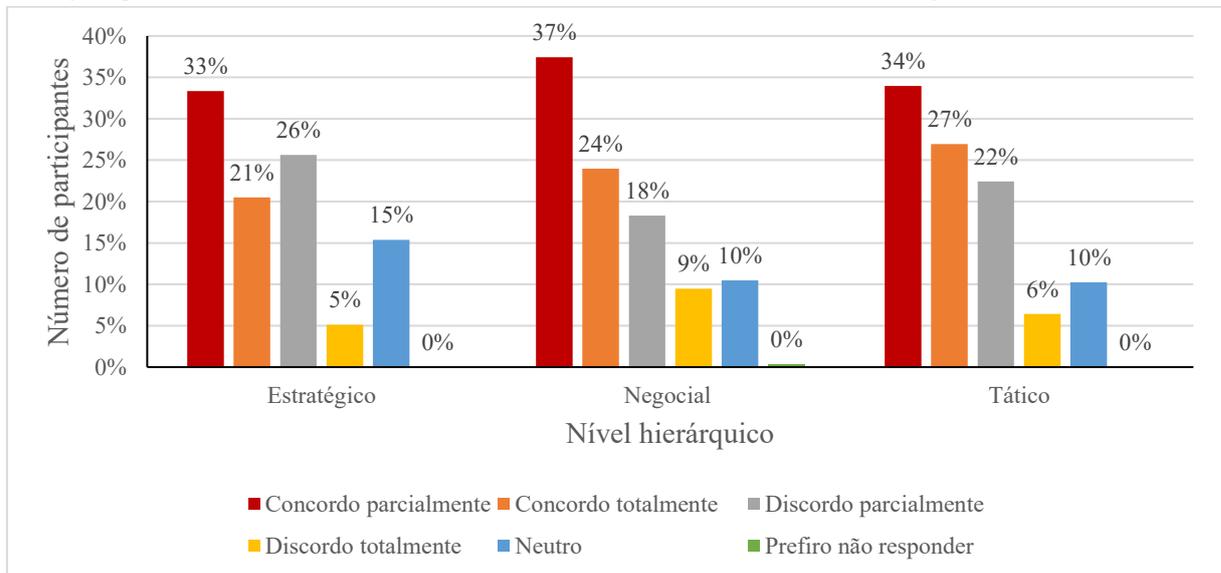
Esses resultados indicam que, embora os conflitos geracionais não sejam a regra, eles estão longe de ser irrelevantes. Essa percepção está em sintonia com o estudo de Appelbaum et al. (2022), que aponta que esses conflitos costumam surgir de diferenças nos estilos de comunicação, nas expectativas quanto ao feedback e nas atitudes em relação à autoridade e à inovação.

Os autores reforçam que tais tensões não devem ser vistas apenas como reflexos da idade, mas como expressões de dinâmicas mais amplas ligadas a valores, identidades e experiências profissionais diversas. Para lidar com esse cenário, o estudo sugere estratégias como programas de mentoria intergeracional, treinamentos voltados aos diferentes estilos de comunicação e a capacitação das lideranças para promover o entendimento mútuo – medidas que, se bem aplicadas, podem transformar a diversidade etária em um ativo estratégico para a organização.

Ainda, a análise combinada das duas dimensões revela contradição organizacional significativa: enquanto conflitos geracionais são reconhecidos por 86-88% dos respondentes (que não responderam "Nunca" – Figura 72), as iniciativas para promover integração intergeracional são percebidas por apenas 49-55% dos colaboradores (Figura 71). Esta disparidade sugere lacuna entre necessidade identificada e resposta organizacional.

Aprofundando a análise sobre dinâmicas geracionais, a percepção sobre igualdade de oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional entre gestores jovens e experientes revela cenário de ambivalência organizacional. Na Figura 73, a concordância parcial predomina em todos os níveis: Estratégico (33%), Negocial (37%) e Tático (34%), indicando reconhecimento moderado da equidade geracional. A neutralidade oscila entre 10-15%, refletindo incerteza sobre práticas organizacionais relacionadas à progressão profissional por faixa etária.

**Figura 73** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “25 - Gestores jovens e experientes em determinado tema têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional que gestores mais velhos e menos” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

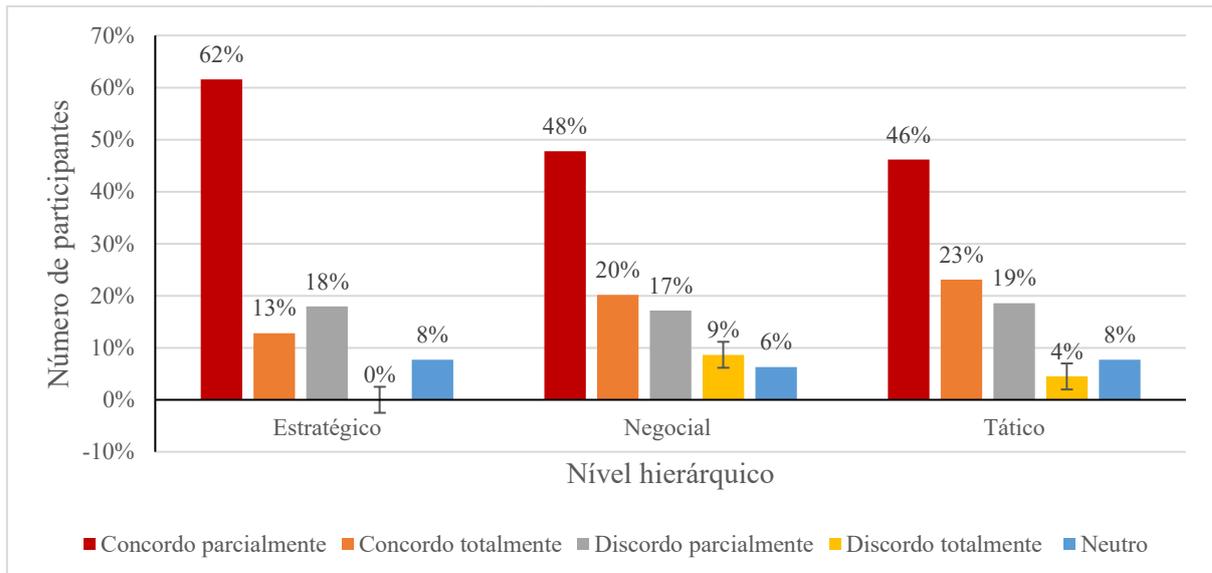
Os dados revelam percepção fragmentada sobre igualdade de oportunidades, com reconhecimento apenas moderado da equidade entre diferentes faixas etárias. A predominância de concordância parcial em todos os níveis sugere que, embora existam políticas formais de igualdade, sua implementação prática pode ser percebida como inconsistente.

Essa ambiguidade nas percepções pode refletir influências de fatores internos, como tempo de serviço, experiência acumulada e a existência de práticas informais no processo de promoção. O estudo de Kutebayev et al. (2024) traz uma contribuição relevante ao apontar que profissionais mais jovens, especialmente aqueles com menos tempo de atuação, relatam maiores níveis de estresse quando percebem limitações nas oportunidades de crescimento. A pesquisa mostra que não é a idade em si o fator gerador de insatisfação, mas sim a ausência de reconhecimento e de suporte organizacional claro, o que reforça a percepção de desigualdade. No contexto da CAIXA, os resultados sugerem a importância de fortalecer políticas de gestão de talentos mais objetivas, transparentes e acessíveis, capazes de reduzir percepções de favorecimento etário e garantir um ambiente de desenvolvimento justo para gestores de todas as idades.

A Figura 74 revela uma percepção bastante positiva sobre a valorização da experiência dos empregados mais velhos nas equipes da

CAIXA. No nível Estratégico, destaca-se que 62% dos respondentes manifestaram concordância parcial com a afirmação, seguidos por 13% que concordaram total. Nos níveis Negocial e Tático, essa visão também se mostra predominante, com 48% e 46% de concordância parcial, respectivamente.

**Figura 74** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “26 - A experiência dos empregados mais velhos é respeitada e utilizada como um diferencial na equipe.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



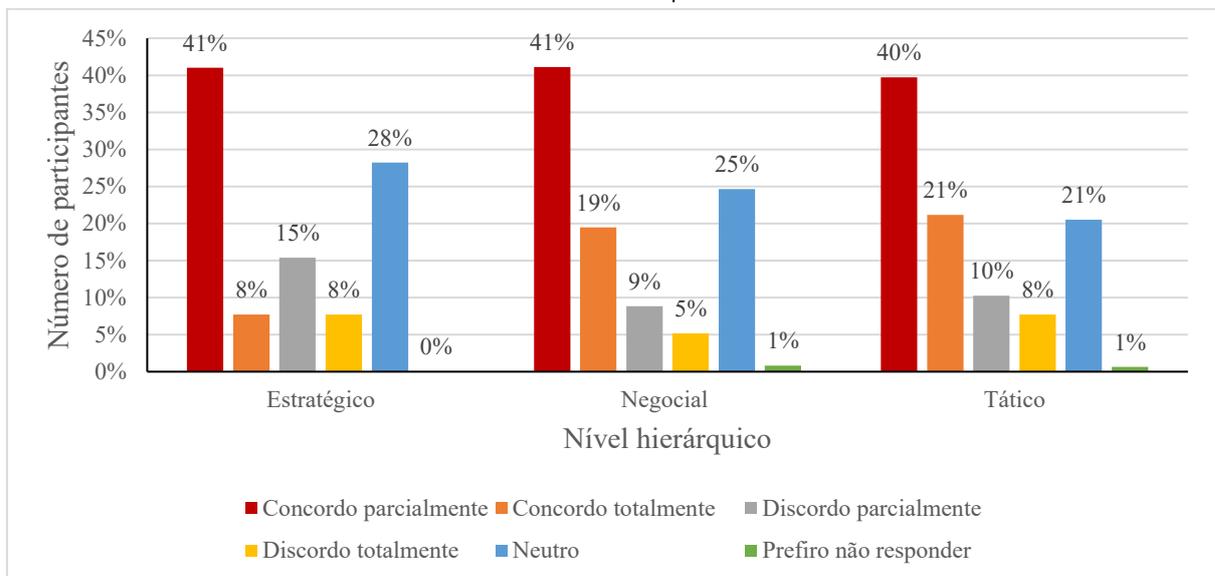
Fonte: elaborado pelo autor.

Esses resultados convergem com o que destaca Raab (2020), ao mostrar que sentir-se reconhecido e apoiado no ambiente de trabalho é essencial para a satisfação dos trabalhadores mais velhos. O estudo revela que, para esse grupo, fatores como valorização pelas entregas realizadas, oportunidades de desenvolver novas habilidades e suporte diante de desafios têm mais peso do que aspectos convencionais como salário ou jornada. Quando esses profissionais percebem que sua trajetória é respeitada, é mais provável que se mantenham engajados e satisfeitos. Assim, os índices positivos observados na CAIXA sinalizam um ambiente propício à valorização da experiência, embora ainda haja espaço para avançar em práticas que promovam a integração geracional como uma vantagem estratégica real nas equipes.

A Figura 75 indica que a maioria dos participantes reconhece alguma influência da cultura regional nas iniciativas voltadas à convivência entre gerações na CAIXA. A opção "Concordo parcialmente" foi a mais frequente em todos os níveis hierárquicos: 41%

no Estratégico, 41% no Negocial e 40% no Tático. Em segundo lugar, destaca-se a resposta "Neutro", com 28% no nível Estratégico, 25% no Negocial e 21% no Tático, evidenciando incerteza ou ambiguidade por parte de uma parcela significativa dos respondentes. A concordância total apresentou frequências menores, variando entre 8% no nível estratégico, 19% no nível Negocial e 21% no Tático.

**Figura 75** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “27 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à convivência harmoniosa de gerações.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses resultados apontam que, apesar do reconhecimento de que a cultura regional influencia as dinâmicas geracionais, essa percepção ainda é vista como parcial ou circunstancial. Esse entendimento vai ao encontro das conclusões de Bertogg (2020), que destaca como fatores regionais, como tradições culturais, contextos econômicos e políticas públicas, moldam os vínculos e práticas entre gerações.

A autora argumenta que essas variáveis influenciam diretamente como as relações intergeracionais se constroem e são valorizadas. No contexto da CAIXA, a percepção de influência parcial pode refletir tanto a diversidade cultural existente entre as regiões do país quanto uma limitação nas políticas institucionais em adaptar suas ações às realidades locais. Isso evidencia a necessidade de estratégias mais sensíveis ao contexto regional, que considerem as especificidades

culturais para fortalecer, de forma mais efetiva, a convivência entre diferentes gerações.

Com base na Tabela 10, observa-se que não houve associação estatisticamente significativa entre o nível hierárquico dos participantes e as respostas às perguntas relacionadas às percepções sobre o eixo de gerações. Os valores de  $p$  para todas as perguntas (22 a 27) ficaram acima do limite de significância adotado ( $p < 0,05$ ), indicando que as variações nas percepções não estão relacionadas de forma estatisticamente relevante ao nível hierárquico dos respondentes. Isso sugere que, apesar de diferenças visuais na distribuição das respostas entre os níveis (conforme observado nas Figuras 72 a 74), essas variações não podem ser atribuídas diretamente à posição hierárquica dos participantes no ambiente organizacional.

<b>Tabela 10 – Teste de Correlação (Qui-quadrado <math>p &lt; 0,05</math>) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo de Gerações e o nível hierárquico dos participantes da pesquisa.</b>			
<b>Perguntas 22-27</b>	<b>Qui-quadrado</b>	<b>Valor-p</b>	<b>Associação (<math>p &lt; 0,05</math>)</b>
22- A diversidade de gerações é valorizada e respeitada nas práticas de gestão da minha área de atuação.	8,651	0,566	FALSO
23- Há iniciativas que incentivam a integração de diferentes gerações no meu ambiente de trabalho.	8,895	0,351	FALSO
24- Você percebe tensões ou conflitos entre gerações no local de trabalho?	2,277	0,971	FALSO
25- Gestores jovens e experientes em determinado tema têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional que gestores mais velhos e menos experientes nesse mesmo tema.	6,556	0,767	FALSO
26- As experiências dos empregados mais velhos são respeitadas e utilizadas como um diferencial na equipe.	9,780	0,281	FALSO
27- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à convivência harmoniosa de gerações.	8,075	0,621	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise estatística da Tabela 10 mostra que, embora os participantes tenham respondido a diversas questões relacionadas ao tema geracional, nenhuma delas apresentou associação significativa com o nível hierárquico dos respondentes (valor de  $p > 0,05$ ). Isso significa que, independentemente de estarem nos níveis estratégico, tático ou negocial, as lideranças compartilham percepções semelhantes sobre aspectos como valorização da diversidade etária, integração entre gerações, existência de conflitos, igualdade de oportunidades para jovens e seniores em cargos de liderança, respeito à experiência dos mais velhos e influência da cultura regional na convivência intergeracional.

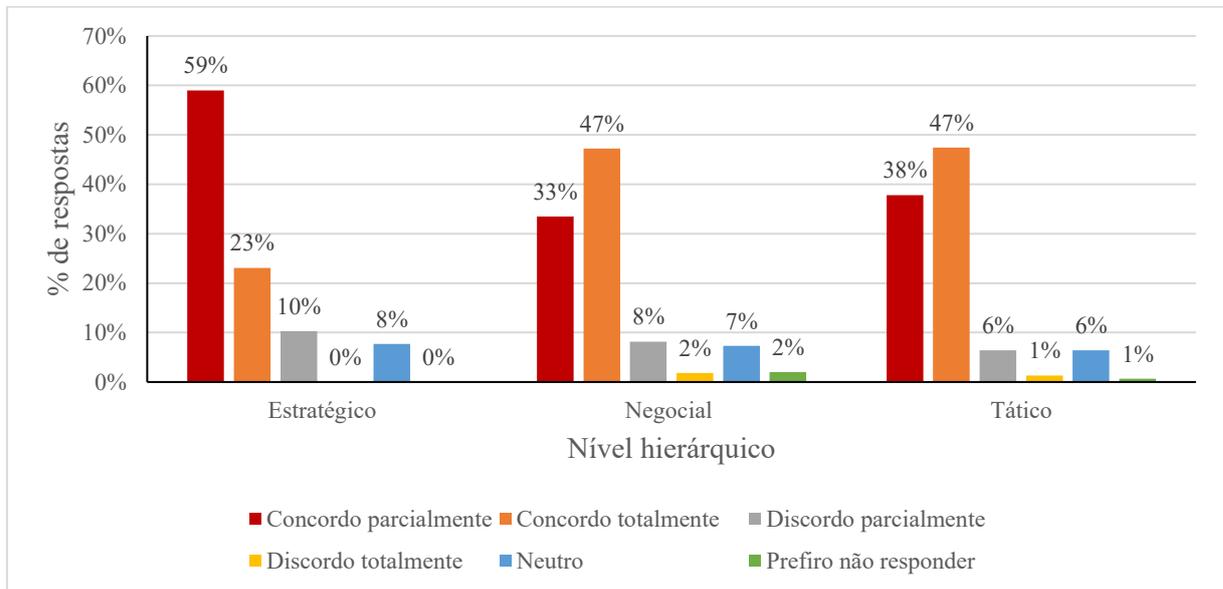
Esses achados estão alinhados com estudos como o de Majczyk (2022), que observa que a diversidade etária, em muitas organizações, ainda é tratada como um princípio genérico e não como um eixo estruturante de programas de liderança ou gestão de pessoas. Já Žnidaršič et al. (2021) apontam que a promoção de um ambiente realmente inclusivo depende mais da existência de políticas institucionais consistentes do que da posição ocupada na hierarquia.

De forma complementar, Barabaschi (2015) ressalta que a construção de solidariedade intergeracional requer ações organizacionais e políticas públicas que criem condições justas para profissionais de diferentes idades, algo que não necessariamente se traduz em percepções distintas entre cargos. Assim, a homogeneidade observada nos dados pode refletir tanto a ausência de ações direcionadas e estruturadas quanto uma abordagem organizacional genérica, que ainda não diferencia essas questões de forma prática e efetiva ao longo da hierarquia.

#### **5.3.4. GRUPO 4 - PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO LGBTQIAPN+**

A Figura 75 demonstra que a maioria dos participantes percebe a CAIXA como um ambiente seguro e respeitoso para pessoas LGBTQIAPN+. A concordância parcial foi predominante no nível Estratégico (59%). A concordância total apresentou maior expressão nos níveis Negocial e Tático (47%), enquanto no Estratégico foi de 23%. As respostas neutras mantiveram-se baixas, indicando engajamento dos respondentes sobre o tema.

**Figura 76** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “28 - O ambiente de trabalho da CAIXA é seguro e respeitoso para empregados LGBTQIAPN+?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

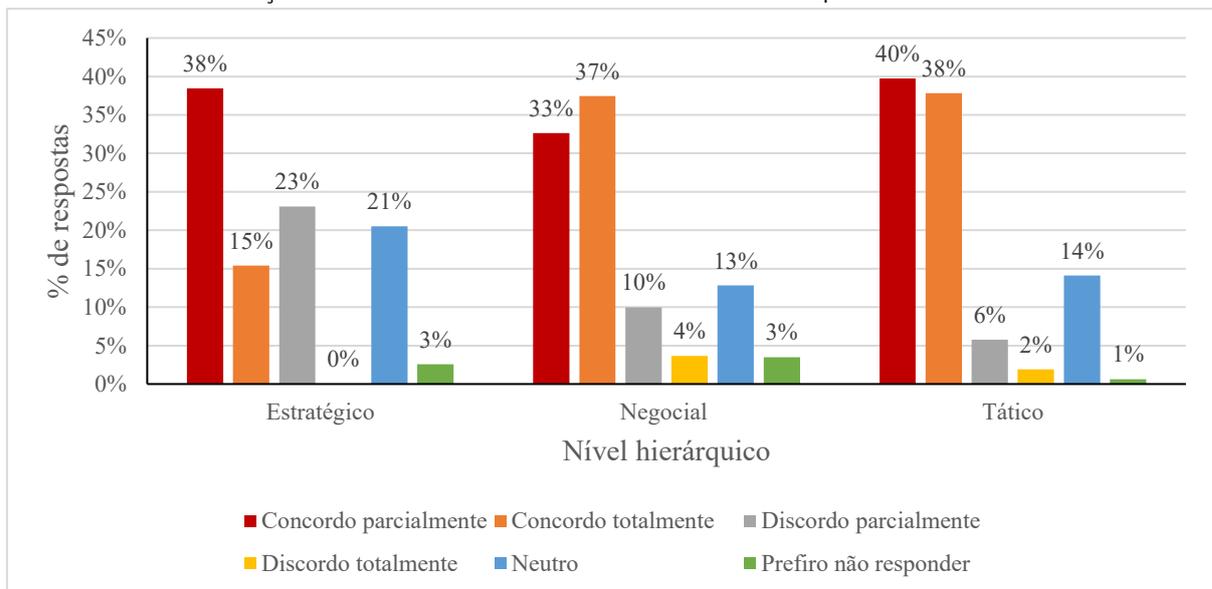
Esses dados indicam avanços importantes na percepção de inclusão da população LGBTQIAPN+ dentro da organização, reforçando o que apontam Lathabhavan e Mishra (2024): a segurança psicológica é peça-chave para o bem-estar, empoderamento e engajamento desse grupo no ambiente de trabalho. Segundo o estudo, quando há um clima acolhedor e lideranças inclusivas, as pessoas LGBTQIAPN+ se sentem mais livres para serem autênticas, o que reduz o estresse relacionado ao ocultamento da identidade e fortalece o vínculo com a organização. No entanto, os números da CAIXA também revelam que essa percepção positiva ainda não se distribui de forma homogênea.

A menor taxa de concordância no nível Negocial pode apontar para desafios no “meio da gestão”, onde a cultura inclusiva pode enfrentar mais resistência ou menor aderência prática. Isso evidencia a necessidade de fortalecer a atuação das lideranças intermediárias, garantindo que o compromisso com a inclusão seja efetivamente vivenciado em todos os níveis da hierarquia.

A Figura 77 apresenta percepções sobre o suporte institucional para casos de discriminação por orientação sexual. Nos níveis Tático e Negocial, predomina uma visão positiva, com concordância total de 38% e 37%, respectivamente, somada à concordância parcial de 40% e 33%. No nível Estratégico, observa-se posicionamento mais crítico:

apenas 15% concordam totalmente, enquanto 38% concordam parcialmente e 23% discordam parcialmente. A neutralidade também foi mais elevada neste grupo (21%).

**Figura 77** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “29 - As políticas, estratégias e iniciativas vigentes oferecem suporte adequado para lidar com casos de discriminação relacionados à orientação sexual.” De acordo com o nível hierárquico. n=796.

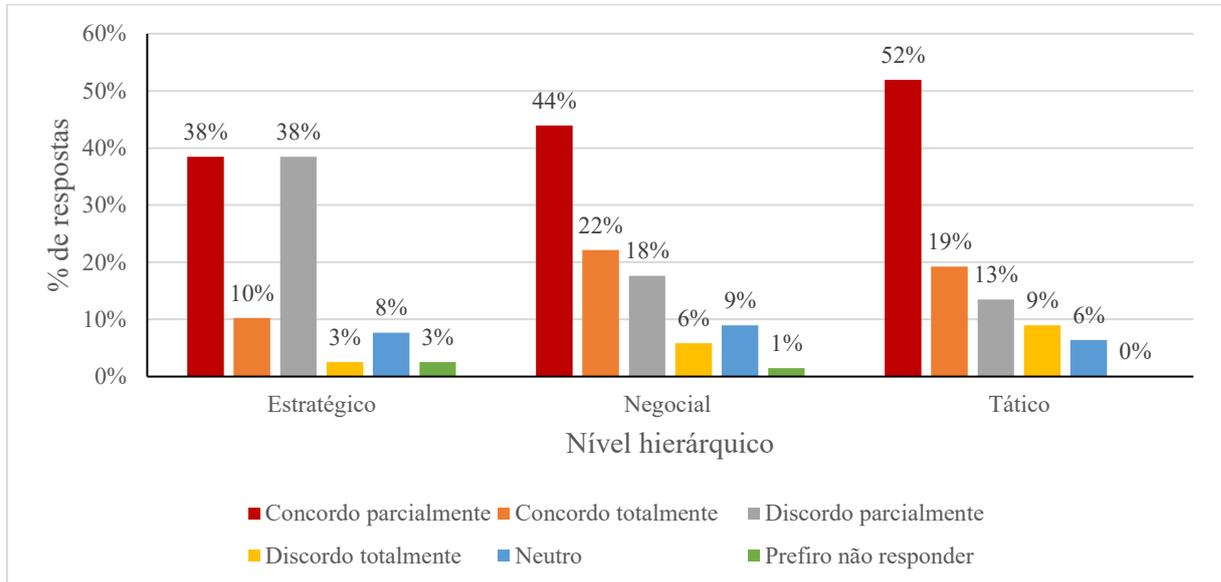


Fonte: elaborado pelo autor.

A menor concordância entre gestores estratégicos pode indicar maior consciência sobre lacunas de implementação ou expectativas mais elevadas quanto à efetividade das políticas e a Tabela 11 mostra que há diferença significativa entre níveis. Segundo McGoldrick (2016), a proteção contra discriminação com base em orientação sexual é uma obrigação emergente no direito internacional dos direitos humanos, mas sua aplicação varia significativamente entre os Estados, refletindo tensões culturais, políticas e religiosas. Isso corrobora os achados do gráfico, ao evidenciar que mesmo com políticas formais, percepções de eficácia e apoio ainda são desiguais internamente nas instituições.

A Figura 78 apresenta as percepções sobre o preparo das lideranças para lidar com questões de diversidade de orientação sexual. O nível Tático apresentou a maior concordância parcial (52%), seguido pelo Negocial (44%) e Estratégico (38%). A concordância total foi mais expressiva no Negocial (22%) e Tático (19%), enquanto no Estratégico foi apenas 10%. A discordância parcial destacou-se no nível Estratégico (38%), sendo menor no Negocial (18%) e Tático (13%). As respostas neutras mantiveram-se baixas em todos os níveis.

**Figura 78** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “30 - As lideranças estão preparadas para lidar com questões relacionadas à diversidade de orientação sexual no ambiente de trabalho” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



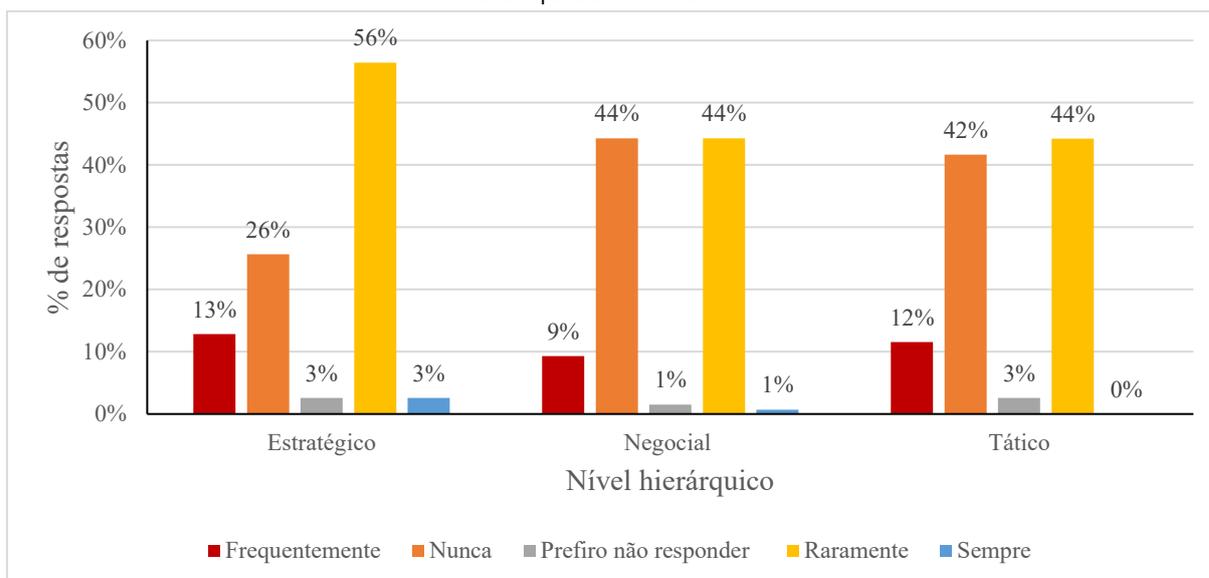
Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados revelam uma percepção dividida sobre o preparo das lideranças para lidar com temas ligados à diversidade sexual, com destaque para a visão mais crítica dos gestores estratégicos, corroborado pela diferença significativa entre níveis observada na Tabela 11. Apesar da existência de políticas institucionais, há indícios de que a capacitação ainda não é percebida como plenamente eficaz nos níveis mais altos da hierarquia. Esse cenário está alinhado com os achados de Bidell e Stepleman (2017), que apontam que líderes com mais tempo de carreira muitas vezes não receberam formação específica para lidar com as demandas da população LGBTQIAPN+, o que pode comprometer sua atuação com sensibilidade e eficácia. Os autores reforçam que o desenvolvimento de competências afirmativas exige não apenas treinamento técnico, mas também ações de sensibilização contínua e o comprometimento explícito das lideranças para transformar a inclusão em prática cotidiana, e não apenas em diretriz institucional.

A Figura 79 revela que a maioria dos participantes afirma ter presenciado ou ouvido falar de casos de discriminação contra empregados LGBTQIAPN+ na CAIXA apenas raramente. A resposta "Raramente" foi predominante no nível Estratégico (56%), enquanto nos níveis Negocial e Tático houve equilíbrio entre "Nunca" (44% e 42%,

respectivamente) e "Raramente" (44% em ambos). O nível Estratégico apresentou menor percentual para "Nunca" (26%), sugerindo maior percepção dessas situações entre gestores de níveis superiores. As respostas "Frequentemente" mantiveram-se baixas: 13% no Estratégico, 9% no Negocial e 12% no Tático.

**Figura 79** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “31 - Você já presenciou ou ouviu falar de casos de discriminação ou preconceito contra empregados LGBTQIAPN+?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



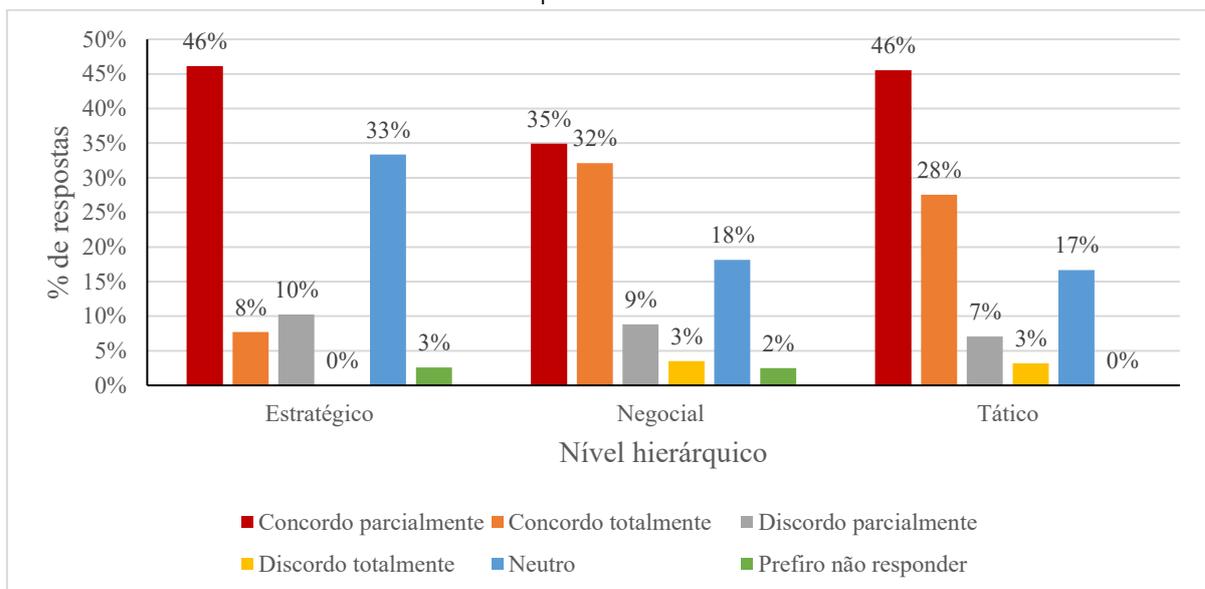
Fonte: elaborado pelo autor.

Essa percepção dividida, entre o reconhecimento esporádico da discriminação e a negação de sua ocorrência, está em sintonia com os achados de Pentaris et al. (2025), que identificaram, em estudo com servidores LGBTQIAPN+ do ensino superior, a recorrência de microagressões, exclusões sutis e preconceitos disfarçados como formas frequentes de discriminação institucional.

Esses episódios, embora muitas vezes naturalizados, afetam diretamente o bem-estar e o senso de pertencimento dos profissionais LGBTQIAPN+. O estudo reforça que um ambiente só pode ser considerado seguro quando existem ações contínuas e proativas para prevenir a discriminação – o que inclui capacitação, visibilidade, canais de apoio e liderança engajada. No caso da CAIXA, os dados indicam que há avanços no reconhecimento do problema, mas também evidenciam a necessidade de fortalecer práticas institucionais que assegurem, de forma concreta, um ambiente verdadeiramente inclusivo e livre de preconceito em todos os níveis da organização.

A Figura 80 apresenta uma percepção majoritariamente positiva, ainda que moderada, sobre a implementação das iniciativas LGBTQIAPN+ na CAIXA. No nível Estratégico, prevaleceu a resposta “Concordo parcialmente” (46%), seguida de um expressivo índice de neutralidade (33%) e apenas 8% de concordância total. Já no nível Negocial, as respostas se dividiram entre “Concordo parcialmente” (35%) e “Concordo totalmente” (32%), com 18% optando por neutralidade, enquanto 9% discordaram parcialmente e 2% preferiram não responder. No nível Tático, a maioria também demonstrou concordância parcial (46%) e total (28%), com 17% neutros e 7% de discordância parcial. Esses dados indicam uma aceitação em crescimento, mas ainda permeada por dúvidas ou limitações percebidas, o que sugere que as iniciativas não são universalmente internalizadas.

**Figura 80** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “32 - As iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ são implementadas de forma adequada e respeitadas na CAIXA?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

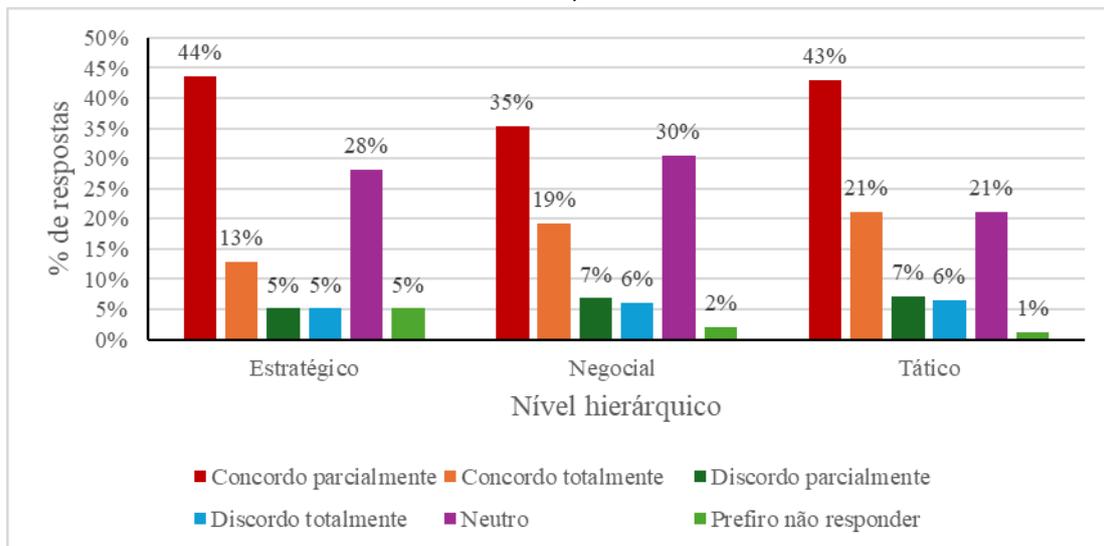


Fonte: elaborado pelo autor.

Isso reforça a análise de Gorman-Murray et al. (2023), que destacam que a inclusão LGBTQIAPN+ só se torna efetiva quando vai além de símbolos e eventos e passa a integrar a estrutura institucional por meio de comitês representativos, ações contínuas e políticas práticas. A presença relevante de respostas neutras ou discordantes, mesmo que minoritária, sinaliza a necessidade de aprofundar o compromisso institucional com a inclusão, tornando a diversidade uma parte cotidiana e estrutural da cultura organizacional.

A Figura 81 mostra que a maioria dos participantes percebe algum grau de influência da cultura regional nas iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ promovidas pela CAIXA, independentemente do nível hierárquico. A opção “Concordo parcialmente” liderou as respostas nos níveis Estratégico e Tático, com percentuais em torno de 44%, e no Negocial, com cerca de 35%. Em segundo lugar, destaca-se a resposta “Neutro”, especialmente no Estratégico (aproximadamente 28%) e no Negocial (30%). Já a concordância total foi mais expressiva entre os respondentes do nível Tático (cerca de 21%), enquanto no Estratégico e Negocial os índices foram menores, em torno de 13% e 19%, respectivamente. As respostas de discordância e “Prefiro não responder” foram pouco representativas, somando menos de 15% em cada grupo. Esses dados reforçam a percepção de que a cultura local exerce influência perceptível, embora nem sempre decisiva, sobre a efetividade das ações de inclusão.

**Figura 81** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “33 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo LGBTQIAPN+.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Essa tendência vai ao encontro do que aponta Vorobjovas-Pinta et al. (2024), ao afirmar que o sucesso ou a limitação das iniciativas LGBTQIAPN+ depende fortemente das dinâmicas culturais regionais. Assim como eventos locais na Austrália, como o fabALICE<sup>7</sup> ou o Broken

<sup>7</sup> O fabALICE Festival é uma celebração de quatro dias realizada em Alice Springs, na Austrália. O Broken Heel Festival ocorre anualmente em Broken Hill, Nova Gales do Sul. Ambos os festivais desempenham um papel crucial na promoção da visibilidade e do pertencimento da comunidade LGBTQIAPN+ em regiões onde a diversidade

Heel Festival, ajudam a combater marginalizações e promover pertencimento em contextos conservadores, instituições como a CAIXA também precisam ajustar suas estratégias à realidade cultural de cada território. O predomínio da concordância parcial indica uma percepção moderada dessa influência, sugerindo possíveis tensões entre diretrizes institucionais uniformes e práticas locais diversas, que precisam ser consideradas para que a inclusão se torne efetivamente vivida no cotidiano organizacional.

A análise dos dados da Tabela 11 indica que, entre as perguntas referentes às percepções sobre o eixo LGBTQIAPN+, três apresentaram associação estatisticamente significativa com o nível hierárquico dos participantes. São elas: a percepção sobre a existência de políticas e iniciativas adequadas para lidar com a discriminação (pergunta 29), a avaliação do preparo das lideranças para tratar de temas relacionados à diversidade de orientação sexual (pergunta 30), e a visão sobre a implementação e o respeito às iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ na CAIXA (pergunta 32). Esses resultados sugerem que a posição ocupada na estrutura organizacional influencia diretamente a forma como essas dimensões são percebidas.

Por outro lado, as demais questões analisadas, relacionadas à percepção de segurança e respeito no ambiente de trabalho (pergunta 28), à frequência de episódios de discriminação (pergunta 31) e à influência da cultura regional nas iniciativas de inclusão (pergunta 33), não apresentaram associação estatisticamente significativa com a variável hierarquia. Isso indica que, nesses aspectos, as percepções tendem a ser mais homogêneas entre os diferentes níveis da estrutura da empresa.

A Tabela 11 evidencia percepções relevantes sobre a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ na CAIXA, analisadas conforme o nível hierárquico dos participantes. As perguntas 29, 30 e 32 apresentaram associações estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ), revelando que há diferenças na forma como os colaboradores, dependendo de sua posição na organização, percebem o suporte institucional, o preparo das lideranças e a efetividade das ações de inclusão.

---

pode ser menos representada. Eles exemplificam como eventos culturais podem influenciar positivamente as atitudes sociais e fomentar ambientes mais inclusivos.

**Tabela 11 – Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo LGBTQIAPN+ e nível hierárquico dos participantes da pesquisa.**

Perguntas 28-33	Qui-quadrado	Valor-p	Associação ( $p < 0,05$ )
28- O ambiente de trabalho da CAIXA é seguro e respeitoso para empregados LGBTQIAPN+.	15,593	0,112	FALSO
29- As políticas, estratégias e iniciativas vigentes oferecem suporte adequado para lidar com casos de discriminação relacionados à orientação sexual.	24,320	0,007	VERDADEIRO
30- As lideranças estão preparadas para lidar com questões relacionadas à diversidade de orientação sexual no ambiente de trabalho.	22,527	0,013	VERDADEIRO
31- Você já presenciou ou ouviu falar de casos de discriminação ou preconceito contra empregados LGBTQIAPN+?	9,483	0,303	FALSO
32- As iniciativas de inclusão LGBTQIAPN+ são implementadas de forma adequada e respeitadas na CAIXA.	22,958	0,011	VERDADEIRO
33- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo LGBTQIAPN+.	9,746	0,463	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados indicam que a vivência da inclusão pode variar dentro da estrutura organizacional, o que reforça a importância de lideranças engajadas e de políticas que vão além do discurso formal. Essa leitura está em consonância com o estudo de Crameri et al. (2024), que aponta que uma inclusão autêntica exige aplicação concreta de diretrizes e comprometimento visível dos gestores, a fim de transformar políticas em experiências reais de acolhimento.

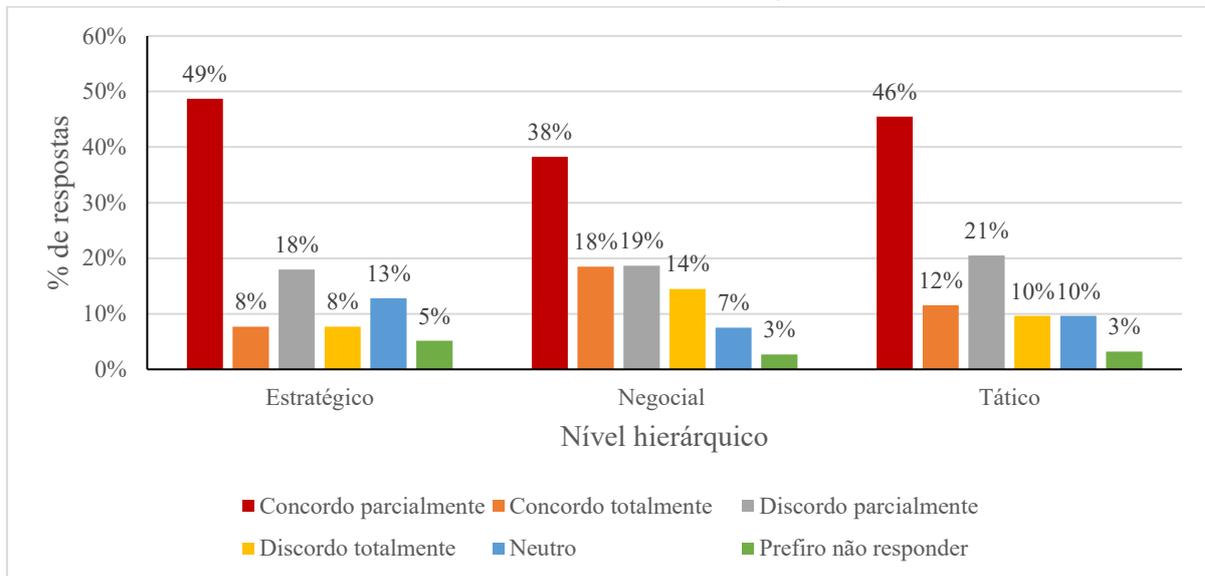
Em contrapartida, as perguntas 28, 31 e 33 não apresentaram associação estatisticamente significativa, o que sugere que percepções sobre segurança no ambiente de trabalho, exposição a episódios de discriminação e influência regional nas iniciativas LGBTQIAPN+ são semelhantes entre os diferentes níveis hierárquicos. Ainda assim, essa aparente uniformidade não deve ser interpretada como ausência de desafios. Os resultados apresentados por Molina e James (2016) indicam

que formas de discriminação mais sutis e arraigadas nas instituições podem passar despercebidas ou deixar de ser relatadas pelos participantes da pesquisa. Isso levanta a hipótese de que, em certos ambientes organizacionais, a tendência à subnotificação ou à normalização dessas experiências como parte da rotina pode afetar seriamente os dados empíricos, reduzindo a variação nas respostas e dificultando a identificação estatística de padrões discriminatórios. Segundo os autores, mesmo baixos níveis de discriminação percebida mostraram relação significativa com indicadores de sofrimento psíquico, o que reforça a necessidade de se levar em conta a dimensão subjetiva da percepção do preconceito, além da possibilidade de práticas discriminatórias serem invisibilizadas, especialmente quando estão enraizadas estrutural ou simbolicamente nas relações cotidianas de trabalho.

### **5.3.5. GRUPO 5- PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO PCD**

A Figura 82 apresenta a frequência absoluta das respostas à afirmação “A infraestrutura física, tecnológica e os sistemas utilizados na CAIXA estão adaptados para facilitar o trabalho de empregados com deficiência”, categorizadas por nível hierárquico. Observa-se que, em todos os níveis (estratégico, negocial e tático), a maioria dos participantes concorda parcialmente com a afirmativa, com destaque para o nível estratégico (49%) e tático (46%). Entretanto, há um percentual expressivo de participantes que manifestaram concordância total (entre 8 e 18%) e também discordâncias, tanto parciais quanto totais, além de um grupo que preferiu não responder. No nível negocial, por exemplo, nota-se maior dispersão nas respostas, o que pode indicar percepções mais críticas ou experiências mais diversas quanto à adequação da infraestrutura para pessoas com deficiência.

**Figura 82** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “34 - A infraestrutura física, tecnológica e os sistemas utilizados na CAIXA estão adaptados para facilitar o trabalho de empregados com deficiência.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



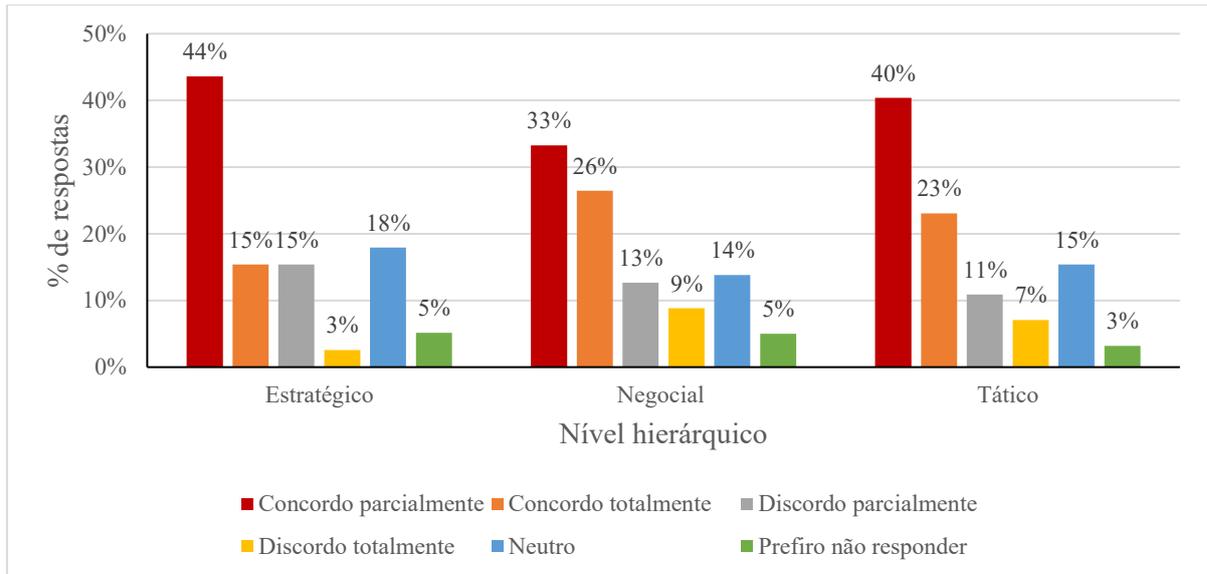
Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados mostram que, apesar de uma percepção amplamente positiva sobre a inclusão, ainda há uma parcela significativa de empregados que não enxerga os recursos disponíveis como plenamente adequados. Conforme apontam Shore et al. (2011), um ambiente verdadeiramente inclusivo vai além do cumprimento de normas, ele exige ações intencionais voltadas à acessibilidade em suas diversas dimensões: física, tecnológica e, sobretudo, de atitude. A variação nas percepções entre os níveis hierárquicos pode refletir tanto o grau de contato com situações concretas de acessibilidade quanto diferentes expectativas em relação às políticas da instituição. Por isso, é essencial que a CAIXA fortaleça suas estratégias de inclusão com políticas estruturais, formação contínua e espaços de escuta ativa, garantindo que as necessidades das pessoas com deficiência sejam de fato reconhecidas e atendidas no dia a dia da organização.

A Figura 83 mostra como os participantes percebem a existência de canais acessíveis e eficazes para que empregados com deficiência possam relatar dificuldades e solicitar adaptações no ambiente de trabalho, conforme seus respectivos níveis hierárquicos. A maioria dos respondentes, independentemente da posição na organização, indicou “Concordo parcialmente”, com destaque para os níveis Estratégico (44%) e Tático (40%). No nível Negocial, observa-se uma tendência um pouco mais forte à concordância total, alcançando cerca de 26%. No

entanto, as respostas neutras e as de discordância (seja parcial ou total) ainda representam uma parcela importante, sugerindo que a percepção sobre a efetividade desses canais ainda não é totalmente consolidada.

**Figura 83** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “35 - Há canais acessíveis e eficientes para que empregados com deficiência possam relatar dificuldades e solicitar adaptações no trabalho.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

A distribuição das respostas na Figura 83 segue padrão semelhante ao da anterior. No nível Negocial, prevalece a percepção de que os canais são parcialmente acessíveis, com “Concordo parcialmente” liderando, seguida por “Concordo totalmente”. O destaque para a categoria “Neutro” também indica certa incerteza ou desconhecimento sobre o funcionamento desses canais. O nível Tático apresentou comportamento semelhante, embora em proporção menor, e o nível Estratégico manteve baixa representatividade.

Esses resultados apontam que, embora haja uma visão predominantemente favorável, há espaço para avanços, especialmente no que diz respeito ao fortalecimento da confiança dos empregados na capacidade da instituição de ouvir e agir diante das demandas. Gignac et al. (2024) reforçam que o acesso efetivo a ferramentas de suporte, como o JDAPT<sup>8</sup>, contribui diretamente para o aumento da

<sup>8</sup> O JDAPT (*Job Demands and Accommodation Planning Tool*) é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar trabalhadores com condições crônicas ou episódicas de saúde a identificar demandas específicas de seus cargos e planejar acomodações adequadas. Criado pelo projeto ACED (*Accommodating and Communicating about*

autoconfiança dos trabalhadores com deficiência e para a redução de fenômenos como o presenteísmo e o absenteísmo.

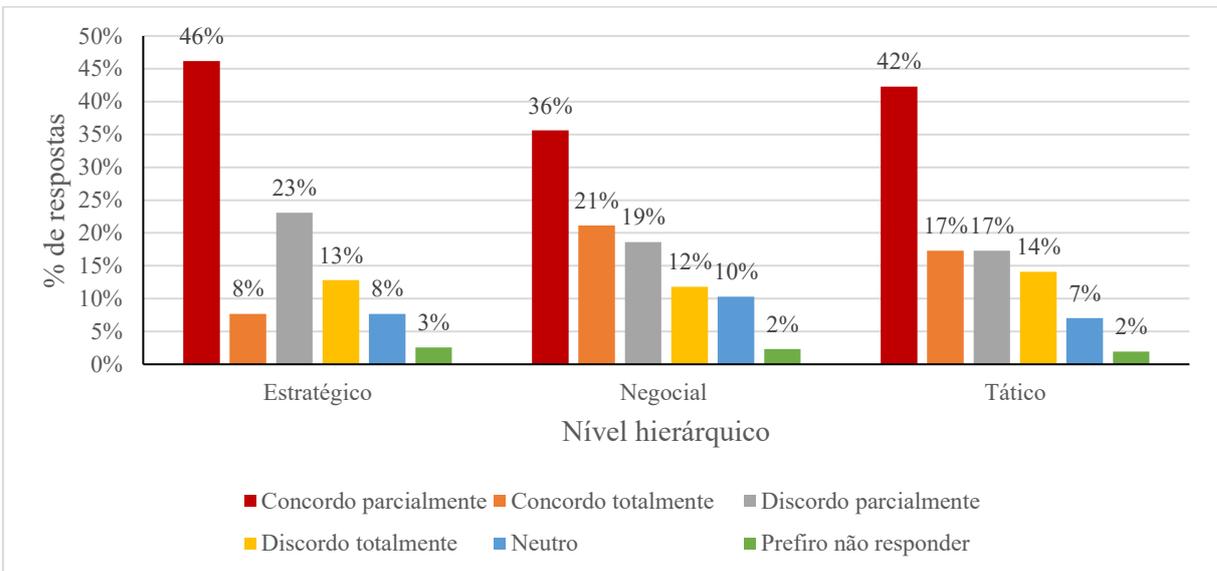
A percepção desigual entre os diferentes níveis hierárquicos pode refletir a ausência de uma política clara de acessibilidade ou a baixa visibilidade dos canais disponíveis. Nesse sentido, é essencial que a CAIXA invista em estratégias de comunicação acessível e em práticas que fortaleçam uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva, garantindo que todos os colaboradores se sintam seguros para expressar suas necessidades e confiar no retorno institucional.

A Figura 84 apresenta a distribuição das respostas à afirmativa “Os empregados com deficiência têm igualdade de oportunidades para progredir em suas carreiras”. Em todos os níveis, estratégico, negocial e tático, predominou a opção “Concordo parcialmente”, com destaque para o Estratégico (46%) e o Tático (42%). No nível Negocial, embora a concordância parcial também tenha sido a mais frequente (36%), observou-se uma maior dispersão nas respostas, com 21% de concordância total e 19% de discordância parcial, evidenciando uma percepção mais heterogênea sobre o tema. A discordância, total e parcial somadas, apresentou proporções semelhantes nos três níveis, 39% no Estratégico, 31% nos níveis Tático e Negocial consideráveis sugerindo que uma parte das lideranças ainda não percebe igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência.

---

*Episodic Disabilities*), liderado pelo *Institute for Work & Health* no Canadá, o JDAPT visa promover ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis.

**Figura 84** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “36 - Os empregados com deficiência têm igualdade de oportunidades para progredir em suas carreiras.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



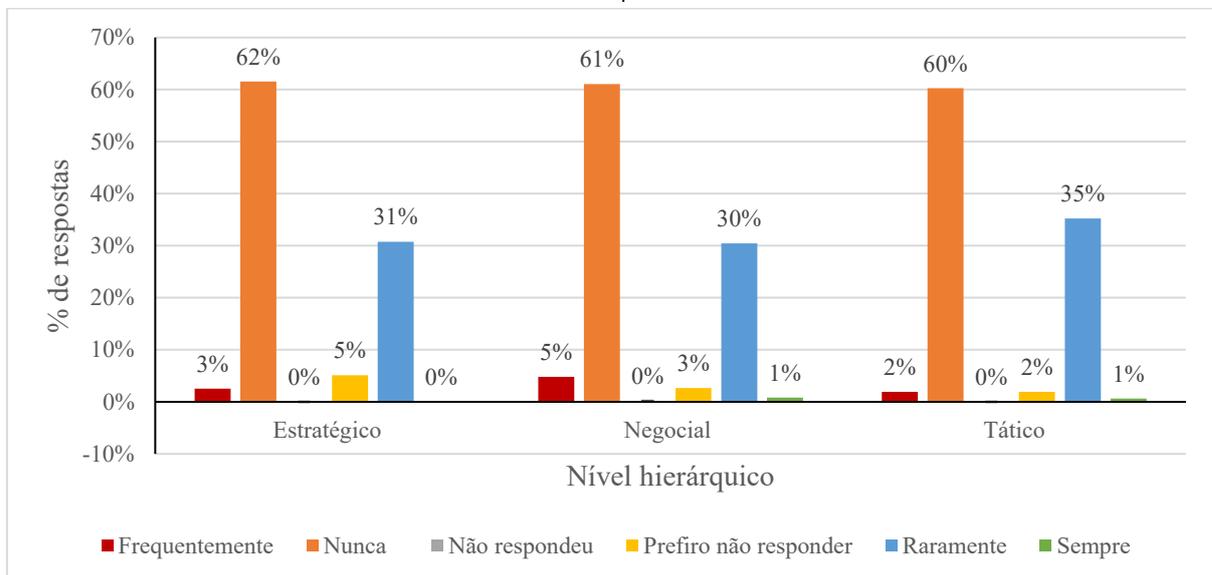
Fonte: elaborado pelo autor.

Esses resultados apontam para uma percepção moderadamente positiva, mas ainda distante de uma avaliação amplamente satisfatória. Isso é particularmente relevante ao se considerar que sentimentos de injustiça ou desigualdade podem comprometer o engajamento e a permanência dos profissionais com deficiência na organização. De acordo com Botha e Pretorius (2023), a verdadeira igualdade de oportunidades depende não apenas da existência de políticas inclusivas, mas da forma como elas são colocadas em prática e acompanhadas por um compromisso institucional genuíno. O estudo reforça que ambientes que não asseguram equidade efetiva contribuem para a exclusão velada desses profissionais, afetando diretamente sua autoestima e suas perspectivas de desenvolvimento. Nesse sentido, a CAIXA deve fortalecer ações afirmativas, ampliar os mecanismos de ascensão profissional acessível, capacitar lideranças e monitorar continuamente os resultados dessas políticas, garantindo que a equidade seja percebida como uma realidade concreta em todos os níveis da hierarquia.

A Figura 85 mostra que, independentemente do nível hierárquico, Estratégico, Negocial ou Tático, a maioria absoluta dos participantes afirmou nunca ter presenciado ou tomado conhecimento de atitudes discriminatórias contra empregados com deficiência na CAIXA, com índices de 60% em todos os grupos. A segunda resposta

mais recorrente foi “Raramente”, indicada por cerca de 30% dos respondentes em cada nível, o que sugere que, embora não frequentes, episódios pontuais ainda são percebidos na rotina organizacional. Já as opções “Frequentemente”, “Sempre”, “Prefiro não responder” e “Não respondeu” foram assinaladas por uma minoria, todas com percentuais inferiores a 5%. Esses dados reforçam a percepção de que o ambiente de trabalho é amplamente respeitoso, ainda que o reconhecimento de ocorrências isoladas aponte para a importância de manter atenção contínua à prevenção de qualquer forma de discriminação.

**Figura 85** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “37 - Você já presenciou ou tomou conhecimento de atitudes discriminatórias em relação a empregados com deficiência na CAIXA?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

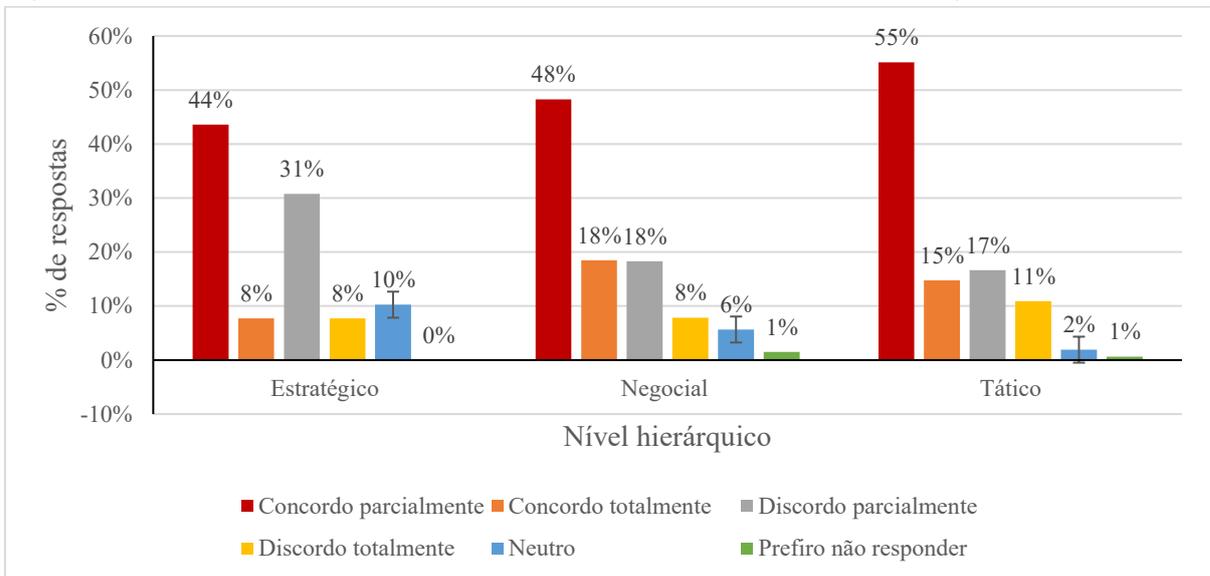
A Figura 85 mostra que a maior parte dos participantes, em todos os níveis hierárquicos da CAIXA, Estratégico, Negocial e Tático, declarou nunca ter presenciado atitudes discriminatórias contra pessoas com deficiência. Embora esse dado possa parecer positivo à primeira vista, ele também pode ser interpretado, conforme Balser (2002), como um reflexo da forma como certas estruturas organizacionais tendem a invisibilizar manifestações sutis de discriminação, sobretudo quando as ações institucionais são mais simbólicas do que transformadoras. O autor argumenta que a simples existência de normas e canais de denúncia, embora relevante, não garante mudanças nas práticas cotidianas nem amplia, necessariamente, a percepção sobre o que configura uma conduta discriminatória. Assim, a alta frequência da resposta “Nunca” pode, na

verdade, indicar desconhecimento, negação ou até naturalização dessas práticas no ambiente de trabalho.

Além disso, o fato de aproximadamente 30% dos respondentes afirmarem ter presenciado tais atitudes “Raramente” reforça a ideia de que comportamentos discriminatórios, ainda que pontuais, estão presentes e não devem ser ignorados. Esse cenário está em sintonia com a análise de Balser, que aponta que percepções sobre discriminação são moldadas tanto por vivências individuais, como formação e experiência, quanto pela cultura e estrutura da própria organização. A semelhança das respostas entre os diferentes níveis hierárquicos também pode sinalizar uma cultura organizacional homogênea, onde comportamentos excludentes deixam de ser reconhecidos como problemáticos. Diante disso, os dados reforçam a importância de investir em ações contínuas de sensibilização e capacitação, capazes de ampliar a consciência crítica dos colaboradores para que possam identificar e agir frente a situações discriminatórias, mesmo quando elas se apresentam de forma sutil ou indireta.

A Figura 86 apresenta as respostas à seguinte afirmação: “As lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar adequadamente com empregados com deficiência no ambiente de trabalho, promovendo inclusão e acessibilidade.”, segmentadas por nível hierárquico. Em todos os níveis, a resposta mais frequente foi “Concordo parcialmente”, com destaque para o Tático, onde 55% dos participantes escolheram essa opção, seguido pelos níveis Negocial e Estratégico. No Estratégico, chama atenção também a presença de “Discordo parcialmente” (31%), sugerindo um olhar mais crítico ou maior exigência em relação à atuação das lideranças. Já nos níveis Negocial e Tático, aparecem percentuais mais equilibrados de “Concordo totalmente” e “Neutro”, refletindo uma confiança mais moderada, mas ainda marcada por certa ambivalência. As respostas de discordância total ou abstenção (“Prefiro não responder”) foram pouco expressivas em todos os grupos.

**Figura 86** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “38 - As lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar adequadamente com empregados com deficiência no ambiente de trabalho, promovendo inclusão e acessibilidade” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

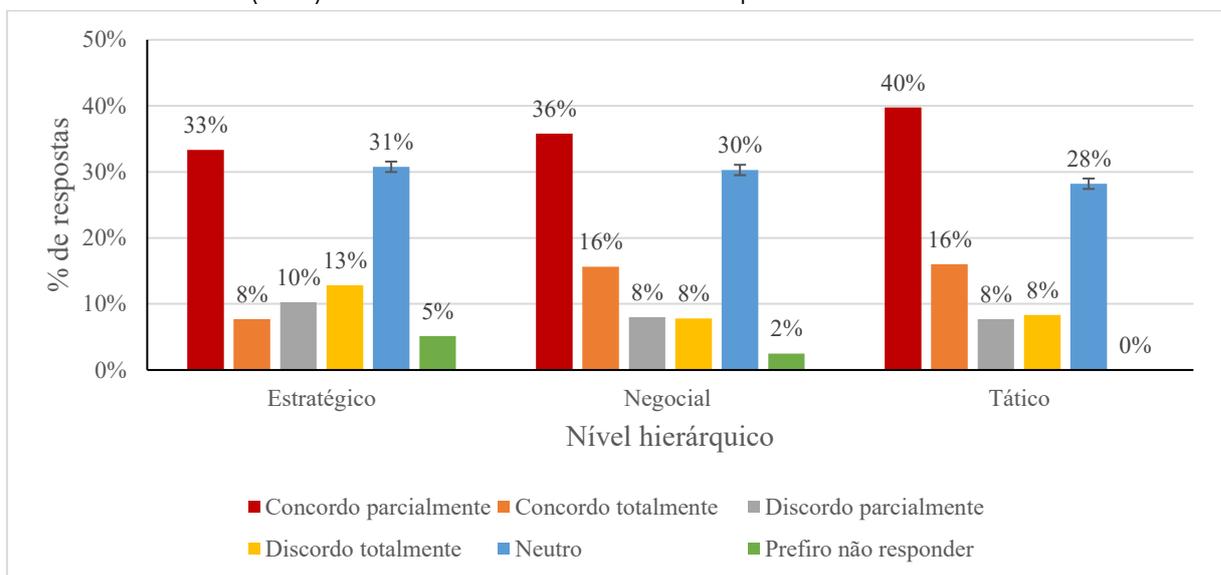
Esses dados revelam uma percepção moderadamente positiva sobre o preparo das lideranças da CAIXA para promover a inclusão de pessoas com deficiência, mas também apontam uma lacuna de confiança plena, principalmente entre os ocupantes de cargos mais altos. Essa ambiguidade está alinhada com o estudo de Luu (2019), que destaca o papel da liderança benevolente, baseada em empatia, apoio e escuta, como fator-chave para criar um ambiente verdadeiramente inclusivo e acolhedor. Lideranças que apenas parcialmente se engajam na inclusão podem acabar não transmitindo um clima organizacional coeso, o que compromete o sentimento de pertencimento e a satisfação dos colaboradores com deficiência.

Ainda segundo Luu (2019), a construção de um ambiente inclusivo depende diretamente do comportamento das lideranças, que precisam não só aplicar políticas, mas viver os valores da inclusão no cotidiano. Os dados da CAIXA indicam avanços, mas também reforçam a necessidade de investir em formação continuada e sensibilização para lideranças, fortalecendo práticas empáticas que elevem o engajamento e a percepção de acolhimento em todos os níveis da organização.

A Figura 87 apresenta a distribuição das respostas à seguinte afirmação: “Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo Pessoas com Deficiência

(PcD). A maioria dos participantes respondeu “Concordo parcialmente”, especialmente nos níveis Tático (40%) e Negocial (36%). No nível Estratégico, embora essa opção também tenha predominado, os percentuais de neutralidade e discordância parcial foram mais significativos, sugerindo percepções mais diversificadas. Já a concordância total variou entre 8% e 16%, e as respostas “Prefiro não responder” permaneceram abaixo de 6% em todos os níveis, indicando uma disposição geral em se posicionar sobre o tema.

**Figura 87** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “39 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo Pessoas com Deficiência (PcD).” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados revelam que muitos profissionais reconhecem a influência da cultura regional nas ações de inclusão de PcDs, ainda que essa influência seja vista como moderada, e não determinante. Essa percepção está em sintonia com o estudo de Leahy e Ferri (2024), que destaca que políticas de inclusão mais eficazes são aquelas sensíveis às dinâmicas culturais locais e que se adaptam ao contexto social e comunitário para garantir acesso, participação e empoderamento das pessoas com deficiência.

A predominância das respostas “Concordo parcialmente” e “Neutro” também indica certo grau de ambiguidade quanto ao real impacto da cultura regional sobre essas práticas, o que pode estar relacionado à falta de diretrizes que considerem a diversidade territorial ou à ausência de formação intercultural nas lideranças. O envolvimento

direto das comunidades PcD e a adaptação das políticas ao território são aspectos centrais para garantir a efetividade e o respeito às especificidades locais. Diante disso, os dados reforçam a importância de a CAIXA revisar suas estratégias institucionais de inclusão à luz das realidades regionais, promovendo ações que reflitam, de fato, a pluralidade cultural do país.

Com base nos dados apresentados na Tabela 12, observa-se que nenhuma das questões relacionadas às percepções sobre o eixo Pessoas com Deficiência (PcD) demonstrou associação estatisticamente significativa com o nível hierárquico dos participantes da pesquisa. Todos os valores de  $p$  obtidos ficaram acima do limite de significância de 0,05, indicando que variáveis como adaptação da infraestrutura, acessibilidade de canais, igualdade de oportunidades, preparo das lideranças, percepção de atitudes discriminatórias e influência da cultura regional foram percebidas de forma semelhante pelos diferentes grupos hierárquicos. Esses resultados sugerem que, independentemente da posição ocupada na estrutura organizacional, os participantes compartilham percepções convergentes em relação aos avanços e desafios da inclusão de empregados com deficiência na CAIXA.

<b>Tabela 12 – Teste de Correlação (Qui-quadrado <math>p &lt; 0,05</math>) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo PcD e nível hierárquico, dos participantes da pesquisa</b>			
<b>Perguntas 34-39</b>	<b>Qui-quadrado</b>	<b>Valor-p</b>	<b>Associação (<math>p &lt; 0,05</math>)</b>
34- A infraestrutura física, tecnológica e os sistemas utilizados na CAIXA estão adaptados para facilitar o trabalho de empregados com deficiência (Ex: softwares com acessibilidade, leitores de tela, etc.	13,922	0,177	FALSO
35- Há canais acessíveis e eficientes para que empregados com deficiência possam relatar dificuldades e solicitar adaptações no trabalho	8,847	0,547	FALSO
36- Os empregados com deficiência têm igualdade de oportunidades para progredir em suas carreiras.	9,048	0,528	FALSO

37- Você já presenciou ou tomou conhecimento de atitudes discriminatórias em relação a empregados com deficiência na CAIXA?	5,262	0,729	FALSO
38- As lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar adequadamente com empregados com deficiência no ambiente de trabalho, promovendo inclusão e acessibilidade.	16,155	0,095	FALSO
39- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo Pessoas com Deficiência (PcD).	9,128	0,520	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

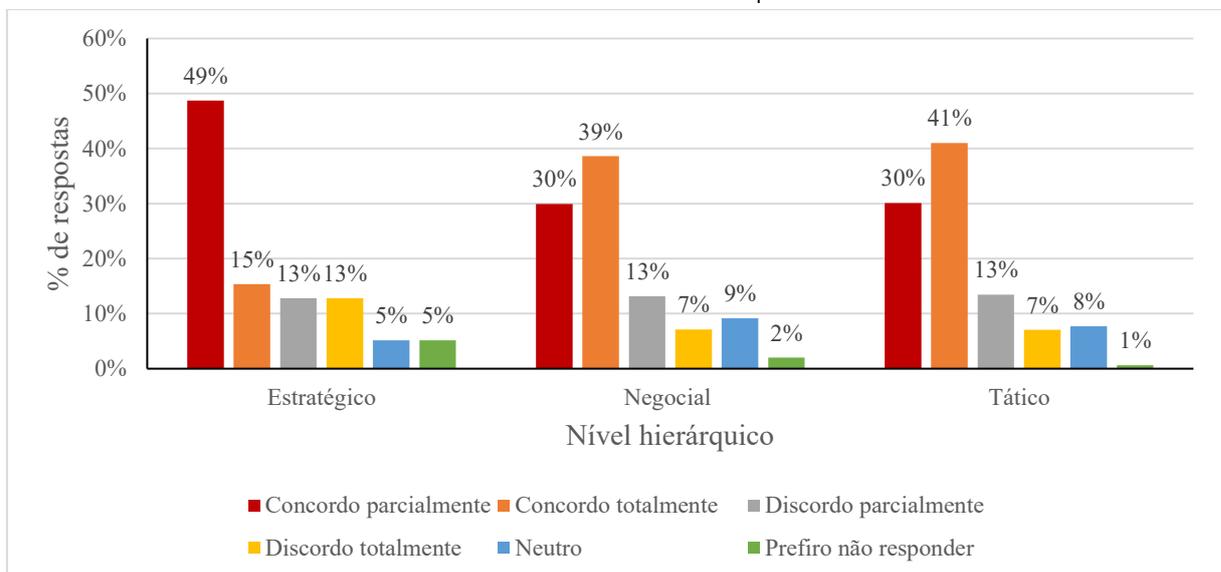
A Tabela 12 mostra que não houve associação estatisticamente significativa ( $p > 0,05$ ) entre o nível hierárquico e nenhuma das perguntas relacionadas às percepções sobre o eixo Pessoas com Deficiência (PcD), com valores de  $p$  variando de 0,095 a 0,729. Isso significa que, de acordo com o teste qui-quadrado, as percepções dos participantes sobre temas como infraestrutura, canais de apoio, igualdade de oportunidades, discriminação, preparo das lideranças e influência da cultura regional não diferem de forma relevante entre os níveis Estratégico, Tático e Negocial. Em outras palavras, independentemente do cargo ocupado, as lideranças tendem a expressar percepções semelhantes quando o assunto é a inclusão de pessoas com deficiência na CAIXA.

Esses resultados reforçam as observações de Balser (2002), que apontam que estruturas simbólicas de gestão da diversidade, como políticas formais e canais institucionais, nem sempre impactam de maneira significativa a forma como os empregados percebem a discriminação no cotidiano. Na mesma linha, Leahy e Ferry (2024) destaca que uma inclusão realmente eficaz depende de ações ajustadas ao contexto social e cultural, indo além de diretrizes genéricas ou aplicadas de forma homogênea. A ausência de variações estatísticas entre os níveis hierárquicos pode indicar uma uniformidade institucional mais simbólica do que prática, o que não gera diferenças perceptíveis nas experiências dos colaboradores. Diante disso, torna-se ainda mais necessário avançar para práticas de liderança mais comprometidas com a inclusão real. Como propõe Luu (2019), é por meio de uma liderança benevolente – aquela que acolhe, escuta e age com empatia – que se promove bem-estar, reduz-se a percepção de desigualdade e se cria um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo.

### 5.3.6. GRUPO 6 – PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO RAÇA/COR

A Figura 88 apresenta a distribuição das respostas à seguinte afirmação: “As iniciativas de inclusão racial na CAIXA promovem um ambiente de trabalho equitativo para empregados de todas as raças e cores”, conforme os diferentes níveis hierárquicos. No nível Tático, a percepção é majoritariamente positiva, com cerca de 41% dos participantes indicando “Concordo totalmente” e outros 30% optando por “Concordo parcialmente”. No nível Negocial, a tendência se repete, ainda que com uma leve redução na concordância total. Já no nível Estratégico, a maioria escolheu “Concordo parcialmente”, em 49%, com um número menor de respostas indicando concordância total em comparação aos demais grupos. As respostas neutras, de discordância parcial ou total, estiveram presentes de forma constante, mas com percentuais reduzidos em todos os níveis, sugerindo uma avaliação geral positiva, porém com nuances.

**Figura 88** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “40 - As iniciativas de inclusão racial na CAIXA promovem um ambiente de trabalho equitativo para empregados de todas as raças e cores?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



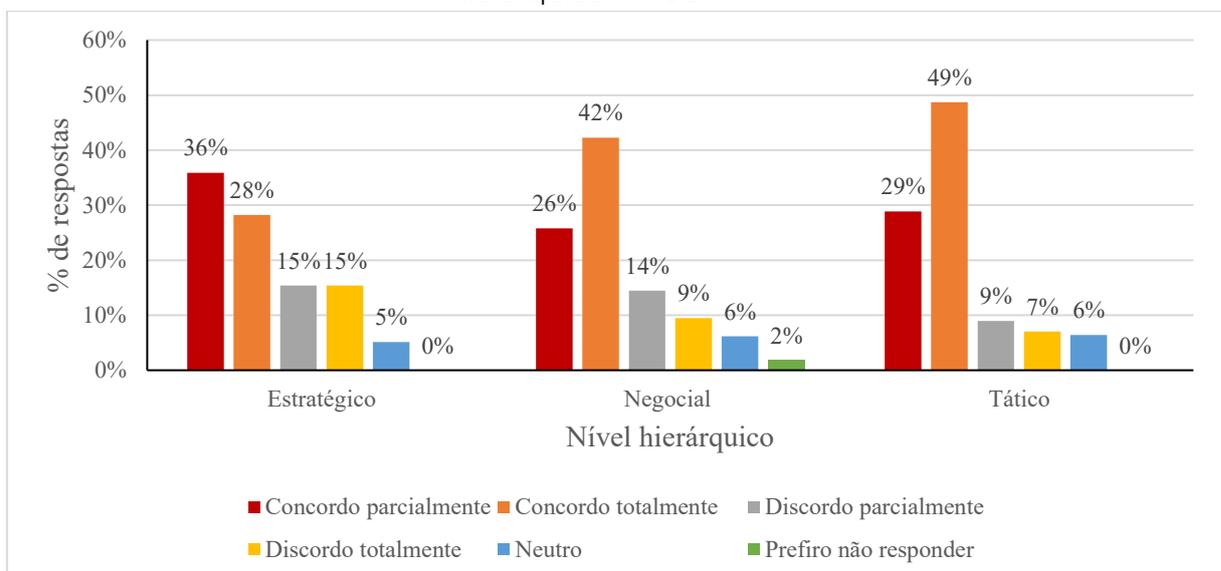
Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados indicam que, sobretudo nos níveis Tático e Negocial, as ações de inclusão racial da CAIXA são vistas como eficazes na promoção de um ambiente de trabalho mais equitativo. No entanto, a menor intensidade de concordância total no nível Estratégico pode apontar para uma percepção mais crítica ou, como destacam Brannon et al. (2018), para o efeito das chamadas “narrativas de progresso racial”.

Essas narrativas podem gerar uma falsa sensação de superação das desigualdades, sustentando discursos de “cegueira racial” que dificultam o reconhecimento dos obstáculos reais enfrentados por pessoas negras e pardas no ambiente corporativo. O modelo *Inclusion for All*, proposto pelos autores, sugere que políticas de diversidade precisam equilibrar os interesses tanto dos grupos historicamente marginalizados quanto dos grupos dominantes, de forma a evitar resistências e promover transformações concretas e duradouras na cultura organizacional.

A Figura 89 apresenta as respostas à afirmação: “Os empregados de diferentes raças/cor têm igualdade de oportunidades para cargos de liderança”, segmentadas por nível hierárquico. A maioria dos participantes dos níveis Tático e Negocial respondeu “Concordo totalmente”, com 49% no Tático e 42% no Negocial. No nível Estratégico, por outro lado, prevaleceu a resposta “Concordo parcialmente” (36%), seguida por “Concordo totalmente” (28%). Já as respostas neutras e discordantes apareceram em menor proporção nos três grupos, embora mais concentradas no nível Estratégico (30%), sugerindo uma percepção menos convicta entre as lideranças de alto escalão.

**Figura 89** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “41 - Os empregados de diferentes raças/cor têm igualdade de oportunidades para cargos de liderança” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



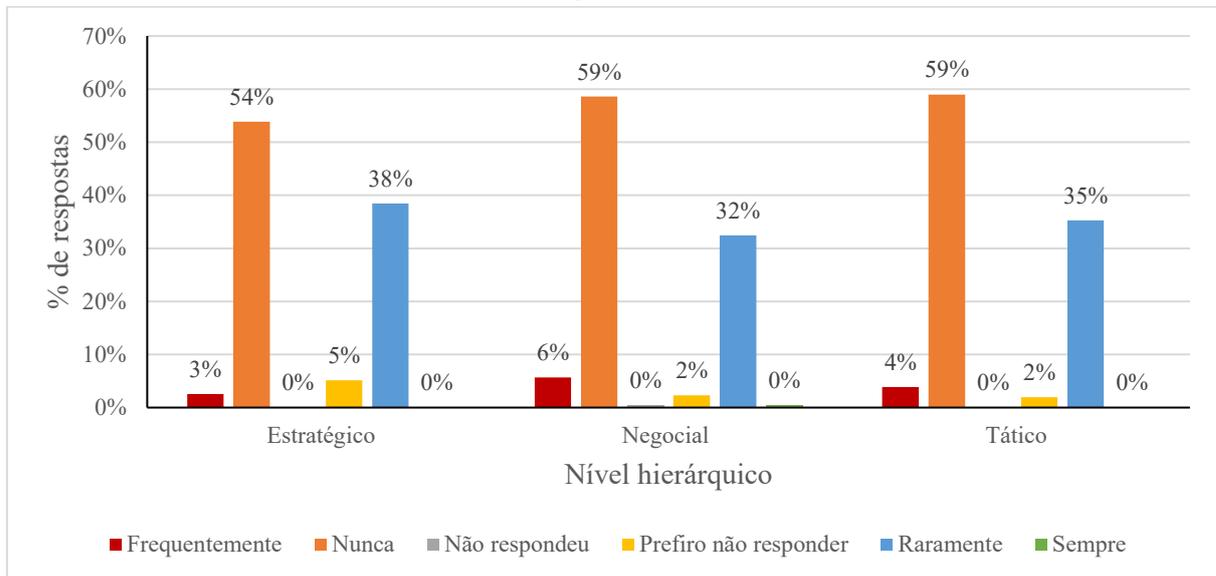
Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados apontam para uma visão amplamente positiva sobre a igualdade racial nas oportunidades de liderança, especialmente nos

níveis negociais e táticos. No entanto, como alerta Marvel (2021), percepções de equidade nem sempre refletem a realidade, podendo encobrir dinâmicas de exclusão mais sutis, especialmente em cargos de maior poder. O autor argumenta que, mesmo com políticas de diversidade, o topo das organizações ainda tende a ser ocupado majoritariamente por homens brancos, favorecidos por redes de afinidade, um fenômeno conhecido como homofilia ocupacional. Assim, a menor taxa de concordância entre os líderes estratégicos pode refletir uma maior percepção sobre essas barreiras estruturais ou, inversamente, um certo afastamento da vivência concreta das desigualdades enfrentadas por profissionais racialmente diversos nos processos de promoção.

A Figura 90 apresenta a frequência com que participantes nos diferentes níveis hierárquicos afirmaram ter observado ou sido informados sobre comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho. A resposta “Nunca” foi a mais recorrente em todos os grupos, com destaque para os níveis Negocial e Tático (ambos com 59%) e Estratégico (54%). A opção “Raramente” surgiu como a segunda mais frequente, sendo escolhida por 38% dos participantes no nível Estratégico, 35% no Tático e 32% no Negocial. Já as respostas “Frequentemente” e “Sempre” foram pouco expressivas em todos os níveis, sugerindo percepção reduzida da recorrência desses comportamentos. Também foi baixo o número de respondentes que preferiram não se manifestar ou disseram desconhecer tais situações.

**Figura 90** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “42 - Você já observou ou foi informado sobre comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

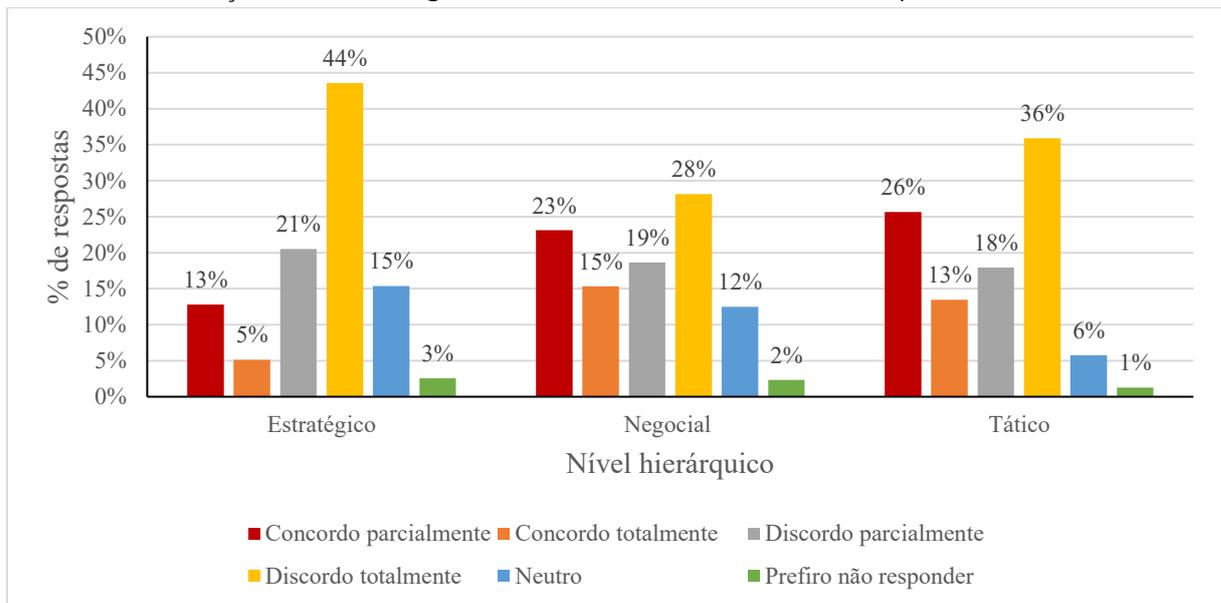
Segundo Staibank e Matthew (2012), a percepção de discriminação racial no ambiente corporativo está fortemente associada a elementos como a cultura organizacional e a composição racial das equipes. A predominância de respostas como “Nunca” ou “Raramente” pode não significar necessariamente a ausência de discriminação, mas sim refletir subnotificação ou baixa consciência sobre práticas sutis de exclusão, fenômeno conhecido como “*color-blindness*”, quando a relevância da raça é minimizada nas interações cotidianas.

Além disso, o artigo aponta que profissionais em posições mais elevadas, como cargos estratégicos, tendem a estar mais distantes de manifestações explícitas de discriminação, o que pode justificar as pequenas variações entre os níveis hierárquicos na percepção desses eventos. Esses dados sugerem a importância de ampliar o reconhecimento institucional sobre a existência de discriminações veladas e fortalecer ações de sensibilização e escuta ativa em todos os níveis.

A Figura 91 apresenta as percepções dos participantes sobre a representatividade racial em cargos de liderança na CAIXA, segmentadas por nível hierárquico. Em todos os níveis, Estratégico, Negocial e Tático, a maioria dos respondentes afirmou discordar totalmente da ideia de que há representatividade racial adequada,

sendo o destaque o nível Estratégico, onde mais 44% manifestaram essa opinião. No Tático, a discordância total também foi expressiva, acompanhada por um número significativo de respostas neutras e de concordância parcial, o que aponta para uma percepção crítica ou, ao menos, incerta em relação ao tema. Poucos participantes demonstraram concordância total, e apenas uma minoria optou por não responder à pergunta.

**Figura 91** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação a seguir: “43 - Há representatividade racial adequada nos cargos de liderança da minha região.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

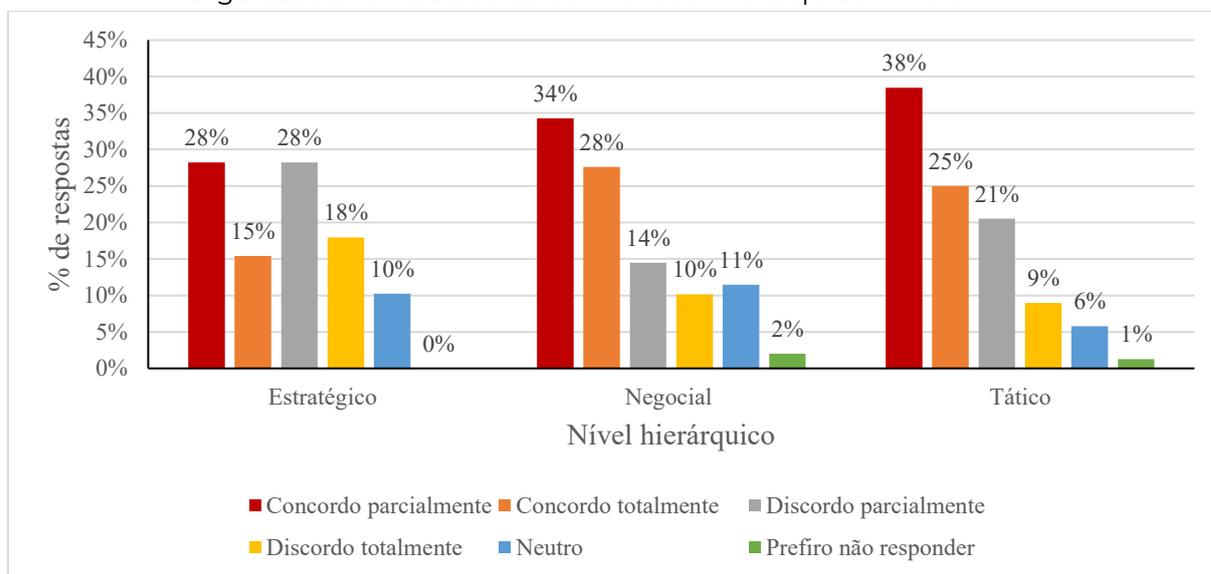


Fonte: elaborado pelo autor.

Esses resultados dialogam com as análises de Travers et al. (2024), que apontam a persistente sub-representação de profissionais racializados em cargos de liderança, mesmo em contextos em que esses grupos possuem qualificação igual ou superior à média. Em seu estudo com instituições de ensino de enfermagem nos EUA, os autores mostram que, embora haja avanços na formação de profissionais negros e latinos, sua presença em cargos como reitorias e direções executivas continua restrita. Isso evidencia que as barreiras para ascensão não são apenas acadêmicas, mas estruturais, do racismo institucional. A percepção expressa pelos participantes da CAIXA segue essa mesma lógica, sinalizando a necessidade urgente de estratégias mais efetivas de equidade racial, que promovam a presença real e qualificada de pessoas negras em espaços de decisão, com políticas de diversidade que ultrapassem o discurso e provoquem transformações concretas no ambiente organizacional.

A Figura 92 mostra que a maioria dos participantes manifesta dúvidas quanto à suficiência das estratégias adotadas pela CAIXA para enfrentar o racismo estrutural. A resposta “Concordo parcialmente” foi a mais escolhida em todos os níveis hierárquicos, com destaque para o nível Tático (38%) e o Negocial (34%). Apesar dessa tendência, as respostas apresentaram considerável dispersão: chama atenção a presença expressiva de “Discordo parcialmente”, sobretudo no nível Estratégico (28%), além de uma quantidade relevante de respostas neutras em todos os grupos. Esses dados indicam uma percepção generalizada de que, embora algo esteja sendo feito, ainda falta clareza ou confiança na efetividade das ações institucionais.

**Figura 92** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “44 - Na CAIXA há estratégias e iniciativas amplamente divulgadas, suficientes para combater o racismo estrutural no ambiente organizacional.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

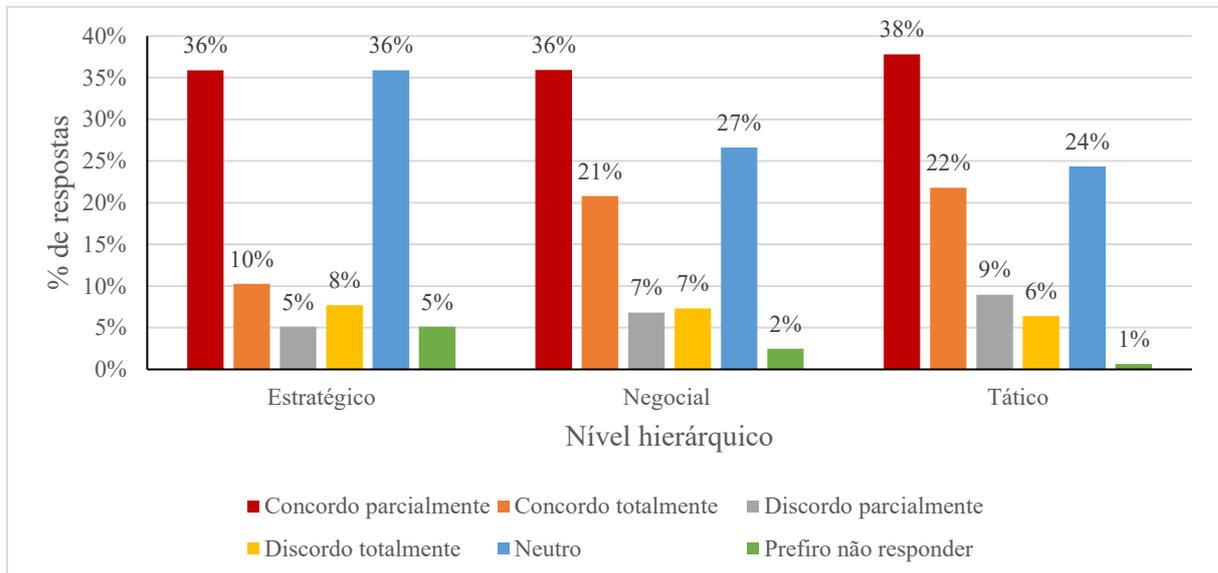


Fonte: elaborado pelo autor.

Essa visão crítica está alinhada com os argumentos de Bailey et al. (2017), que defendem que o combate ao racismo estrutural exige mais do que ações pontuais ou discursos institucionais. Enfrentar esse tipo de desigualdade pressupõe transformar sistemas interligados, como habitação, trabalho, saúde e educação, que perpetuam, de forma histórica, os privilégios raciais. A falta de uma resposta institucional robusta e articulada contribui para a manutenção dessas assimetrias. No caso da CAIXA, os dados revelam que, embora existam iniciativas em andamento, elas ainda são vistas como insuficientes ou fragmentadas, sem o alcance necessário para enfrentar, de fato, as raízes profundas das desigualdades raciais no ambiente organizacional.

A Figura 93 mostra as percepções dos participantes sobre a influência da cultura regional nas iniciativas de inclusão racial promovidas pela CAIXA. A maioria dos respondentes concorda parcialmente com essa afirmação, com destaque para o nível Tático (38%), seguido pelos níveis Estratégico e Negocial, ambos com 36%. A concordância total aparece de forma mais modesta, variando entre 10% e 22% nos três grupos. Um dado relevante é a alta proporção de respostas neutras, especialmente no nível Estratégico (36%), o que pode indicar incerteza, ambivalência ou até desconhecimento sobre como fatores culturais locais influenciam a implementação dessas políticas.

**Figura 93** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à afirmação: “45 - Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão racial.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Essa diversidade de percepções está em sintonia com a análise de Becker (1998), que aponta que a efetividade de práticas inclusivas em contextos organizacionais depende da interação entre políticas institucionais e os estilos culturais de cada local. Segundo a autora, não basta definir diretrizes formais, é preciso realizar um verdadeiro “trabalho cultural”, ou seja, adaptar e legitimar essas práticas de forma sensível às realidades socioculturais regionais. No contexto da CAIXA, os dados sugerem que, embora haja esforços voltados à inclusão racial, sua força e alcance podem ser condicionados pela forma como a cultura local acolhe, interpreta e ressignifica essas iniciativas. Isso reforça a importância de pensar a inclusão de maneira contextualizada, reconhecendo as dinâmicas específicas de cada território onde a organização atua.

Com base nos dados apresentados na Tabela 13, constata-se que nenhuma das questões relacionadas ao eixo Raça/Cor apresentou associação estatisticamente significativa com o nível hierárquico dos participantes, considerando o critério de significância de  $p < 0,05$ . Todos os valores de  $p$  permaneceram acima desse limiar, o que indica que percepções sobre inclusão racial, igualdade de oportunidades, ocorrência de comportamentos discriminatórios, representatividade em cargos de liderança, estratégias de enfrentamento ao racismo estrutural e influência da cultura regional tendem a ser homogêneas entre os diferentes níveis hierárquicos analisados. Esses resultados sugerem que as variações observadas na distribuição percentual das respostas, conforme ilustrado nas Figuras 87 a 92, não são estatisticamente atribuíveis à posição ocupada pelos respondentes na estrutura organizacional.

A Tabela 13 revela que não foi identificada associação estatisticamente significativa entre o nível hierárquico dos participantes e suas percepções sobre equidade racial na CAIXA, o que sugere certa uniformidade nas respostas entre os diferentes estratos organizacionais.

**Tabela 13 – Teste de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas a Percepções sobre o Eixo Raça/Cor e nível hierárquico dos participantes da pesquisa.**

Perguntas 40-45	Qui-quadrado	Valor-p	Associação ( $p < 0,05$ )
40- As iniciativas de inclusão racial na CAIXA promovem um ambiente de trabalho equitativo para empregados de todas as raças e cores.	15,931	0,102	FALSO
41- Os empregados de diferentes raças/cor têm igualdade de oportunidades para cargos de liderança.	13,904	0,177	FALSO
42- Você já observou ou foi informado sobre comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho?	4,265	0,832	FALSO
43- Há representatividade racial adequada nos cargos de liderança da minha região.	16,106	0,097	FALSO
44- Na CAIXA há estratégias e iniciativas amplamente divulgadas, suficientes para	17,172	0,071	FALSO

combater o racismo estrutural no ambiente organizacional.			
45- Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão racial.	8,407	0,589	FALSO

Fonte: elaborado pelo autor.

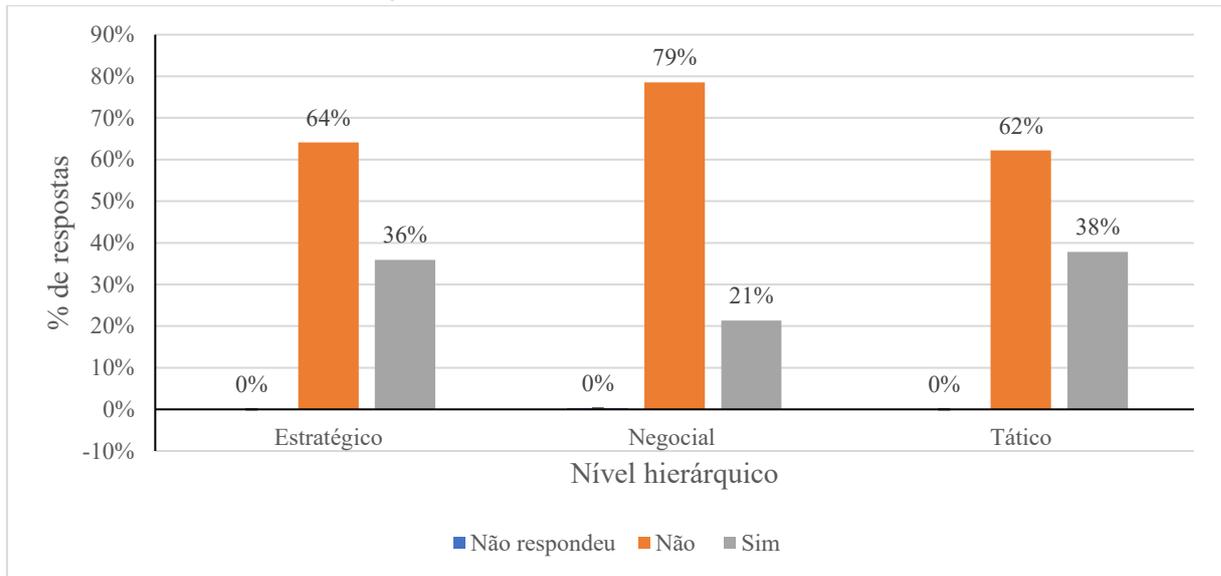
No entanto, como alertam Triana et al. (2015) e Bailey et al. (2017), a ausência de correlação numérica não significa que práticas ou estruturas de racismo institucional estejam ausentes – ao contrário, elas podem operar de forma sutil e silenciosa, influenciando negativamente o bem-estar psicológico dos colaboradores, suas atitudes no ambiente de trabalho e a percepção geral sobre o clima organizacional. Dessa forma, mesmo diante de respostas aparentemente homogêneas, é essencial que a instituição siga vigilante e ativa na identificação dessas dinâmicas, adotando estratégias propositivas e adaptadas ao contexto para garantir uma inclusão racial efetiva e sustentável.

### **5.3.7. GRUPO 7 - PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DAS COMISSÕES REGIONAIS DE DIVERSIDADE**

A Figura 94 inaugura a análise do Grupo 7 sob a perspectiva hierárquica, ao apresentar as respostas à pergunta: “Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?”, classificadas segundo os níveis estratégico, negocial e tático da organização. Os resultados revelam um dado consistente com os já observados nas análises regionais: a maior parte dos empregados, independentemente do nível hierárquico, declara não conhecer as CRDs nem suas funções institucionais.

No nível negocial, que concentra o maior número de respondentes, o índice de desconhecimento é o mais elevado: 79% afirmam não conhecer as CRDs, enquanto apenas 21% dizem conhecê-las. Esse dado é particularmente preocupante, pois o nível negocial reúne as lideranças intermediárias, que atuam diretamente na implementação das políticas organizacionais. A falta de familiaridade desse grupo com as comissões fragiliza sua função como ponte entre as diretrizes estratégicas e a prática operacional, enfraquecendo a capilaridade das políticas de diversidade.

**Figura 94** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “46 - Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Portanto, os dados da Figura 94 revelam que a invisibilidade das CRDs atravessa todos os níveis da estrutura organizacional, ainda que com variações. Esse desconhecimento não apenas compromete a efetividade das comissões como ferramentas de escuta e transformação institucional, mas também indica que as políticas de diversidade ainda não estão enraizadas na cultura da organização.

À luz desses dados, torna-se evidente a necessidade de estratégias diferenciadas por nível hierárquico. No nível estratégico, os achados de Saénz-Royo et al. (2023) demonstram que a qualidade das decisões em comitês depende da diversidade interna, do nível de especialização e da existência de uma estrutura clara de deliberação. Quando esses elementos estão presentes, os gestores são mais capazes de tomar decisões complexas, o que se aplica diretamente à necessidade de uma liderança institucional comprometida com a diversidade. Isso reforça a importância de que os executivos da CAIXA assumam publicamente a pauta, integrem metas de equidade aos indicadores de desempenho e assegurem que as CRDs sejam reconhecidas como instâncias estratégicas de transformação organizacional.

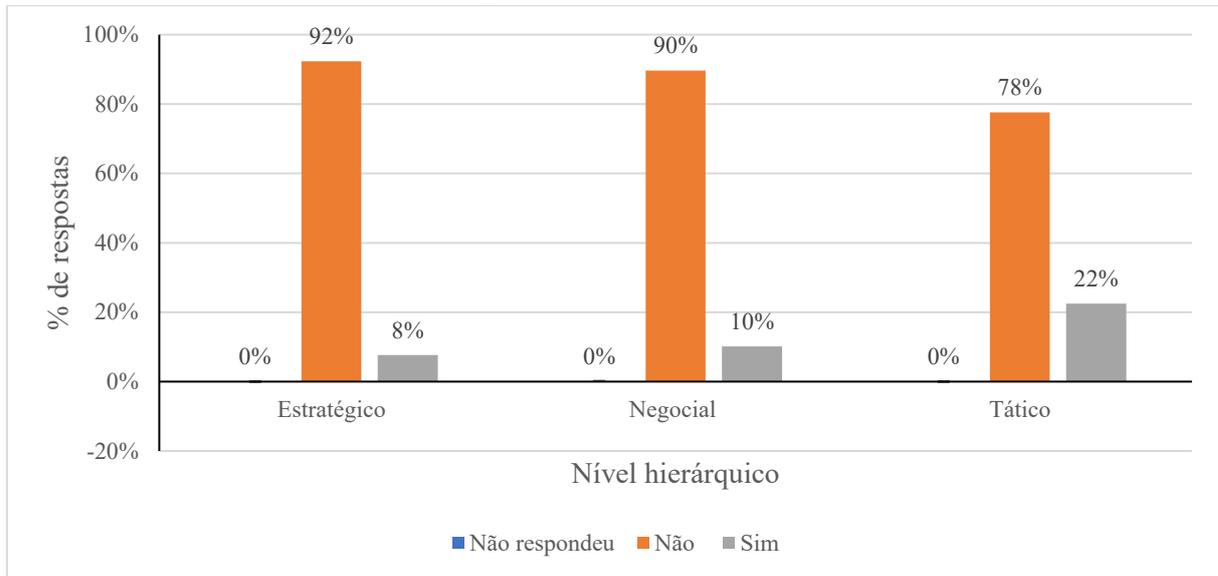
No nível negocial, o estudo de Agnihotri e Bhattacharya (2019) sobre diversidade regional em equipes de alta gestão aponta que a exposição a múltiplos contextos socioculturais amplia a inteligência

cultural dos gestores, tornando-os mais sensíveis à complexidade das organizações diversas. Esse achado destaca o papel crucial das lideranças intermediárias na execução das políticas afirmativas. Elas precisam ser formadas continuamente, responsabilizadas por resultados e alinhadas com as diretrizes institucionais de inclusão – o que exige muito mais do que boa vontade: requer estrutura, metas claras e apoio da alta gestão.

Já no nível tático, Restrepo e Mitchell (2016), ao analisar as Comissões Regionais de Competitividade da Colômbia, destacam a importância da atuação territorializada e da escuta ativa como elementos essenciais para o fortalecimento institucional dessas comissões. A legitimidade e a efetividade dessas instâncias dependem da sua capacidade de dialogar com as realidades locais e de serem percebidas como acessíveis pelos atores diretamente envolvidos. Na CAIXA, isso implica garantir que as CRDs sejam conhecidas por todos os empregados, que ofereçam canais acessíveis de escuta e que devolvam respostas concretas às demandas apresentadas.

A Figura 95 dá continuidade à análise por nível hierárquico, agora com foco na pergunta: “Você sabe quem são os representantes da Comissão Regional de Diversidade da sua região?”. Os dados confirmam e aprofundam o diagnóstico crítico apresentado na Figura 94: o desconhecimento sobre as CRDs persiste de maneira expressiva em todos os níveis hierárquicos da CAIXA, e atinge não apenas as suas atribuições, mas também os seus representantes.

**Figura 95** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “47 - Você sabe quem são os representantes da Comissão Regional de Diversidade da sua região?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

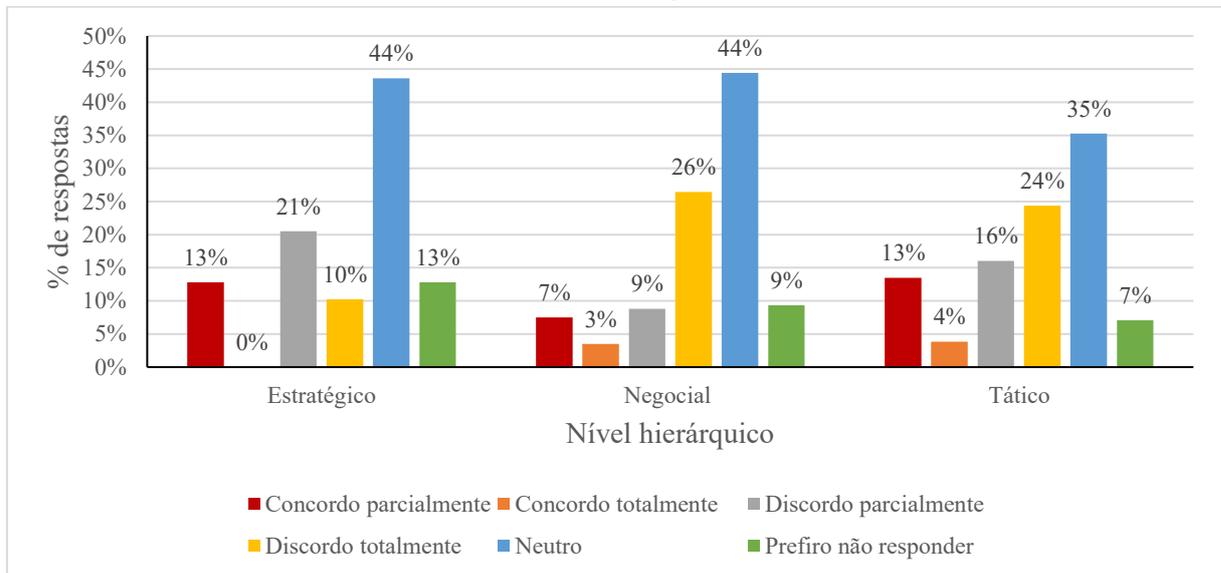


Fonte: elaborado pelo autor.

Um ponto preocupante é o fato de que essa invisibilidade não se restringe às bases da organização, mas se estende ao nível estratégico, onde se concentram os agentes com maior capacidade de influenciar decisões e garantir o apoio necessário à efetividade das comissões. A ausência de reconhecimento dos representantes – que deveriam ser figuras de referência acessível – sinaliza que os canais de escuta e articulação das CRDs não estão institucionalizados de forma clara, visível e funcional.

A Figura 96 aprofunda a análise da percepção sobre a atuação das Comissões Regionais de Diversidade (CRDs) Comissões Regionais de Diversidade (CRDs) na promoção da diversidade regional. Os resultados mostram percepções distintas entre os níveis. No Estratégico, 13% concordam parcialmente e 0% totalmente, enquanto 21% discordam parcialmente e 10% totalmente, com 44% neutros. No Negocial, 7% concordam parcialmente e 3% totalmente, enquanto 26% discordam totalmente e 9% totalmente, com 44% neutros. O Tático apresenta maior concordância: 13% parcial e 4% total, com 16% de discordância parcial e 24% total, além de 35% neutros.

**Figura 96** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “48 - As Comissões Regionais de Diversidade têm desempenhado um papel efetivo na promoção da diversidade na minha região.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esse resultado reforça a gravidade da desconexão institucional já apontada nas figuras anteriores: as CRDs são amplamente desconhecidas, pouco visíveis e não reconhecidas como agentes reais de transformação. A baixa taxa de reconhecimento é mais crítica nos níveis hierárquicos mais altos, justamente onde se concentram as lideranças que deveriam ser as principais promotoras e legitimadoras dessas instâncias.

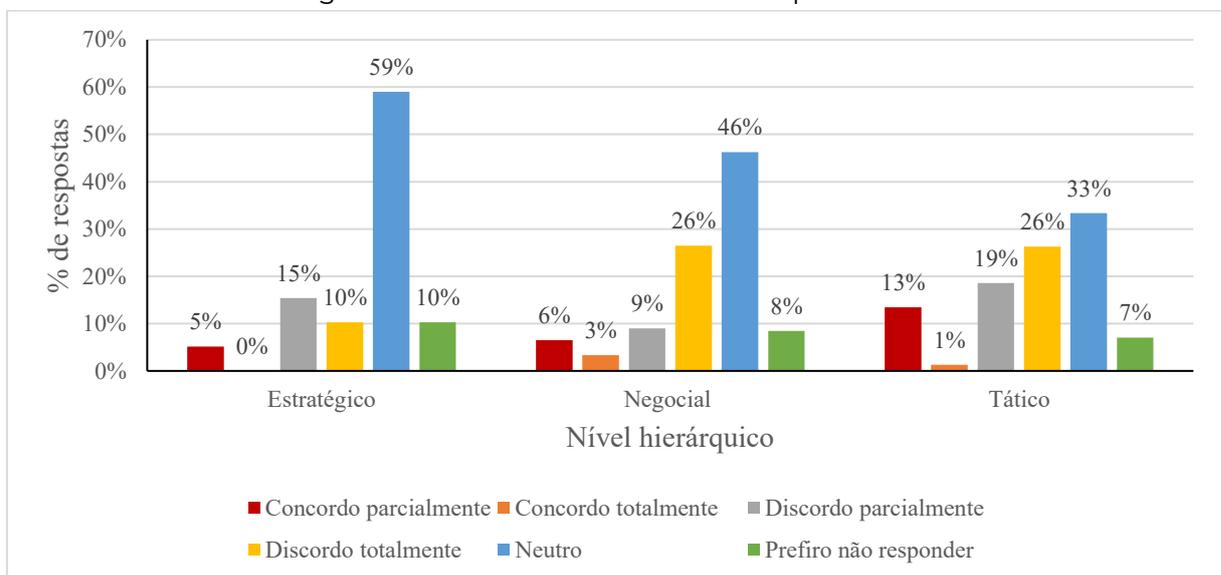
Restrepo e Mitchell (2016) mostram paralelos institucionais úteis. A pesquisa revela que a efetividade dessas comissões depende fortemente da articulação entre os níveis regionais e nacionais, da clareza de suas atribuições e da legitimidade perante os atores locais, como governos, empresas e sociedade civil. A ausência de articulação e de reconhecimento institucional enfraquece essas comissões e mina seu potencial de transformação

Em termos institucionais, esses resultados indicam que as CRDs carecem de:

- a) Legitimidade interna, especialmente junto às lideranças;**
- b) Integração real aos processos decisórios e operacionais;**
- c) Visibilidade suficiente para gerar confiança e engajamento;**
- d) E, sobretudo, apoio estruturado que as torne instrumentos efetivos de transformação organizacional.**

A Figura 97 trata da percepção das lideranças participantes, segmentadas por nível hierárquico, em relação à atuação das Comissões Regionais de Diversidade (CRDs) no desenvolvimento de ações e projetos voltados à inclusão que considerem as especificidades de cada região. Os dados revelam que a maior parte dos respondentes, em todos os níveis, tende a reconhecer uma atuação dessas comissões, evidenciada pela predominância da resposta “neutra, com 59% no nível estratégico, 46% no nível negocial e 33% no nível tático.

**Figura 97** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “49 - As Comissões Regionais de Diversidade são atuantes em desenvolver ações e projetos voltados à inclusão nas especificidades na minha região.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



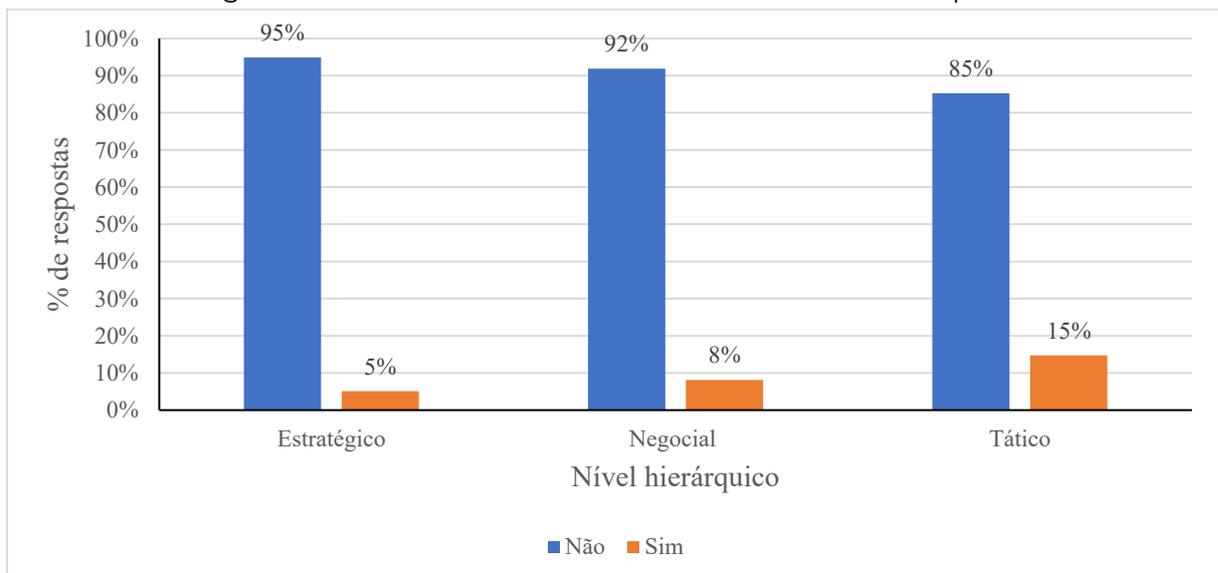
Fonte: elaborado pelo autor.

Esse reconhecimento vai de encontro aos dados revelados nas Figuras 94 e 95, nas quais a maior parte das lideranças declarou desconhecer tanto a existência quanto os representantes das CRDs. Essa. Conforme apontado por Kinnunen et al. (2014), estruturas organizacionais com baixa visibilidade institucional e pouco reconhecimento pelos *stakeholders* internos tendem a sofrer de um problema de saliência: suas ações, ainda que existam, não são percebidas como oriundas da estrutura formal. Ou seja, há uma dissociação entre a ação e a autoria. Assim, mesmo quando iniciativas de diversidade acontecem, elas não são automaticamente associadas às CRDs, o que revela a fragilidade da sua presença simbólica e institucional dentro da organização.

Essa leitura reforça o diagnóstico de que as CRDs precisam ser fortalecidas não apenas em sua atuação, mas também em sua identidade institucional. Para isso, é fundamental que suas ações sejam visíveis, que seus representantes sejam conhecidos, e que exista um esforço constante de comunicação e integração com os diferentes níveis hierárquicos da empresa. Só assim será possível converter percepções vagas em reconhecimento concreto e, sobretudo, em engajamento ativo com a pauta da diversidade.

A Figura 98 apresenta os resultados da pergunta: “Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?”. A leitura dos dados revela um alto índice de desconhecimento em todos os níveis hierárquicos: 95% no nível estratégico, 92% no nível negocial e 85% no nível tático responderam “Não”, evidenciando que a atuação das CRDs tem baixa visibilidade institucional. A proporção de respostas afirmativas (“Sim”) é muito reduzida, variando de apenas 5% no nível estratégico a 15% no tático, o que sugere falhas significativas na comunicação, no engajamento ou na própria estruturação das ações das comissões. Esses resultados reforçam a urgência de ampliar a divulgação e a integração das CRDs com os diferentes níveis da organização.

**Figura 98** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “50 - Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



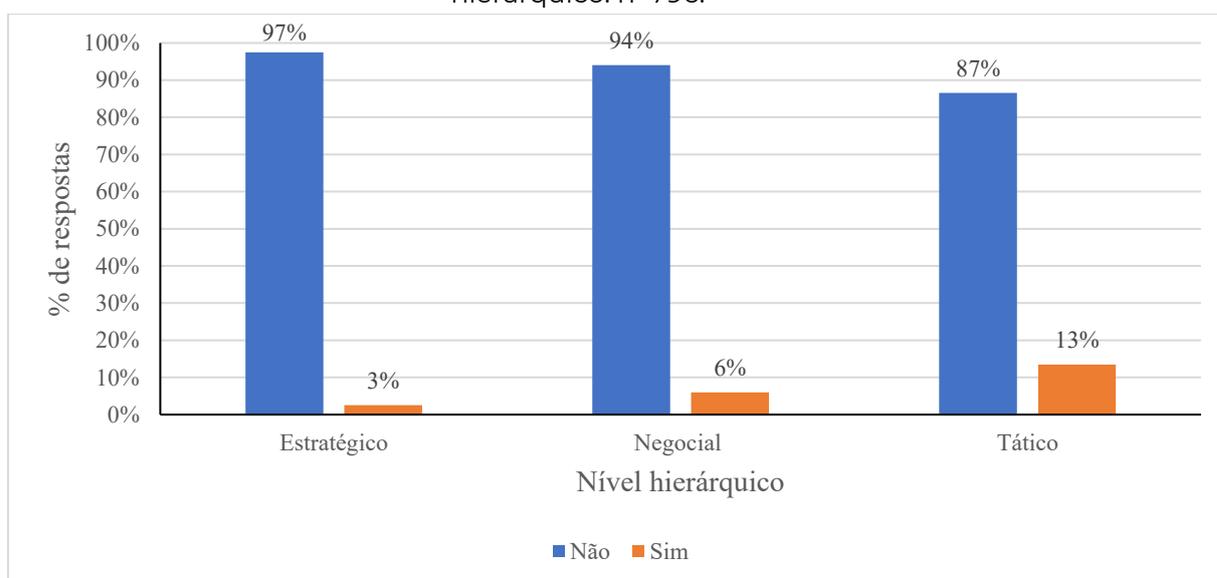
Fonte: elaborado pelo autor.

Esse padrão reforça o diagnóstico de baixa visibilidade institucional das CRDs, já apontado nas figuras anteriores e no Grupo 7

que abordou as regiões. Ainda que exista um pequeno percentual que declara concordar com a afirmação (somando “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”), ele é muito inferior à neutralidade predominante.

A Figura 99 reforça de forma contundente o diagnóstico de baixa visibilidade e frágil efetividade das Comissões Regionais de Diversidade (CRDs) na CAIXA, ao apresentar os dados sobre a pergunta: “Você já participou de alguma atividade/iniciativa promovida pelas Comissões Regionais de Diversidade?”. Os resultados revelam uma baixa participação em todos os níveis, com percentuais especialmente críticos entre os níveis estratégico e negocial.

**Figura 99** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à pergunta: “51 - Você já participou de alguma atividade/iniciativa promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

No nível estratégico, apenas 3% dos participantes afirmaram ter participado de alguma atividade promovida pelas CRDs, enquanto 97% responderam que não. No nível negocial, os números não são muito diferentes: 6% participaram e 94% não. Já no nível tático, embora os índices sejam ligeiramente melhores, a grande maioria ainda não participou de nenhuma iniciativa (87%), e apenas 13% afirmam ter participado.

Esses dados corroboram diretamente os achados das Figuras 94 a 98: ainda que parte das lideranças declare “concordar parcialmente” com a atuação das CRDs ou diga estar “neutra” quanto ao

conhecimento de suas ações, na prática, a enorme maioria não tem contato direto ou experiência concreta com as iniciativas das comissões. Ou seja, a atuação das CRDs é percebida, quando muito, de forma abstrata ou indireta – e raramente como algo vivido de fato no ambiente de trabalho.

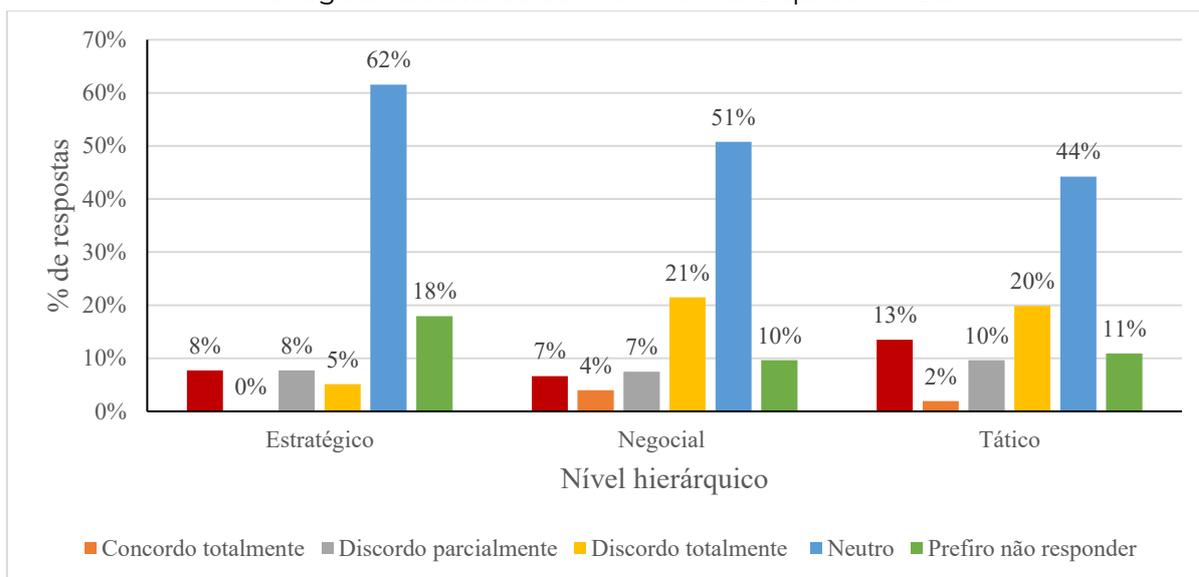
Esse afastamento entre estrutura e prática indica uma ausência de engajamento institucional efetivo, em que as comissões existem formalmente, mas não estão integradas ao cotidiano nem às estratégias de mobilização da organização. O estudo de Edinger-Schons et al. (2018), por exemplo, mostra que treinamentos voltados à responsabilidade social só têm efeitos positivos quando há apoio explícito da liderança de médio escalão. Sem esse apoio, tais iniciativas não apenas fracassam, mas podem inclusive gerar efeitos reversos, como o ceticismo entre funcionários. Isso evidencia a importância da integração vertical entre os níveis hierárquicos e os objetivos institucionais de transformação cultural, especialmente em temas como diversidade e inclusão.

Já Meza e Moreno-Jaimes (2020), ao analisarem a atuação de gerentes públicos na redução de lacunas de implementação, demonstram que a efetividade de estruturas organizacionais depende da capacidade dos gestores em reconfigurar as interações entre os agentes de linha de frente e os objetivos da política. Essa reconfiguração não se dá apenas por normativas ou estrutura formal, mas por táticas gerenciais que aproximam o cotidiano operacional das diretrizes institucionais, muitas vezes rompendo com modelos adversariais e promovendo relações de coprodução e engajamento simbólico com os propósitos institucionais.

Os dados da Figura 100 revelam que, nos três níveis hierárquicos avaliados (estratégico, negocial e tático), prevaleceu uma percepção neutra quanto à adequação das ações das Comissões Regionais de Diversidade frente a questões específicas, sendo essa neutralidade especialmente acentuada no nível estratégico, onde 62% dos respondentes adotaram tal postura. No nível negocial, apesar da predominância do posicionamento neutro, observou-se um incremento nas manifestações de discordância total, o que pode refletir certo grau de insatisfação. Já no nível tático, as respostas se distribuíram de forma mais equilibrada entre concordância e discordância, sugerindo percepções mais heterogêneas e, possivelmente, um contato mais direto com o trabalho das comissões.

Em conjunto, os resultados apontam para um cenário de ambiguidade ou até desconhecimento generalizado quanto à efetividade dessas comissões, especialmente entre os ocupantes de posições mais elevadas na estrutura organizacional.

**Figura 100** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “52 - As ações das Comissões Regionais de Diversidade são adequadas para lidar com as questões específicas de diversidade e inclusão da minha região.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

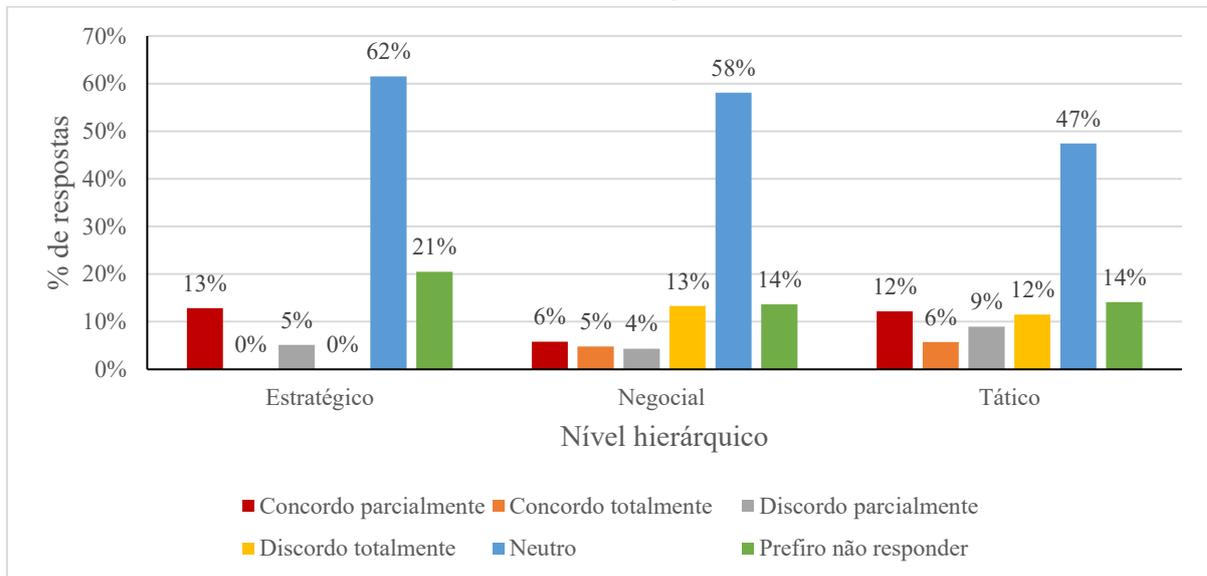


Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados são consistentes com os apresentados na Figura 99, sobre a baixa participação em atividades promovidas pelas CRDs, e dialogam com a Figura 97, que tratou da percepção sobre o desenvolvimento de ações inclusivas adaptadas às especificidades regionais. No entanto, a Figura 100 traz um dado ainda mais contundente: mesmo entre os poucos que talvez reconheçam a existência de ações, a maioria absoluta não as considera apropriadas para lidar com a diversidade local.

A Figura 101 apresenta as respostas, segmentadas por nível hierárquico, à pergunta: “As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz?”. Os resultados demonstram um padrão de neutralidade em todos os níveis, com 62% no Estratégico, 58% no Negocial e 47% no Tático.

**Figura 101** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “53 - As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.

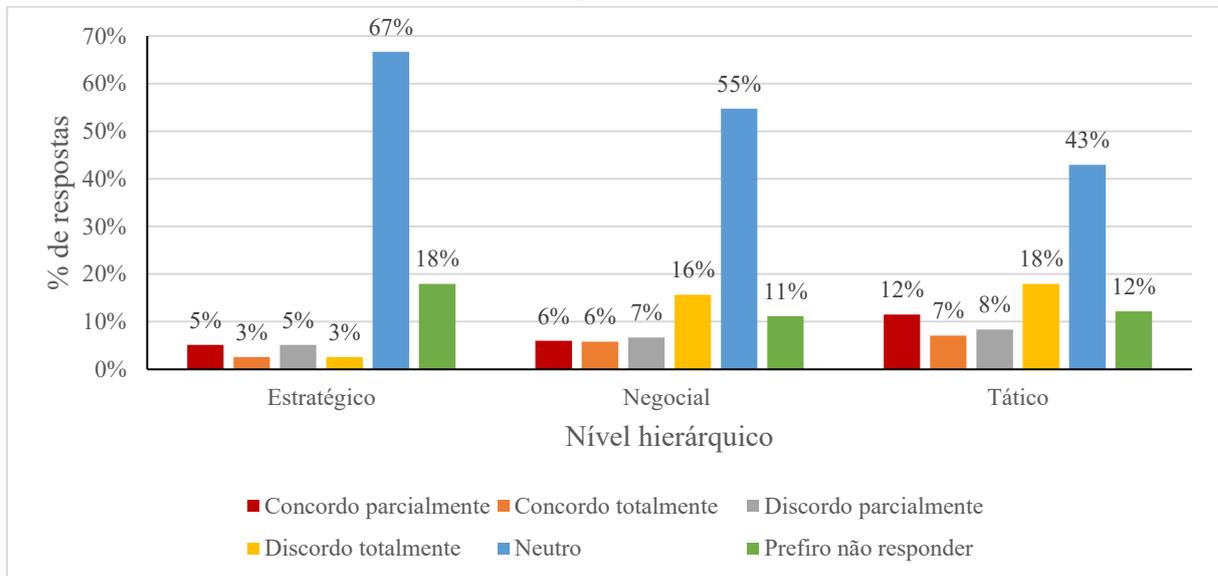


Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados reforçam de maneira ainda mais clara a tendência apontada nas figuras anteriores: o desconhecimento institucional sobre as CRDs compromete a capacidade dos trabalhadores de emitir opiniões fundamentadas sobre seu funcionamento, apoio ou efetividade. O predomínio da neutralidade sinaliza uma lacuna significativa de informação, visibilidade e experiência direta com essas comissões – o que enfraquece qualquer tentativa de avaliá-las com base em evidências reais.

Por fim, a Figura 102 também indica que os participantes avaliaram de forma neutra a acessibilidade das CRDs para acolher sugestões e demandas dos empregados (67% no Estratégico; 55% no Negocial e 43% no Tático). Esse cenário reforça o diagnóstico de desconexão entre a estrutura formal das CRDs e sua inserção no cotidiano organizacional. Tal como apontado por Meza e Moreno-Jaimes (2020), essa desconexão tende a ocorrer quando as estruturas institucionais não são acompanhadas por práticas gerenciais ativas de mediação, participação e visibilidade. Ou seja, sem táticas que vinculem os trabalhadores ao propósito e à operacionalização das comissões, sua presença permanece simbólica e inócua.

**Figura 102** – Frequência absoluta das respostas dos participantes da pesquisa em relação à seguinte afirmação: “54 - As Comissões Regionais de Diversidade são acessíveis para todos os empregados que desejam apresentar.” de acordo com o nível hierárquico. n=796.



Fonte: elaborado pelo autor.

De forma complementar, Edinger-Schons et al. (2018) argumentam que ações de responsabilidade institucional só ganham legitimidade interna quando há integração entre os diferentes níveis da organização e comunicação clara sobre como e por que essas estruturas existem. A neutralidade, portanto, não pode ser interpretada como ausência de problema – ela é, em si, um sintoma de invisibilidade e baixa legitimidade institucional. Reverter esse quadro exige mais do que ações pontuais: é necessário garantir presença constante das CRDs na cultura de trabalho, por meio de canais permanentes de escuta, devolutivas institucionais, participação ativa dos empregados e reconhecimento das comissões como espaços reais de diálogo e transformação.

A Tabela 14 reforça isso e traz a relevância da comunicação entre os níveis hierárquicos ao revelar que, nas nove questões relativas às Comissões Regionais de Diversidade (CRDs), o nível hierárquico dos respondentes exerceu influência estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) em 100 % dos itens. Isso significa que, embora as percepções sobre as CRDs possam ser, em geral, de baixa visibilidade e efetividade (como já discutido nos gráficos 94 a 102), a maneira como essas percepções se manifestam, ou a intensidade delas, difere de forma não aleatória entre os níveis hierárquicos (Estratégico, Tático e Negocial)

**Tabela 14 – Tabela de Correlação (Qui-quadrado  $p < 0,05$ ) entre as perguntas relacionadas à Percepção sobre a Atuação das Comissões Regionais de Diversidade e Nível Hierárquico dos participantes da pesquisa**

Perguntas 46-54	Qui-quadrado	Valor-p	Associação ( $p < 0,05$ )
46- Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?	20,376	0,00004	VERDADEIR ○
47- Você sabe quem são os representantes da Comissão Regional de Diversidade da sua região?	18,015	0,00012	VERDADEIR ○
48- As Comissões Regionais de Diversidade têm desempenhado um papel efetivo na promoção da diversidade na minha região.	24,295	0,00685	VERDADEIR ○
49- As Comissões Regionais de Diversidade são atuantes em desenvolver ações e projetos voltados à inclusão nas especificidades na minha região.	32,902	0,00028	VERDADEIR ○
50- Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?	7,225	0,027	VERDADEIR ○
51- Você já participou de alguma atividade/iniciativa promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?	11,588	0,003	VERDADEIR ○
52- As ações das Comissões Regionais de Diversidade são adequadas para lidar com as questões específicas de diversidade e inclusão da minha região.	20,292	0,027	VERDADEIR ○
53- As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz.	24,930	0,005	VERDADEIR ○
54- As Comissões Regionais de Diversidade são acessíveis para todos os empregados que desejam apresentar questões ou sugestões sobre diversidade e inclusão.	18,432	0,048	VERDADEIR ○

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse achado indica que a posição ocupada na estrutura organizacional da CAIXA condiciona de modo decisivo o grau de conhecimento, a participação e a avaliação da efetividade das CRDs. A

robustez do resultado pode ser compreendida pela combinação de quatro mecanismos interligados.

Em primeiro lugar, há diferenças substanciais de exposição e de papel institucional entre os estratos hierárquicos. Executivos de nível estratégico analisam a pauta de diversidade a partir de metas corporativas e indicadores agregados; como raramente participam das atividades das comissões, tendem a adotar posturas críticas ou neutras, interpretando a CRD mais como requisito formal do que como instância operativa (Restrepo; Mitchell, 2016). Já os gestores táticos, responsáveis por traduzir diretrizes em rotinas, convivem simultaneamente com expectativas de resultado e com limitações de recurso, o que gera avaliações ambíguas. Por fim, líderes negociais — inseridos no cotidiano das unidades — dependem de suporte concreto; quando não percebem a presença prática das comissões, reagem com desconhecimento ou descrença (Kinnunen et al., 2014).

Em segundo lugar, o fluxo de informação sobre as CRDs mostra-se assimétrico. Estudos sobre governança vertical apontam que, quando a alta gestão não patrocina institucionalmente a diversidade, a mensagem se dissipa à medida que desce na cadeia de comando (Williams; Rowe, 2021). Na CAIXA, esse déficit comunicacional produz um paradoxo: embora o desconhecimento seja generalizado, a forma de ignorância varia sistematicamente — silêncio estratégico no topo, sobrecarga de prioridades no meio e invisibilidade física na base — o que se reflete nos diferentes padrões de resposta captados pelo teste qui-quadrado.

O terceiro mecanismo diz respeito às expectativas desiguais que cada nível deposita nas comissões. Enquanto dirigentes esperam ver as CRDs contribuindo para metas macro de diversidade, chefias de primeira linha demandam apoio imediato para resolver conflitos inclusivos (Saéñz-Royo et al., 2023). A incongruência entre essas expectativas gera frustração específica em cada camada, ampliando a dispersão das frequências observadas.

Por fim, verifica-se a percepção diferenciada da chamada “invisibilidade institucional”. Para o nível estratégico, a invisibilidade significa falta de influência nas decisões corporativas; para o tático, ausência de diretrizes claras e indicadores; para o negocial, carência de presença tangível no ambiente de trabalho (Bezerra et al., 2025). Essa

leitura segmentada de um mesmo problema reforça a associação hierárquica observada em todas as perguntas da tabela.

Em síntese, o resultado estatístico não sinaliza o bom funcionamento das CRDs; ao contrário, denuncia um desalinhamento vertical que compromete sua legitimidade. A literatura recomenda, portanto, o estabelecimento de patrocínio explícito da alta administração, a negociação de metas de diversidade com gestores intermediários e a criação de canais de visibilidade nas unidades operacionais (Restrepo; Mitchell, 2016; Williams; Rowe, 2021). Somente a articulação desses três vértices — estratégia, tática e operação — permitirá que as CRDs deixem de ser estruturas simbólicas e se convertam em instrumentos efetivos de inclusão na CAIXA.

#### 5.4. ANÁLISE DE CLUSTERS

É nesse contexto que se justifica a importância estratégica da análise de clusters. Combinando a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o algoritmo de agrupamento *k-means*, foi possível identificar quatro perfis distintos de liderança entre os participantes. Essa abordagem atende diretamente ao Objetivo Geral (OG) do estudo, ao permitir uma análise mais aprofundada e segmentada das percepções das lideranças da Vice-Presidência de Varejo quanto à gestão da diversidade e inclusão, não apenas em termos quantitativos, mas também qualitativos e comportamentais.

A análise fatorial exploratória (AFE), combinada ao método de agrupamento *k-means*, permitiu identificar quatro distintos perfis de liderança entre os participantes da pesquisa. Na sequência, apresenta-se como esses perfis se distribuem conforme diferentes variáveis demográficas, com o intuito de subsidiar o desenvolvimento de políticas institucionais mais precisas e bem direcionadas. Os perfis agrupados<sup>9</sup> a partir das análises realizadas foram definidos como:

**a) Perfil 0 – Crítico e Cético: apresenta escores negativos em quase todos os fatores, especialmente em comprometimento**

---

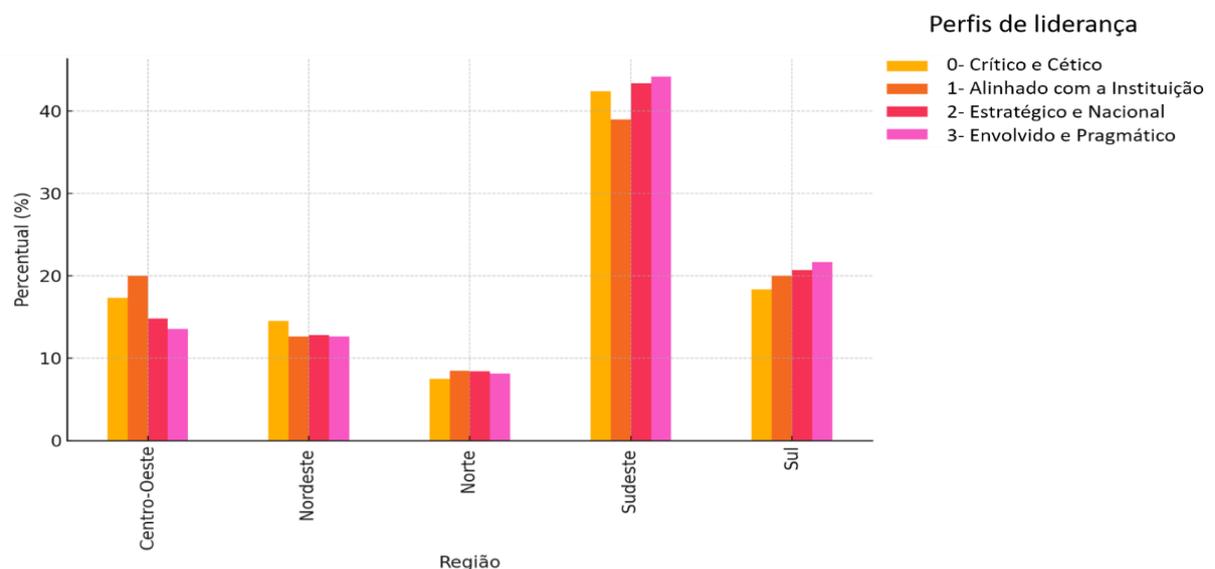
<sup>9</sup> Os 4 perfis foram agrupados pelo autor a partir da aplicação da análise fatorial exploratória, por meio da qual foram definidos 7 fatores: (1) comprometimento institucional e apoio da liderança; (2) igualdade de oportunidades entre os gêneros; (3) participação nas comissões de diversidade; (4) diversidade como valor estratégico; (5) comunicação das iniciativas de diversidade; (6) influência regional nas práticas inclusivas; (7) acessibilidade às comissões regionais.

institucional (Fator 1), participação nas comissões (Fator 3) e visão estratégica da diversidade (Fator 4).

- b) **Perfil 1 – Alinhado com a Instituição:** destaca-se por valorizar fortemente o apoio institucional (Fator 1) e a comunicação sobre diversidade (Fator 5), com percepção positiva da liderança.
- c) **Perfil 2 – Estratégico e Nacional:** valoriza a diversidade como estratégia organizacional (Fator 4), embora revele baixo envolvimento com comissões e percepção limitada da influência regional.
- d) **Perfil 3 – Envolvido e Pragmático:** sobressai pela atuação nas comissões (Fator 3), percepção de equidade de gênero (Fator 2) e reconhecimento da acessibilidade das comissões (Fator 7).

A análise regional revela padrões de concentração específicos, como a predominância do Perfil 1 (Alinhado com a Instituição) em certas localidades, o que indica uma possível maior aderência às diretrizes institucionais nessas áreas. Em contraste, a frequência mais elevada do Perfil 0 (Crítico e Cético) em outras regiões pode refletir desafios mais acentuados no engajamento local com as agendas voltadas à diversidade (Figura 103).

**Figura 103** – Distribuição dos perfis por região. Representa a proporção de cada perfil de liderança nas diferentes regiões do país. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.



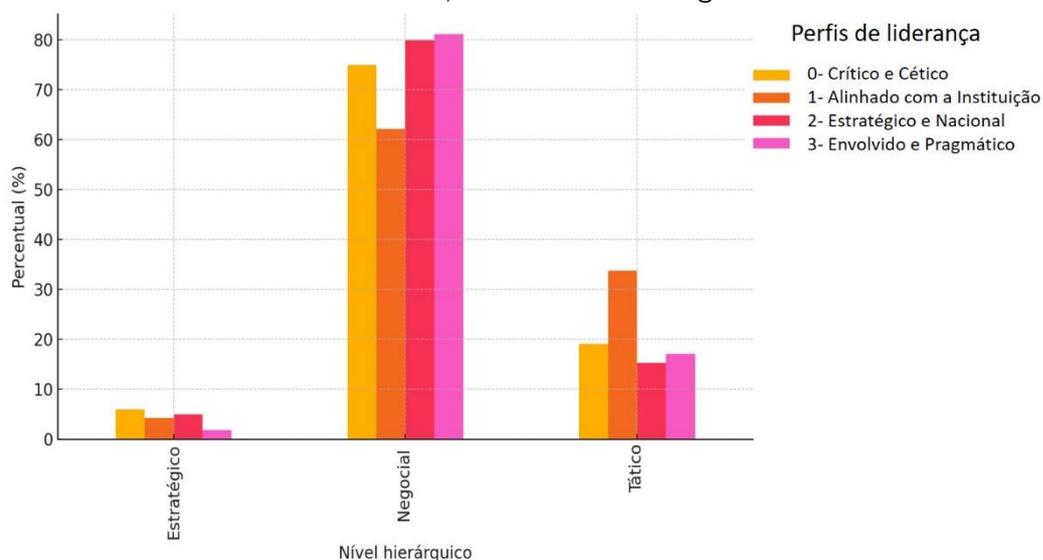
Fonte: elaborado pelo autor.

Essas diferenças regionais dialogam com os achados de Kabasakal et al. (2012), que mostram como os modelos de liderança são

fortemente moldados pelos valores culturais e contextos institucionais locais. O estudo baseado no projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) revela que, mesmo dentro de clusters culturais amplos, como o MENA (*Middle East and North Africa*), existem subgrupos com expectativas distintas sobre o que constitui uma liderança eficaz, variando entre estilos mais autocráticos, paternalistas ou participativos. Aplicando essa lógica ao contexto brasileiro, os dados sugerem que políticas institucionais de liderança e diversidade precisam ser ajustadas regionalmente, respeitando as variações culturais e os padrões de engajamento locais.

A análise da Figura 104, nota-se que o Perfil 3 (Envolvido e Pragmático) costuma concentrar-se em posições hierárquicas mais operacional (Negocial), o que sugere uma participação mais direta e operativa nas comissões. Por sua vez, os Perfis 0 (Crítico e Cético) e 2 (Estratégico e Nacional) aparece com maior frequência em cargos de liderança superior, indicando uma visão mais abrangente e institucionalizada, embora com menor envolvimento nas dinâmicas locais.

**Figura 104** – Distribuição dos perfis de liderança por nível hierárquico. Apresenta a distribuição dos perfis de liderança conforme os diferentes níveis hierárquicos ocupados. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3=Envolvido e Pragmático



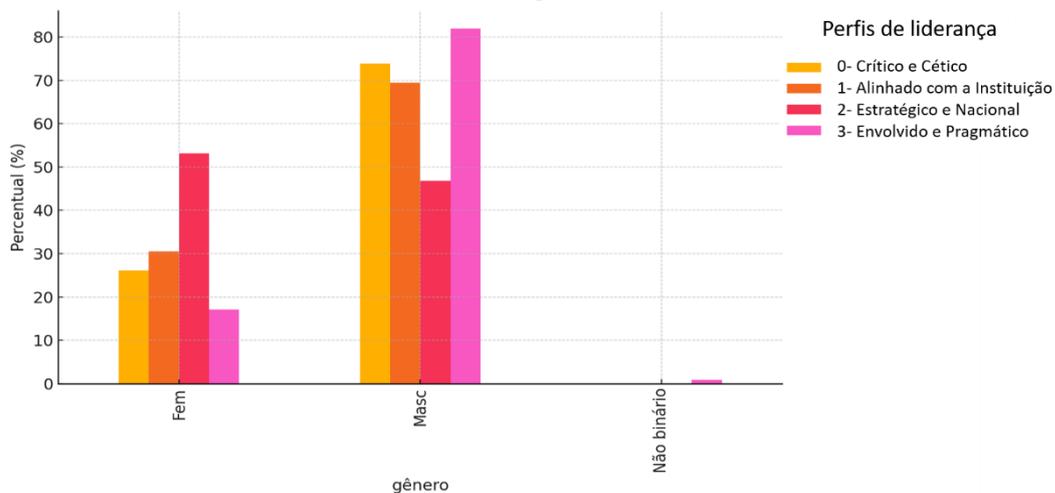
Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses resultados podem ser compreendidos à luz da literatura de Chun et al. (2009), que destaca que o impacto do estilo de liderança varia conforme o nível hierárquico e a distância entre líder e liderado. No caso da CAIXA, os dados sugerem que os líderes no nível Negocial

exercem influência direta (liderança próxima), favorecendo a emergência de lideranças mais pragmáticas e alinhadas, enquanto nos níveis superiores, onde a liderança tende a ser mais distante, a baixa representação de perfis engajados pode limitar a efetividade das estratégias organizacionais em cascata. Por sua vez, estudos como o de Kark, Katz-Navon, Delegach, (2015) que a liderança nos níveis operacionais é mais voltada ao cumprimento de regras e recompensas imediatas, o que se alinha à predominância do Perfil 3 no nível Negocial.

A partir da análise da Figura 105, verifica-se que o Perfil 3, mais vinculado ao engajamento com a equidade de gênero, manifesta-se com maior frequência entre as mulheres, o que pode sugerir uma conexão entre experiências de desigualdade e atuação mais prática. O Perfil 1, por sua vez, apresenta uma distribuição homogênea entre os gêneros, enquanto o Perfil 0 tende a ocorrer de maneira um pouco mais concentrada entre os homens (Figura 105).

**Figura 105** – Distribuição dos perfis de liderança por gênero. Exibe a distribuição percentual dos perfis segundo a identidade de gênero dos respondentes. 0= Crítico e Cético e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.



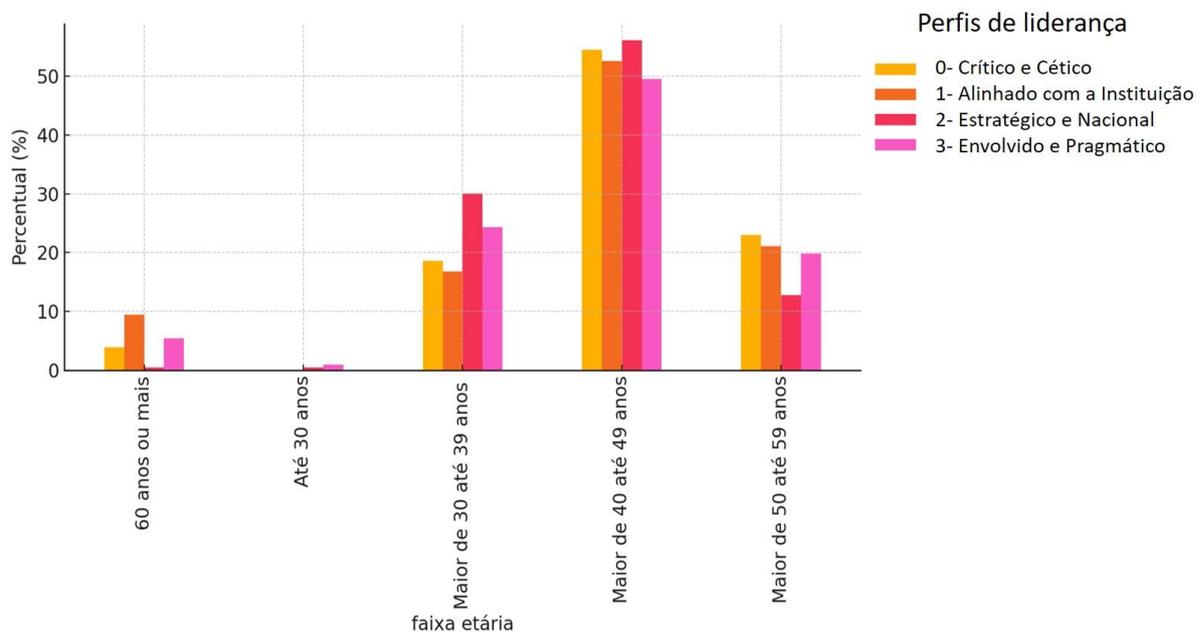
Fonte: elaborado pelo autor.

A imagem revela uma disparidade evidente na distribuição de perfis de liderança por gênero na CAIXA: os homens são majoritariamente representados no perfil “Envolvido e Pragmático”, enquanto as mulheres aparecem com mais frequência nos perfis “Estratégico e Nacional. Esse padrão reflete barreiras estruturais e culturais já identificadas por Azizi et al. (2022), que descrevem um “afunilamento” da presença feminina nos níveis mais altos de liderança, mesmo em contextos nos quais há paridade de gênero nas etapas

iniciais da carreira, como ocorre nas universidades norte-americanas. A figura reforça que as desigualdades de gênero na liderança refletem estilos distintos de atuação e posicionamento dentro das estruturas organizacionais.

Já a Figura 106, traz a análise por faixa etária revelando que indivíduos mais jovens tendem a se associar ao Perfil 2 (Estratégico e Nacional), evidenciando maior iniciativa nas ações voltadas à diversidade. Em contrapartida, entre as faixas etárias mais elevadas observa-se predominância dos Perfis 0 (Crítico e Cético) e 2 (Estratégico e Nacional), o que sugere uma abordagem mais estratégica ou um distanciamento em relação ao tema (Figura 106).

**Figura 106** – Distribuição dos perfis de liderança por faixa etária. Mostra a distribuição dos perfis conforme as diferentes faixas etárias. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.



Fonte: elaborado pelo autor.

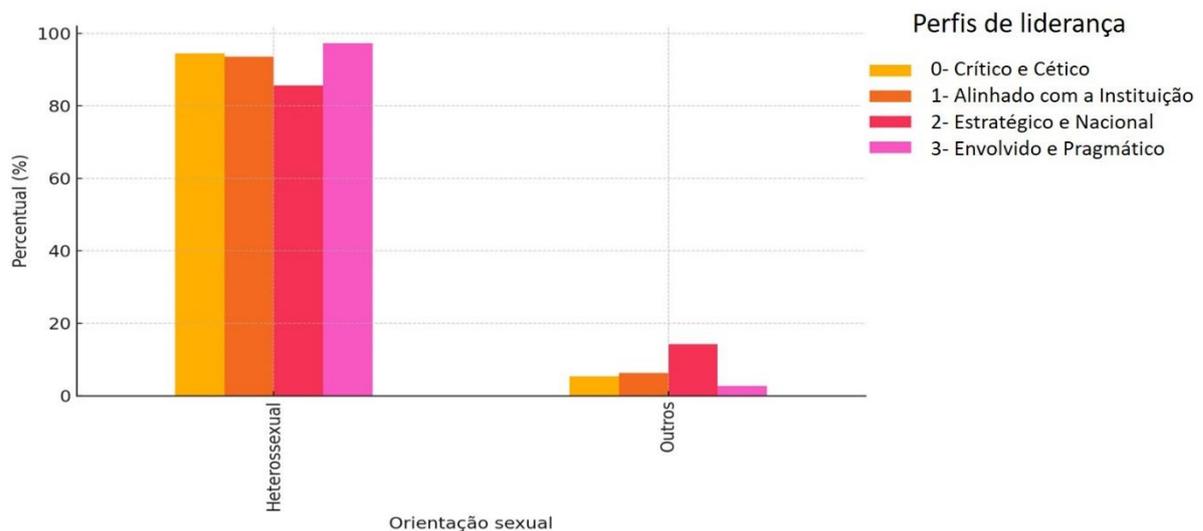
A relação entre idade e estilos de liderança evidencia que a faixa etária exerce uma influência significativa sobre a forma como os líderes se posicionam e conduzem suas equipes. De acordo com Larsson e Björklund (2021), líderes mais jovens tendem a lidar com desafios relacionados à construção da identidade profissional, autoconfiança e acúmulo de experiências, o que pode levar a estilos mais reativos ou menos estruturados. Em contrapartida, como aponta Oshagbemi (2004), líderes mais experientes costumam adotar práticas mais

participativas e consultivas, pautadas na valorização da colaboração e no conhecimento adquirido ao longo da trajetória.

Esses padrões ajudam a compreender por que perfis como “Crítico e Cético” ou “Alinhado com a Instituição” aparecem com maior frequência entre os mais jovens e de meia-idade, enquanto perfis mais estratégicos tendem a ser menos expressivos entre os mais velhos. Isso reforça a necessidade de programas de desenvolvimento que considerem não apenas o cargo ocupado, mas também o estágio da carreira e as nuances geracionais que moldam a liderança.

Partindo para a análise da orientação sexual, verifica-se que as lideranças que se identificam com orientações sexuais não heterossexuais estão mais presentes no Perfil 2, o que reforça a relação entre experiências pessoais de diversidade e maior engajamento com a pauta institucional. Por outro lado, o Perfil 0 apresenta maior incidência entre os respondentes que não se percebem diretamente impactados pelas questões relacionadas à diversidade sexual (Figura 107).

**Figura 107** – Figura 106. Distribuição dos perfis de liderança por orientação sexual. Indica a frequência dos perfis conforme a orientação sexual dos respondentes. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.



Fonte: elaborado pelo autor.

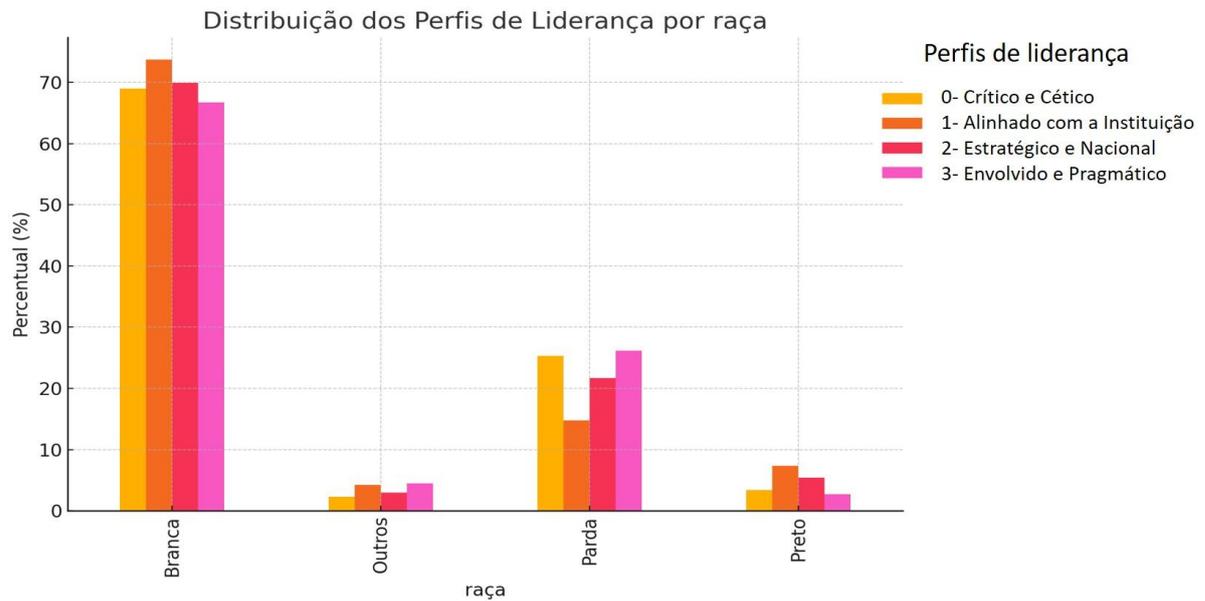
A análise da Figura 107, que apresenta a distribuição dos perfis de liderança por orientação sexual, revela uma sub-representação marcante de líderes LGBTQIAPN+ o que reforça questões importantes sobre diversidade no ambiente corporativo. Embora organizações

ainda operem sob uma lógica predominantemente heteronormativa, como destacam Wang et al. (2022), esses dados sugerem que barreiras sociais e estruturais continuam limitando o avanço de profissionais LGBTQIAPN+ a posições de maior visibilidade e poder.

Essa leitura é respaldada por Fassinger et al. (2010), que apontam como a estigmatização e a heteronormatividade influenciam negativamente a percepção sobre a legitimidade de lideranças com orientação sexual diversa. Mesmo quando igualmente qualificados, esses profissionais enfrentam resistências, muitas vezes implícitas, por parte das equipes, o que compromete sua influência e aceitação. A predominância de lideranças heterossexuais nos principais perfis pode não ser apenas reflexo da composição da força de trabalho, mas também consequência de processos sutis de exclusão ou até autoexclusão, que tornam menos acessíveis os espaços de liderança para pessoas LGBTQIAPN+. Diante disso, torna-se fundamental que as organizações adotem estratégias afirmativas mais robustas, que promovam ambientes genuinamente inclusivos e atuem diretamente no combate aos estigmas culturais ainda presentes nas estruturas corporativas.

Quanto à raça e cor, observa-se na Figura 108 uma tendência de maior presença do Perfil 3 e Perfil 0 entre pessoas pardas, o que pode sinalizar maior sensibilidade e envolvimento com as pautas relacionadas à diversidade. Em contrapartida, o Perfil 1 ocorre com mais frequência entre pessoas brancas, possivelmente refletindo uma percepção menos aguda das desigualdades estruturais abordadas pelas políticas institucionais (Figura 108).

**Figura 108** – Distribuição dos perfis de liderança por raça/cor. Aponta a distribuição dos perfis de liderança de acordo com a autodeclaração de raça/cor. 0= Crítico e Cético, 1= Alinhado com a Instituição, 2= Estratégico e Nacional, 3= Envolvido e Pragmático.



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise da Figura 108, que mostra a distribuição dos perfis de liderança por raça/cor, revela desigualdades estruturais profundas que seguem refletindo um cenário recorrente de sub-representação racial nos cargos de liderança organizacional. Apesar do avanço na diversidade entre profissionais em níveis operacionais, essa pluralidade ainda não se reflete de forma justa nos espaços de decisão, onde pessoas brancas seguem predominando.

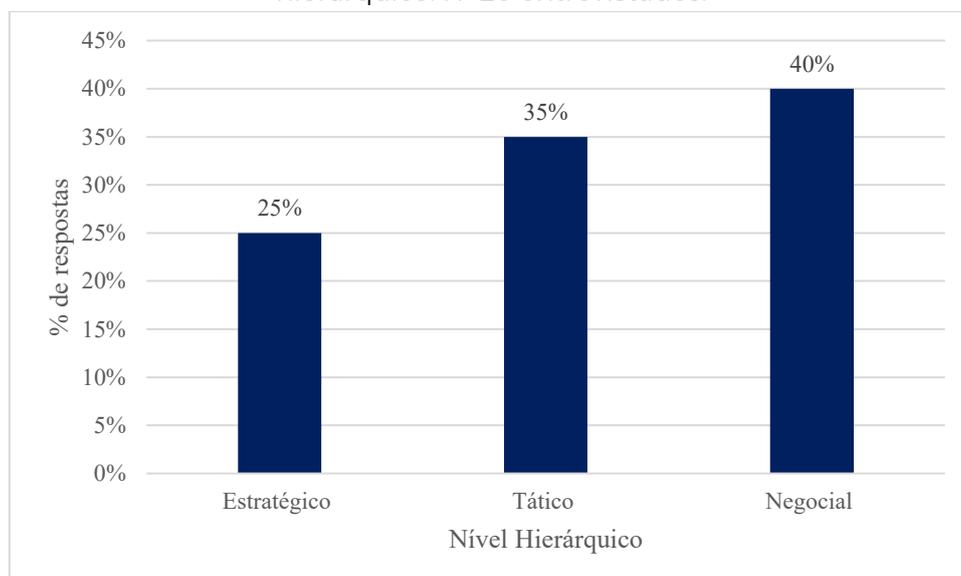
Esse desequilíbrio não é casual: ele é alimentado por barreiras institucionais como a ausência de redes de apoio racialmente diversas, a escassez de mentores com vivências semelhantes e a manutenção de critérios de promoção que ignoram os impactos das desigualdades históricas nas trajetórias de profissionais negros e pardos. A presença reduzida dessas lideranças em perfis mais estratégicos e alinhados institucionalmente evidencia que políticas formais de diversidade, por si só, não são suficientes. É urgente adotar ações estruturantes que promovam inclusão ativa, rompam com lógicas excludentes e revisem os processos de ascensão profissional de forma a garantir representatividade real e transformadora.

## 5.5 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

Foram entrevistadas 20 lideranças, escolhidas de forma intencional, para fins de ter representantes dos três níveis hierárquicos, das 5 regiões do país, entre homens e mulheres. Os entrevistados não foram identificados, sendo coletados os seguintes dados demográficos para fins de representatividade da amostra: (i) nível hierárquico, (ii) sexo e (iii) região do país.

A Figura 109 apresenta a distribuição percentual dos respondentes da pesquisa, considerando os distintos níveis hierárquicos da Vice-Presidência de Varejo da CAIXA. Observa-se que a maioria dos participantes pertence à liderança Negocial (40%), seguida pela liderança Tática (35%) e, por fim, pela Estratégica (25%). Tal configuração espelha a estrutura organizacional vigente na instituição, marcada pela predominância de gestores que atuam tanto na linha de frente quanto em posições intermediárias.

**Figura 109** – Percentual de distribuição dos participantes da pesquisa por nível hierárquico. N=20 entrevistados.



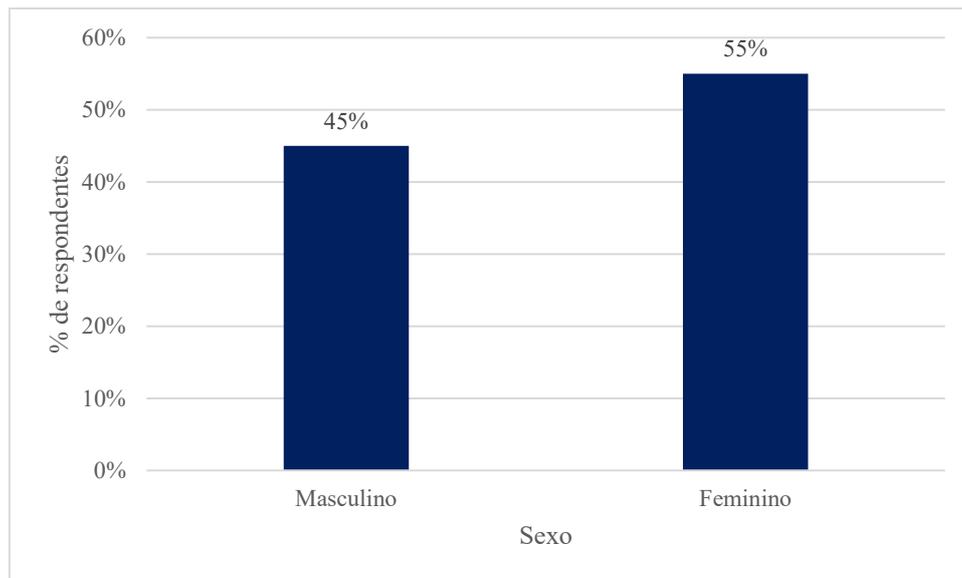
Fonte: elaborado pelo autor.

O fato de os três níveis hierárquicos estarem representados de maneira relativamente equilibrada confere consistência às comparações entre as percepções sobre diversidade e inclusão, especialmente em relação ao terceiro objetivo específico da pesquisa.

A composição da amostra revela uma predominância feminina, com cerca de 55% das pessoas participantes se identificando com o

sexo feminino, enquanto aproximadamente 45% se identificam com o sexo masculino, conforme ilustrado na Figura 110. A pequena variação interna entre os grupos, medida pelo erro padrão, sugere uma distribuição relativamente equilibrada entre os sexos, o que reforça a possibilidade de realizar análises que considerem de forma sensível as questões de gênero no contexto da liderança e da diversidade.

**Figura 110** – Distribuição percentual dos participantes da pesquisa por sexo. N = 20 entrevistados.



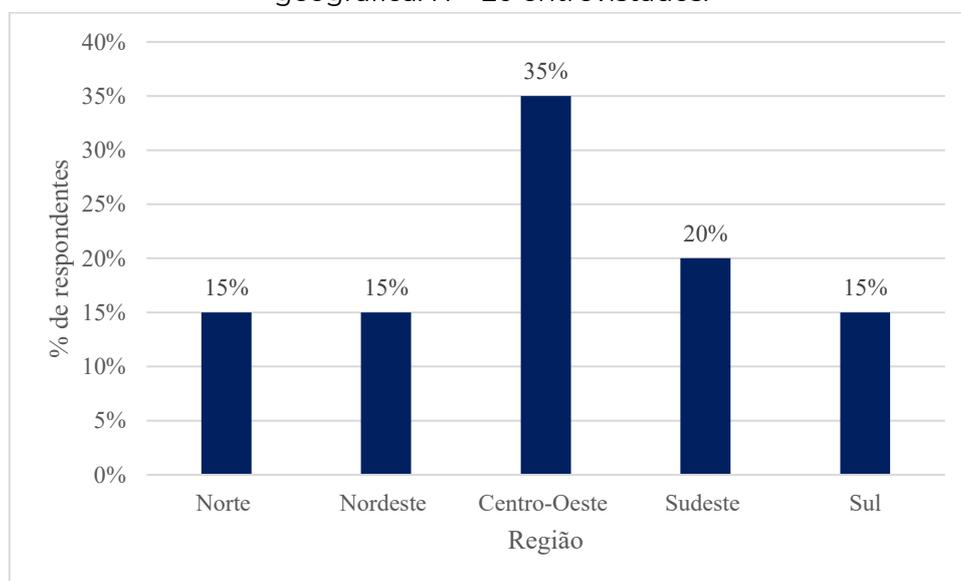
Fonte: elaborado pelo autor.

Esse achado adquire ainda mais relevância quando inserido no panorama mais amplo das discussões sobre a atuação feminina em posições de liderança, especialmente dentro do setor público. Santos (2024) argumenta que a participação de mulheres em espaços de poder tende a gerar decisões mais inclusivas, ambientes de trabalho mais colaborativos e um potencial maior para a inovação organizacional. Apesar da permanência de barreiras estruturais e culturais – como a persistência de estereótipos de gênero e a histórica sub-representação – o avanço das mulheres em funções de liderança representa não apenas um ganho em termos de equidade, mas também uma estratégia institucional coerente com os princípios de justiça social e sustentabilidade.

Ao se examinar a distribuição regional dos respondentes na Figura 111, observa-se que a maior concentração se encontra na região Centro-Oeste, responsável por 35% da amostra. Tal concentração está relacionada à localização da sede institucional da CAIXA em Brasília, o que facilita a mobilização de lideranças locais. As demais regiões do país

apresentam uma distribuição mais balanceada: Norte, Nordeste e Sul registram, cada uma, cerca de 15% dos participantes, enquanto o Sudeste responde por 20%. Essa configuração garante uma representatividade nacional abrangente, o que permite comparações regionais relevantes no que se refere às percepções sobre diversidade e inclusão, conforme delineado no segundo objetivo específico da pesquisa. A disparidade observada na participação do Centro-Oeste em relação às demais regiões evidencia a importância de considerar o viés geográfico na análise e interpretação dos dados.

**Figura 111** – Distribuição percentual dos participantes da pesquisa por região geográfica. N = 20 entrevistados.



Fonte: elaborado pelo autor.

### 5.5.1 PERCEPÇÕES SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO

O primeiro código criado a partir do software NVivo refere-se às percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão. Nele, foram incluídas todas as ocorrências relevantes ao tema nas 20 entrevistas realizadas. Para a análise que se segue, foi utilizada a codificação por matriz para identificar os dados separadamente entre os três níveis hierárquicos.

As lideranças do nível negocial reconhecem a importância estratégica das políticas de diversidade e inclusão para o sucesso da CAIXA, especialmente valorizando a diversidade regional e cultural. Como afirma o entrevistado 1, “a visão de mundo, as necessidades e as

formas de trabalho variam significativamente entre as regiões”, destacando a necessidade de adaptação das políticas ao contexto local.

Contudo, também apontam desafios, como falhas nos processos seletivos e resistência cultural interna, que limitam a efetividade dessas políticas. O entrevistado 6 comenta que “muitas pessoas não conseguem sequer obter a pontuação necessária para concorrer devido a preconceitos pré-estabelecidos”. Além disso, há percepção de que a diversidade ainda não está plenamente refletida nas lideranças, especialmente nas posições estratégicas. Essa percepção está alinhada com o que discutem Almeida et al. (2020) ao argumentarem que, embora o discurso da diversidade tenha se institucionalizado em muitas organizações, ele frequentemente não se traduz de forma coerente nas práticas cotidianas, especialmente em contextos hierarquizados e com forte heterogeneidade cultural, como é o caso da CAIXA.

A análise dos dados das lideranças do nível estratégico indica que as políticas de diversidade e inclusão são percebidas como essenciais para o sucesso da CAIXA enquanto instituição pública. Os relatos apontam que, diante do cenário atual de rápidas mudanças, a diversidade é vista como um diferencial estratégico importante. O entrevistado 2 ressalta que “a diversidade agrega valor real para organizações que buscam inovação e adaptação.”

Essa visão é reforçada por Bond e Haynes (2014), que argumentam que a diversidade organizacional deve ser abordada por meio de uma perspectiva ecológica, que integra os níveis individual, interpessoal, organizacional e sistêmico. O artigo enfatiza que os impactos da diversidade só se concretizam quando há coerência entre discurso institucional e práticas diárias, além da consideração de contextos sociais mais amplos – como a pluralidade regional e cultural brasileira, citada pelos entrevistados.

A CAIXA, como instituição pública, opera dentro de uma matriz nacional complexa, o que exige políticas que articulem inclusão como valor estratégico com práticas operacionais consistentes. Segundo o modelo social-ecológico, isso demanda mudanças estruturais, capacitação contínua e mecanismos formais de responsabilização. Isso conecta com o reconhecimento do papel histórico da CAIXA na promoção da inclusão social pelos entrevistados, reforçando a importância de refletir a pluralidade cultural e regional do país para

garantir relevância e legitimidade institucional. Conforme expõe a entrevistada 3, “não é possível pensar em uma estratégia de longo prazo que desconsidere a diversidade e a inclusão”, já que essas práticas ampliam a capacidade de encontrar soluções criativas e fortalecem a sustentabilidade da organização.

Por outro lado, os dados evidenciam desafios na implementação efetiva dessas políticas, como resistência cultural e falta de representatividade plena nas lideranças. O entrevistado 20 critica que “ouço mais falar do que, de fato, praticar... as mulheres não ocupam tantas posições de liderança quanto deveriam”. Também emerge a percepção da necessidade de ir além de medidas simbólicas, com sugestões para a adoção de metas claras, programas de mentoria e processos seletivos mais transparentes, capazes de promover uma inclusão real.

Kalev, Dobbin e Kelly (2006) trazem evidências empíricas robustas, ao analisar dados de mais de 800 empresas norte-americanas ao longo de 31 anos, de que programas de diversidade só são efetivos quando estão ancorados em estruturas institucionais de responsabilização clara – como comitês, gerências dedicadas ou planos formais com metas. Segundo os autores, iniciativas que apenas visam sensibilização (como treinamentos) ou que são simbólicas e desvinculadas do cotidiano gerencial, tendem a fracassar ou gerar efeitos apenas modestos.

Finalmente, a análise dos dados das lideranças do nível tático indica que as políticas de diversidade e inclusão são reconhecidas como importantes para o sucesso da CAIXA, especialmente por promoverem decisões mais abrangentes e ambientes de trabalho representativos. A entrevistada 8 destaca que “a diversidade proporciona múltiplos olhares, o que contribui para uma análise mais abrangente e para a criação de processos mais robustos”. Além disso, percebe-se que a representatividade nas lideranças inspira o engajamento dos colaboradores, fortalecendo a crença no crescimento interno.

Entretanto, os dados também evidenciam desafios culturais e estruturais persistentes, como ressalta a entrevistada 4 ao mencionar que “a cultura que questiona uma mulher sobre onde está seu filho” continua atuante, dificultando a ascensão de minorias. Essa realidade é corroborada por Miltersteiner et al. (2020), ao afirmarem que a liderança feminina no setor público ainda enfrenta resistências implícitas, que se

manifestam por meio de mecanismos simbólicos e culturais que desafiam a permanência e valorização dessas mulheres nos espaços de decisão. Como mostram os autores, não basta que haja políticas declaradas de promoção à equidade; é preciso garantir condições objetivas para que essas políticas se traduzam em práticas concretas e transformadoras.

Outro exemplo é o relato do entrevistado 5, que criticou a substituição de uma liderança mulher por um homem, impactando negativamente a imagem da CAIXA. Há consenso sobre a necessidade de políticas claras, complementadas por capacitação e melhores condições de trabalho, para avançar na inclusão. A entrevistada 15 reforça essa visão ao afirmar que, apesar da resistência inicial, hoje reconhece que “se a CAIXA não adotar um movimento de inclusão mais assertivo... não atingiremos os objetivos de diversidade”.

Em suma, a análise comparativa das percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em diversidade e inclusão entre os níveis estratégico, tático e negocial revela diferenças e convergências significativas. As lideranças de nível estratégico destacam a importância da diversidade como um valor essencial e imperativo para a inovação, sustentabilidade e alinhamento histórico da instituição, enfatizando a necessidade de ações estruturais e metas claras para transformar o discurso em prática.

Já as lideranças do nível tático reconhecem a relevância das políticas, mas apontam com mais ênfase os desafios culturais e estruturais, como resistências enraizadas e a dificuldade de concretizar as normas em mudanças reais no ambiente de trabalho. No nível negocial, por sua vez, valorizam a diversidade regional e cultural e a pluralidade de experiências, ressaltando a necessidade de flexibilidade e adaptação das políticas ao contexto local, além de enfatizar a importância de um compromisso prático para além das normas formais.

Os achados se alinham ao estudo de Gomes e Bischof-dos-Santos (2024), que analisaram a gestão da diversidade em uma indústria de autopeças e identificaram o papel central da liderança em viabilizar o diálogo e a superação de preconceitos no ambiente organizacional. O artigo evidencia que, apesar de os colaboradores desejarem ambientes mais inclusivos, a ausência de práticas contínuas de formação e moderação de conflitos limita o avanço de uma cultura

organizacional genuinamente diversa. Esse papel moderador da liderança, que atua como ponte entre diferentes níveis da organização e suas respectivas culturas, aparece como elemento-chave para a efetividade das políticas.

Além disso, a fragmentação entre intenção e execução é apontada também no clássico estudo de Kalev, Dobbin e Kelly (2006), que, ao avaliarem a eficácia de diferentes programas de diversidade em corporações norte-americanas, constataram que ações isoladas e não institucionalizadas tendem a ter baixo impacto, especialmente quando não contam com apoio de lideranças intermediárias e nem com mecanismos de monitoramento e responsabilização. A pesquisa demonstra que estruturas que apenas divulgam diretrizes sem integrá-las ao cotidiano dos setores produtivos frequentemente mantêm o *diversity talk* (discurso da diversidade), sem alcançar o *diversity work* (prática da diversidade).

Em comum, todos reconhecem a importância das políticas de diversidade e inclusão para o sucesso institucional, porém evidenciam que ainda há um *gap* entre o discurso e a efetiva implementação dessas ações, demandando maior vigilância, transparência e integração entre níveis hierárquicos para consolidar uma cultura organizacional genuinamente inclusiva. A nuvem de palavras abaixo ilustra essas percepções. A nuvem, gerada no software NVivo, agrupa as 50 palavras e suas variações mais frequentes no código sobre as percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão. Palavras que orbitam o centro, como “organização” e “composição”, ilustram tanto a necessidade de “promover” “inclusão” ressaltada pelos entrevistados, como a necessidade por “mudanças” e de transformar a teoria em “prática”.



Entre as lideranças de nível negocial, há o reconhecimento dos avanços da CAIXA na promoção da diversidade de gênero, com destaque para a presença significativa de mulheres em cargos de liderança, como apontado pelo entrevistado 1, que vê a composição das lideranças no Acre como um reflexo positivo da equidade de gênero.

Além disso, muitos entrevistados destacam a meritocracia como a principal ferramenta para promover a ascensão de mulheres, como a entrevistada 10, que acredita que “a diversidade não deve ser tratada apenas como um objetivo numérico ou uma obrigação formal, mas como um valor intrínseco à meritocracia”. No entanto, também emergem desafios estruturais e culturais persistentes. O entrevistado 5, por exemplo, observa que o machismo estrutural e as barreiras culturais ainda dificultam a ascensão de mulheres em algumas regiões, o que é complementado pela entrevistada 19, que nota esse fenômeno especialmente nas áreas mais conservadoras, como o interior de São Paulo e a região Norte, onde responsabilidades familiares e exigências de mobilidade impactam a carreira feminina.

Essa tensão entre o ideal meritocrático e os entraves reais enfrentados por mulheres é discutida por Miltersteiner et al. (2020). Os autores argumentam que, embora a meritocracia seja constantemente evocada como princípio organizacional legítimo, ela frequentemente ignora desigualdades estruturais de gênero, reproduzindo a crença de que todas as pessoas competem em condições equivalentes. No entanto, como demonstram as autoras, fatores como desigual divisão de tarefas domésticas, estereótipos de liderança associados ao masculino e ausência de redes de apoio organizacional dificultam o acesso de mulheres a cargos de poder, especialmente em ambientes historicamente masculinizados.

No que concerne ao nível estratégico, a análise das percepções sobre equidade de gênero revela um reconhecimento das ações positivas da CAIXA, mas também destaca desafios persistentes. Os entrevistados percebem avanços na inclusão de mulheres em cargos de liderança, com ações como a priorização de mulheres em processos seletivos e a criação de metas para garantir uma representatividade mínima, conforme expõe o entrevistado 2. Além disso, iniciativas como comitês e rodas de diálogo sobre gênero têm gerado um impacto positivo no engajamento interno. No entanto, há uma clara percepção de que, apesar dos avanços, ainda existem barreiras culturais e regionais que dificultam a ascensão de mulheres, especialmente em

regiões mais conservadoras, como aponta a entrevistada 18, que observa "uma resistência velada" à liderança feminina.

Essa constatação dialoga diretamente com Gomes e Renner (2022), que analisam como as práticas organizacionais de diversidade muitas vezes se restringem a iniciativas simbólicas ou normativas, sem alcançar a transformação efetiva da cultura institucional. Segundo os autores, há uma tendência nas organizações públicas e privadas de adotar discursos progressistas em torno da diversidade, mas sem modificar as estruturas de poder e os padrões informais de exclusão.

Além disso, alguns entrevistados observam que a diversidade de gênero ainda é tratada de forma superficial em certos ambientes, onde as mulheres continuam sendo minoria nas reuniões de liderança e as ações ainda não refletem a mudança cultural necessária. A entrevistada 3 destaca que, apesar dos avanços, "o maior desafio é fazer com que a diversidade e a inclusão sejam efetivamente incorporadas na prática cotidiana".

Por fim, a análise dos dados do nível tático sobre equidade de gênero revela uma percepção mista, com destaque para avanços e desafios regionais. Alguns entrevistados ressaltam a dificuldade de mulheres em ascender a cargos de liderança, especialmente devido a barreiras culturais e familiares, como o receio de mudanças para localidades distantes. No entanto, o aumento de mulheres em posições de liderança é visto como um processo gradual, em que políticas de incentivo e ações concretas têm proporcionado avanços, como observado pela entrevistada 4, que percebe que "quando uma mulher aceitou [a mudança], os homens também passaram a aceitar". A resistência a essas mudanças culturais ainda é um desafio em algumas regiões, como o Norte, onde a aceitação das mulheres em cargos de liderança é facilitada pela configuração familiar matriarcal, mas, no Sul, o machismo estrutural continua sendo um obstáculo significativo, como expõe a entrevistada 17.

Em comum, os entrevistados de nível tático reconhecem que, embora a diversidade de gênero tenha avançado, as políticas precisam ir além do discurso e se concretizar em ações estruturadas. Neste sentido, a implementação de programas de mentoria e a promoção de condições adequadas para a progressão de carreira das mulheres são vistas essenciais. Além disso, há uma ênfase na necessidade de

combater barreiras culturais e promover ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

A comparação das percepções sobre equidade de gênero entre os três níveis hierárquicos revela algumas diferenças importantes. No nível estratégico, a ênfase está em políticas formais, com foco em metas e ações concretas para garantir a ascensão de mulheres a cargos de liderança, embora ainda exista resistência cultural e falta de representatividade nas esferas de decisão. No nível tático, as barreiras culturais e regionais ganham destaque, com desafios como a necessidade de mudanças para localidades distantes e a dificuldade das mulheres em se posicionar em ambientes dominados por homens. Já no nível negocial, a equidade de gênero é vista como um processo mais orgânico, influenciado por dinâmicas locais e culturais, com uma ascensão das mulheres mais gradual. Em comum, todos os níveis reconhecem os avanços na promoção da equidade, mas concordam que é necessário ir além do discurso, implementando ações práticas e estruturadas para superar barreiras culturais e garantir um ambiente mais inclusivo e equitativo.

Cabe, também, para além da análise hierárquica, uma análise entre os sexos sobre a questão da equidade de gênero na CAIXA. Isso se justifica pela importância de compreender as percepções masculinas e femininas de forma diferenciada, uma vez que as experiências e os desafios enfrentados por ambos os sexos podem ser distintos dentro de um ambiente corporativo, especialmente em uma instituição pública que tem adotado políticas de inclusão e diversidade. A análise de gênero permite identificar não apenas os avanços nas políticas de promoção da equidade, mas também os obstáculos e as resistências que podem ser específicos para cada grupo.

A análise das percepções masculinas sobre equidade de gênero revela tanto avanços quanto desafios persistentes. Alguns entrevistados destacam os esforços da instituição para promover a diversidade de gênero, como a priorização de mulheres em processos seletivos e a criação de metas para garantir a representatividade feminina nas lideranças. Como afirma o entrevistado 2, "sempre que possível, priorizamos o levantamento de mulheres em condições de igualdade de prontidão para assumir funções, garantindo assim a ampliação da diversidade de gênero nas posições de liderança". No entanto, os dados também indicam que a resistência cultural continua sendo um obstáculo significativo, especialmente em regiões mais

conservadoras. O entrevistado 5 observa que, "no Sul, percebo a existência de um machismo estrutural mais acentuado, com resistências explícitas por parte das lideranças masculinas", o que dificulta a ascensão das mulheres a cargos de liderança.

Além disso, a implementação de políticas de diversidade enfrenta desafios na prática, com entrevistados reconhecendo que, apesar dos avanços, a equidade de gênero ainda não se reflete completamente nas altas lideranças. Por outro lado, a análise das percepções das lideranças identificadas com o sexo feminino sobre equidade de gênero revela uma visão abrangente sobre os avanços e os desafios que ainda persistem.

As líderes destacam as ações institucionais para promover a ascensão de mulheres a cargos de liderança, como a criação de ambientes mais inclusivos e o incentivo à participação feminina em espaços de decisão. Elas também percebem que as barreiras culturais e estruturais ainda impactam significativamente o processo de ascensão. Como ressalta a entrevistada 4, "o maior desafio no meu nível hierárquico está relacionado à dificuldade das mulheres em ascender", com desafios adicionais relacionados à mobilidade e às responsabilidades familiares.

Ademais, destacam a resistência velada em algumas regiões, especialmente em contextos mais conservadores, onde a liderança feminina ainda é questionada, tanto por colegas quanto por clientes, conforme a entrevistada 19. As mulheres apontam também apontam que, embora as políticas de diversidade e inclusão estejam sendo implementadas, há uma lacuna entre o discurso e a prática, como evidenciado pelo fato de que a presença de mulheres nas esferas de decisão ainda é limitada. Em comum, todas as entrevistadas reconhecem que, para avançar na equidade de gênero, é necessário continuar monitorando e ajustando as políticas, garantindo a diversidade como uma prática cotidiana efetiva e inclusiva.

A comparação entre as percepções masculinas e femininas sobre equidade de gênero na CAIXA revela algumas diferenças notáveis, especialmente no foco dado pelos dois sexos. Quando entrevistadas sobre diversidade e inclusão, as mulheres naturalmente concentram suas respostas na questão da equidade de gênero, destacando tanto os avanços quanto os desafios relacionados à

ascensão feminina a cargos de liderança, mobilidade e barreiras culturais.

Já os entrevistados masculinos tendem a ter um foco mais distribuído entre outros eixos de diversidade, como a inclusão racial e regional, e a promoção de uma cultura organizacional mais ampla. Essa disparidade é ilustrada na Figura 113, por meio da nuvem de palavras associadas ao código “equidade de gênero”. O destaque do termo “liderança” como centralidade lexical e simbólica sugere que a presença ou ausência de mulheres em posições de comando é entendida como principal indicador da equidade. Em contraste, palavras como “representatividade”, “prática” ou “oportunidade” aparecem com menor evidência, indicando que aspectos mais estruturais e processuais da inclusão não são tão amplamente discutidos ou valorizados.

Esse padrão se relaciona diretamente com os achados de Gomes e Renner (2022), que analisaram a implementação de um programa de liderança feminina em uma empresa do setor financeiro. Os autores apontam que, embora o programa tenha provocado avanços na presença de mulheres nos Conselhos de Administração, a resistência à adoção de medidas afirmativas, como cotas, e a visão da equidade como um processo natural e meritocrático permanecem como barreiras significativas.

A predominância da palavra “liderança” na nuvem também reflete o que Gomes e Renner (2022) identificam como fetichização da posição de poder, em que o debate sobre gênero se concentra mais na ocupação formal de cargos do que em mudanças culturais e práticas institucionais. Isso pode esvaziar o conteúdo transformador da equidade de gênero e limitar sua eficácia a conquistas simbólicas. Para as autoras, abordar a liderança como algo imaterial e abstrato pode ser uma estratégia de neutralizar as demandas femininas sem efetivar sua inclusão nos processos decisórios.

Ainda, os homens geralmente veem as políticas de equidade de gênero como parte de uma estratégia mais ampla de diversidade, mas muitas vezes não percebem as barreiras estruturais e culturais com a mesma intensidade que as mulheres, que vivenciam essas dificuldades de forma direta. Em comum, ambos os grupos reconhecem que, embora a CAIXA tenha avançado, ainda há trabalho a ser feito para garantir a equidade de gênero, com a necessidade de ações mais



denunciar uma limitação no entendimento da equidade de gênero, restringindo-a à ocupação de cargos e obscurecendo debates sobre práticas institucionais, políticas afirmativas, reconhecimento da diferença e combate às opressões sistêmicas.

### **5.5.3. PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO DE GERAÇÕES**

A análise do eixo geracional nas percepções sobre diversidade na CAIXA é menos expressiva em comparação a outras dimensões da diversidade, como gênero e raça, com apenas cinco entrevistados abordando o tema diretamente. Como destacam Colet e Mozzato (2021), a diversidade etária tende a ser percebida como menos “urgente” ou “sensível” do que outras dimensões, como gênero ou raça, o que contribui para sua menor visibilidade. Essa percepção é coerente com os dados da sua pesquisa, nos quais apenas cinco entrevistados abordaram diretamente a questão geracional.

Para Colet e Mozzato (2021), o ponto de partida da investigação é a constatação de que as relações intergeracionais são frequentemente tratadas a partir de uma lógica dicotômica, com ênfase nos conflitos e nas diferenças, em detrimento de uma análise que privilegie a complementaridade e a co-construção de saberes. Entre os achados mais relevantes, destaca-se que o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional não pode ser reduzido à variável “geração”. Ao contrário, os dados demonstram que elementos como perfil comportamental, experiências progressas, escolaridade, contexto familiar e social são determinantes nas formas de agir, aprender e se relacionar no trabalho. Tal perspectiva reforça a tese de que o envelhecimento cronológico não deve ser confundido com identidade geracional (Joshi et al., 2010).

Ainda assim, os autores defendem que a presença de múltiplas gerações no ambiente de trabalho representa um ativo estratégico, desde que a organização esteja preparada para gerir essas diferenças de forma construtiva. Isso é exemplificado pela entrevistada 3, que destaca que “a diversidade é melhor para a organização como um todo”, referindo-se à interação entre profissionais de diferentes idades. Outra entrevistada, a 10, observa que, ao ter equipes compostas por pessoas de idades distintas, as contribuições se tornam mais complementares e criativas, algo que, ao final, resulta em melhor desempenho organizacional.

Além disso, alguns entrevistados apontam que a diversidade etária também envolve desafios, como as diferenças de perspectiva entre gerações. O entrevistado 7, por exemplo, descreve a dificuldade de adaptação a públicos e necessidades específicas de diferentes faixas etárias, sugerindo que o respeito e a adaptação de abordagens podem ser fundamentais para uma inclusão mais eficaz.

Tal abordagem está em consonância com as perspectivas mais contemporâneas de gestão, que entendem o capital humano como um recurso dinâmico e profundamente influenciado pelo contexto sociocultural no qual está inserido. Contudo, apesar dos avanços, as políticas de diversidade etária na CAIXA ainda parecem estar em um estágio inicial e carecem de maior visibilidade e estrutura para serem plenamente implementadas.

A nuvem de palavras na Figura 114 indica que o foco principal em relação à inclusão de gerações, revolve conceitos como “atendimento” e “experiências”. No campo da aprendizagem organizacional, os dados indicam que a aprendizagem intergeracional ocorre principalmente em espaços informais, como pausas no trabalho ou grupos de melhoria. Essa interação espontânea reforça a ideia de que o conhecimento organizacional é co-construído na prática cotidiana, valorizando tanto a experiência acumulada dos mais velhos quanto a familiaridade tecnológica dos mais jovens (Colet; Mozzato, 2017).

**Figura 114** – Nuvem de Palavras do código “gerações”



Fonte: elaborado pelo autor por meio do software NVivo 15.

Assim, pode-se afirmar que a nuvem de palavras não apenas complementa as análises qualitativas como também sintetiza, visualmente, o argumento central da pesquisa: a valorização da história de vida e das experiências concretas como critérios legítimos para a compreensão e promoção da inclusão geracional nas organizações – o que demanda uma gestão mais relacional, sensível e contextualizada.

De modo geral, apesar dos avanços, as políticas de diversidade etária na CAIXA ainda parecem estar em um estágio inicial e carecem de maior visibilidade e estrutura para serem plenamente implementadas. A nuvem de palavras indica que o foco principal em relação à inclusão de gerações, revolve conceitos como “atendimento” e “experiências”.

#### **5.5.4. PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO LGBTQIAPN+**

O Eixo LGBTQIAPN+ foi também analisado a partir do cruzamento com os atributos dos três níveis hierárquicos entrevistados.

A análise das percepções sobre o eixo LGBTQIAPN+ no nível negocial revela uma complexa interação entre avanços e desafios ainda presentes na CAIXA. Alguns entrevistados observam que, apesar dos esforços para promover a diversidade, ainda há uma resistência significativa dentro da organização, tanto em relação à orientação sexual quanto a questões de gênero. O entrevistado 5 destaca que "há uma resistência em trabalhar com mulheres, pessoas negras ou homossexuais", enquanto o entrevistado 6, adiciona que em algumas regiões, como o Nordeste, a homofobia ainda persiste, com membros da comunidade LGBTQIAPN+ vivendo de forma mais oculta ou com medo de se expor.

Apesar disso, alguns entrevistados percebem avanços, como o aumento da visibilidade das lideranças LGBTQIAPN+, com a atuação de gestores que, ao se identificarem abertamente como gays, utilizam sua posição para promover a inclusão, como observado pelo entrevistado 7, que aponta a atuação de lideranças que "trouxeram visibilidade à diversidade sexual" dentro da organização. No entanto, a eficácia dessas iniciativas ainda é questionada, com alguns indicando que ações de diversidade sexual muitas vezes perdem força quando as lideranças responsáveis saem da posição, o que impede a institucionalização dessas práticas. Em comum, todos os entrevistados concordam que, embora a CAIXA tenha avançado, é necessário fortalecer o

compromisso com ações concretas e consistentes para garantir a verdadeira inclusão da comunidade LGBTQIAPN+ dentro da organização.

Em relação ao nível estratégico, os dados revelam uma conscientização crescente sobre a importância da inclusão da comunidade LGBTQIAPN+ dentro da CAIXA, mas também aponta desafios persistentes relacionados à cultura organizacional e às barreiras regionais. Alguns entrevistados destacam que, embora a instituição reconheça a necessidade de promover a inclusão de diversas minorias, incluindo pessoas LGBTQIAPN+, ainda existem dificuldades em áreas mais conservadoras, como nas regiões Norte e Nordeste, onde as atitudes discriminatórias e o preconceito estrutural ainda impactam diretamente a ascensão de indivíduos dessa comunidade. A entrevistada 3, por exemplo, destaca que a presença de representantes de grupos diversos nas lideranças da CAIXA é essencial para garantir que as decisões organizacionais "refletiam, de fato, a pluralidade da sociedade brasileira".

Adicionalmente, as barreiras culturais regionais são um fator crucial na implementação de políticas de inclusão. Como observado pela entrevistada 18, "em regiões com valores sociais mais conservadores, há maior resistência à discussão e à prática efetiva de temas como equidade de gênero, racial e orientação sexual". Em contrapartida, as regiões mais abertas à diversidade, como o Sudeste, mostram maior receptividade às práticas inclusivas.

O artigo de Ribeiro e Carrieri (2016) destaca que o preconceito se manifesta de forma velada e, muitas vezes, é justificado por "valores culturais" ou pela "tradição organizacional", funcionando como barreira à plena aceitação das identidades LGBTQIAPN+. O risco, conforme os autores, é a criação de um ambiente organizacional que aparenta ser inclusivo, mas que, na prática, segrega por omissão, por não instituir mecanismos que enfrentem diretamente as desigualdades.

Essa constatação é reforçada pelas percepções no nível estratégico, que apontam a importância de fortalecer a representatividade LGBTQIAPN+ nas lideranças, indo além da visibilidade simbólica. Os relatos indicam que, apesar do reconhecimento formal da diversidade como valor organizacional, a falta de transparência nas práticas de promoção e a persistência de

normas informais discriminatórias ainda limitam a efetivação das políticas.

No nível tático, entrevistados destacam que, embora a CAIXA tenha feito avanços, como a presença de pessoas LGBTQIAPN+ em cargos de liderança, ainda há resistência em algumas regiões, dessa vez citando como exemplo o Centro-Oeste, onde "certos comportamentos e percepções, muitas vezes naturalizados, ainda dificultam a plena aceitação da diversidade". De acordo com a entrevistada 15, essa resistência é refletida em práticas como piadas homofóbicas e uma falta de abertura para discutir a homossexualidade e outras identidades sexuais, como evidenciado pelo entrevistado 14, que ressalta que "muitas práticas e comportamentos... ainda persistem devido à formação cultural de gerações anteriores".

Contudo, a implementação de políticas de inclusão, como programas de mentoria, foi apontada como uma ação positiva, mas precisa ser ampliada para incluir outros grupos minoritários, como pessoas LGBTQIAPN+, e ser tratada de forma contínua e estruturada, sem ser limitada a eventos pontuais como a "Semana da Parada do Orgulho", de acordo com o entrevistado 14.

A comparação das percepções sobre o eixo LGBTQIAPN+ nos três níveis hierárquicos da CAIXA revela tanto avanços significativos quanto desafios persistentes. No nível estratégico, a ênfase está em políticas de inclusão mais estruturadas e na necessidade de fortalecer a representatividade nas lideranças, com um foco em assegurar que as decisões organizacionais reflitam a diversidade da sociedade brasileira. Já no nível tático, as percepções evidenciam barreiras culturais regionais mais acentuadas, como o preconceito velado e a resistência à aceitação de identidades LGBTQIAPN+, especialmente em regiões mais conservadoras. No entanto, também há uma maior conscientização sobre a importância de adaptar as políticas de inclusão às especificidades locais. No nível negocial, os entrevistados apontam que, embora haja um aumento da visibilidade e da inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ em cargos de liderança, a falta de transparência e a resistência a mudanças culturais ainda dificultam a plena implementação dessas políticas.

Em comum, todos os níveis reconhecem a importância de ações contínuas e concretas para garantir a verdadeira inclusão, destacando que a diversidade não pode ser tratada apenas como uma medida





Outro exemplo prático foi a decisão de fechar a cozinha de uma agência para garantir que uma funcionária com deficiência tivesse acesso igualitário ao espaço, um gesto que, embora inicialmente gerasse insatisfação, trouxe uma reflexão importante sobre a igualdade de condições no ambiente de trabalho (entrevistado 5).

No entanto, a implementação das políticas de inclusão de PCDs ainda enfrenta desafios, como a resistência em adaptar práticas organizacionais e a falta de capacitação em algumas unidades, como destaca o entrevistado 7, que reconhece a dificuldade em lidar adequadamente com públicos como pessoas com autismo e outras deficiências. Por outro lado, há um forte compromisso de líderes do nível negocial em promover um ambiente mais inclusivo e acessível, ressaltando que todos os funcionários, independentemente de suas limitações, têm o potencial de alcançar bons resultados, desde que oferecidos apoio e as ferramentas necessárias para seu desenvolvimento (entrevistado 5).

No nível estratégico apenas o entrevistado 2 trouxe considerações sobre o eixo de inclusão de PCDs. Ele menciona que a nomeação de um colaborador com deficiência, "um determinado colega, pessoa com deficiência (PCD) e psicólogo", para coordenar as ações de diversidade e inclusão dentro da unidade, reflete o esforço estratégico da empresa para fortalecer esse eixo. No entanto, os desafios de inclusão de PCDs, junto a outras minorias, continuam presentes, especialmente nas regiões Norte e Nordeste, onde as condições locais podem intensificar as dificuldades. "A empatia verdadeira, necessária para decisões estratégicas mais humanas e eficazes, muitas vezes só é plenamente alcançada quando há representatividade efetiva", ele defende.

No nível tático, entrevistados destacam ações positivas, como a integração de um empregado PCD autista, que, apesar de gerar receios iniciais na equipe, tornou-se um dos melhores desempenhos da unidade, evidenciando que a inclusão, quando bem liderada, pode fortalecer a equipe e melhorar o ambiente de trabalho, de acordo com a entrevistada 8. No entanto, também são evidentes as dificuldades estruturais, como a falta de acessibilidade em algumas unidades, que impactam tanto empregados quanto clientes, como exemplificado pela entrevistada 12, que observa que "muitas agências ainda possuem padrões antigos, como guichês altos e falta de acessibilidade".

Além disso, a falta de uma estratégia estruturada para o desenvolvimento de lideranças PCDs é apontada como uma lacuna importante, já que, apesar da inclusão inicial, ainda falta um movimento para preparar esses profissionais para funções estratégicas. A necessidade de um olhar mais atento e contínuo sobre a inclusão de PCDs é amplamente reconhecida, com ênfase em ações mais concretas e estruturadas, como programas de mentoria e mudanças logísticas para garantir um ambiente verdadeiramente inclusivo.

A comparação das percepções sobre o eixo PCD nos três níveis hierárquicos revela um compromisso crescente com a inclusão, mas também destaca limitações e barreiras que dificultam a implementação plena dessas políticas. Essas barreiras incluem a necessidade de ações mais concretas para garantir a representatividade em funções estratégicas, como ressaltado pelo nível estratégico, barreiras estruturais, como a falta de infraestrutura adequada em várias agências ressaltada pelo entrevistado de nível tático, e os desafios culturais, como preconceitos internos e a falta de empatia em algumas situações, como ressaltado pelo nível negocial.

Em comum, todos os níveis reconhecem que, embora a CAIXA tenha avançado, é necessário intensificar as ações afirmativas, garantir condições adequadas para o desenvolvimento de PcDs e superar as barreiras culturais e estruturais para garantir uma inclusão mais efetiva e consistente.

### **5.5.6. PERCEPÇÕES SOBRE O EIXO RAÇA/COR**

A análise das percepções sobre o eixo raça/cor revela uma complexa interação entre avanços institucionais e barreiras culturais profundas. Embora a CAIXA tenha promovido algumas ações voltadas para a inclusão racial, muitos entrevistados no nível negocial apontam que a representatividade de pessoas negras nas lideranças ainda é limitada, especialmente em cargos mais elevados.

Como destacado pelo entrevistado 5, "a percepção de que pessoas negras, por exemplo, não deveriam ocupar determinados espaços, reflete uma exclusão histórica e estrutural". Além disso, as práticas de seleção ainda são vistas por alguns como influenciadas por preconceitos velados, como descrito também pelo entrevistado 5, que observa que "as vagas muitas vezes não são amplamente divulgadas, sendo preenchidas por indicações de interesse de gestores locais ou



percebidas como passos positivos, mas ainda insuficientes para garantir uma verdadeira inclusão. A resistência à meritocracia e a presença de viés nas avaliações também surgem como obstáculos para uma promoção equitativa.

No que tange as considerações no nível estratégico, evidencia-se um reconhecimento claro dos desafios estruturais e culturais ainda presentes na CAIXA. Os entrevistados ressaltam que, embora a instituição tenha avançado em políticas de diversidade, a representatividade racial permanece insuficiente, com a maioria dos colaboradores apresentando características de pele clara e uma baixa presença de lideranças negras, o que indica a necessidade de avanços significativos nesse aspecto.

Além disso, destaca-se a influência da cultura regional, especialmente em localidades com valores sociais mais conservadores, onde há maior resistência à aceitação de lideranças negras, femininas ou LGBTQIAPN+, dificultando a efetiva implementação das ações afirmativas. Conforme ressaltado, "a cultura regional influencia significativamente a implementação de iniciativas relacionadas à diversidade e inclusão", afetando a adesão e o enfrentamento de comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho.

Há também, para compreender a sutileza dessa exclusão, o conceito de "racismo por denegação", proposto por Lélia Gonzalez (2020) e discutido por Juliana Vinuto (2022), oferece uma chave analítica poderosa. Gonzalez (2020) descreve esse tipo de racismo como uma forma não assumida, não explícita, mas profundamente eficaz de hierarquização racial, que se esconde por trás de discursos universalistas como a meritocracia, a igualdade formal e o "não vemos cor". Nesse cenário, a exclusão não se dá por declarações abertas de preconceito, mas pela naturalização da ausência de pessoas negras em posições de poder.

Também é enfatizada a importância da representatividade efetiva nas lideranças para que as decisões reflitam a pluralidade da sociedade brasileira, e a necessidade de monitorar continuamente a composição demográfica da instituição para garantir que a diversidade esteja alinhada ao público atendido. Por fim, os dados do cruzamento desse código com o nível estratégico, indicam que desafios históricos e culturais ligados ao processo de colonização impactam a participação de grupos diversos, como pessoas negras e indígenas, na estrutura

organizacional, reforçando a necessidade de estratégias adaptadas às realidades regionais.

Finalmente, a análise no nível tático revela um cenário marcado por avanços importantes, mas também por desafios culturais e estruturais que dificultam a plena inclusão de pessoas negras na CAIXA. Os entrevistados destacam que, nos últimos anos, houve um aumento da diversidade na base de empregados, especialmente em cargos operacionais, o que facilita a administração da diversidade em níveis mais baixos da organização. No entanto, a cultura organizacional, que ainda carrega preconceitos históricos e sutis, permanece como um dos maiores obstáculos para a ascensão dessas pessoas a cargos de liderança. Como observado, "a cultura que questiona uma mulher sobre onde está seu filho, que estranha a presença de uma pessoa preta em regiões majoritariamente brancas" continua presente, dificultando o reconhecimento e o crescimento profissional, de acordo com a entrevistada 4.

Além disso, a influência da cultura regional é novamente ressaltada como fator determinante para o sucesso ou fracasso das iniciativas de inclusão, com regiões mais conservadoras apresentando maior resistência às pautas de diversidade. A presença de líderes negros em posições de destaque é vista como fundamental para servir de modelo e incentivar outros a alcançarem seus objetivos, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e engajado, afirma a entrevistada 8. Os dados indicam, ainda, a necessidade de fortalecer ações estruturadas, como programas de mentoria e formação para superar as barreiras culturais e assegurar que a diversidade racial seja refletida de maneira mais expressiva nos espaços de decisão da instituição.

A comparação das percepções sobre o eixo raça e cor nos três níveis hierárquicos evidencia avanços tímidos e desafios profundos para a inclusão racial na CAIXA. Os entrevistados apontam que a inclusão racial ainda está muito aquém das iniciativas voltadas à equidade de gênero, sendo mais comum observar mulheres em posições de liderança do que pessoas negras, o que ressalta a necessidade de um olhar interseccional que reconheça que muitas mulheres incluídas são, na prática, mulheres brancas. Isso pode ser observado na nuvem de palavras que se segue ao final da subseção, onde observa-se que a questão racial está cercada por termos relacionados ao gênero, como "mulheres", "gênero" e "negras".

Entre os desafios destacados, o nível estratégico ressalta a importância de fortalecer a representatividade negra nas lideranças, enfrentando barreiras culturais e regionais que dificultam a adesão plena às políticas de diversidade. No nível tático, a dificuldade em superar preconceitos enraizados e a influência da cultura local são apontadas como obstáculos que impedem uma inclusão mais efetiva e a ampliação da representatividade nos cargos de decisão. Já no nível negocial, os entrevistados destacam práticas seletivas e vieses, muitas vezes velados, que perpetuam a exclusão racial e dificultam o acesso e o reconhecimento de talentos negros.

Em comum, todos os níveis reconhecem a necessidade urgente de intensificar ações afirmativas, implementar programas de mentoria e formação, além de promover uma cultura organizacional inclusiva que supere as limitações estruturais e culturais para garantir uma inclusão racial mais real e sustentável.

### **5.5.7. PERCEPÇÕES SOBRE A ATUAÇÃO DAS COMISSÕES REGIONAIS DE DIVERSIDADE**

A análise sobre a atuação das comissões regionais de diversidade na CAIXA é limitada pelo pequeno número de entrevistados que abordaram diretamente esse tema, o que indica uma participação ainda restrita ou pouco visível dessas instâncias no cotidiano organizacional, motivo pelo qual não foi elaborada nuvem de palavras para o grupo. Esse resultado está em consonância com os dados obtidos por meio do questionário aplicado, especificamente no que se refere às Comissões Regionais de Diversidade. As análises apresentadas nos itens 5.2.7 e 5.3.7 revelaram elevados percentuais de desconhecimento por parte das lideranças em relação a essas instâncias, tanto entre os diferentes níveis hierárquicos quanto nas cinco macrorregiões do país. Esse desconhecimento evidencia fragilidades na comunicação institucional e na capilarização das estratégias de diversidade no âmbito da organização.

Apesar disso, os dados apontam que essas comissões têm um papel potencialmente importante na promoção da diversidade, com iniciativas que ampliaram o foco inicial restrito à liderança feminina para incluir outras minorias, como pessoas com deficiência e o público LGBTQIAPN+, especialmente em regiões como Norte e Nordeste. Conforme relatado pelo entrevistado 2, “mesmo em estruturas enxutas

é possível realizar mudanças relevantes” graças à atuação dessas células internas.

Por outro lado, as comissões regionais de diversidade enfrentam críticas relacionadas à baixa visibilidade e à falta de resultados concretos percebidos pelos funcionários. Alguns entrevistados apontam que, apesar da realização de encontros e palestras, houve uma lacuna significativa na divulgação dos avanços alcançados, o que compromete o engajamento e a compreensão dos impactos dessas ações na organização. Em alguns casos, foi relatado que as comissões foram criadas, mas suas iniciativas não se consolidaram de forma consistente, chegando até a desaparecer após uma fase inicial de divulgação. Essa falta de continuidade e transparência enfraquece o papel dessas comissões, gerando dúvidas sobre sua efetividade e limitando sua capacidade de promover mudanças estruturais e culturais na CAIXA.



6

## 6

## CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como ponto de partida o reconhecimento de que, embora a diversidade e a inclusão estejam institucionalizadas no discurso e nas políticas das organizações públicas brasileiras, ainda há uma lacuna significativa no que se refere à compreensão das percepções das lideranças quanto à efetividade dessas práticas.

No caso da CAIXA, uma das maiores instituições financeiras do país e com forte atuação como agente de políticas públicas, essa lacuna se torna ainda mais relevante, tendo em vista sua presença nacional e a diversidade de contextos socioculturais que a compõem.

A justificativa da pesquisa repousou sobre três eixos principais: a escassez de estudos empíricos sobre diversidade em instituições públicas brasileiras; a necessidade de alinhar as práticas de gestão da diversidade às realidades regionais e culturais; e o papel estratégico da CAIXA como promotora da inclusão social. Conforme aponta Fraga et al. (2022), grande parte das pesquisas sobre diversidade no Brasil está concentrada no setor privado e em dimensões isoladas como gênero ou raça, com pouca ênfase em abordagens interseccionais e metodologias mistas.

Além disso, estudos como os de Fleury (2000) e Hofstede (2001) ressaltam a importância de considerar as influências culturais nos modelos de gestão, algo essencial em um país de dimensões continentais como o Brasil. Nesse sentido, compreender como as lideranças da CAIXA — especialmente da Vice-Presidência de Varejo, que concentra o maior contingente de empregados — percebem e praticam a diversidade, oportunizou gerar subsídios relevantes para a formulação de políticas e estratégia.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as percepções das lideranças da Vice-Presidência de Varejo quanto à gestão da diversidade e inclusão, considerando o perfil demográfico dessas lideranças e as estratégias vigentes na CAIXA. De forma complementar, buscou-se: (i) identificar as percepções e práticas sobre gestão da diversidade e inclusão; (ii) analisar a existência de diferenças

nessas percepções entre as regiões do país; e (iii) avaliar como tais percepções variam entre os diferentes níveis hierárquicos (estratégico, tático e negocial).

Ao articular essas dimensões, a pesquisa contribui para o avanço da literatura sobre liderança inclusiva na Administração Pública, alinhando-se a autores como Thomas e Ely (1996), Riccucci (2018) e Costa et al. (2017), que defendem que lideranças conscientes da diversidade promovem instituições mais eficazes, representativas e socialmente legítimas.

A base teórica da presente pesquisa foi construída a partir de uma revisão abrangente da literatura sobre diversidade e inclusão, com foco em estudos que abordam as particularidades regionais e culturais no contexto organizacional. Esse embasamento teórico foi fundamental para guiar a formulação dos instrumentos de coleta de dados e para definir as variáveis demográficas e regionais, contribuindo para uma análise detalhada das percepções das lideranças.

A estratégia de pesquisa adotada nesta dissertação foi o estudo de caso, que se mostrou adequado por possibilitar uma investigação aprofundada e contextualizada sobre um fenômeno específico — neste caso, as percepções das lideranças da Vice-Presidência de Varejo da CAIXA quanto à gestão da diversidade e inclusão.

A abordagem metodológica foi mista, articulando procedimentos quantitativos e qualitativos de forma complementar, a fim de proporcionar uma análise mais abrangente e aprofundada do objeto de estudo. A etapa quantitativa consistiu na aplicação de um questionário estruturado com 54 perguntas, contou com a participação de 796 lideranças da VIVAR, abrangendo todas as cinco regiões do país, distribuídas em blocos temáticos sobre diversidade e inclusão, além da coleta de dados sociodemográficos. A análise desses dados envolveu a utilização de estatísticas descritivas, testes de qui-quadrado e análise fatorial exploratória (AFE) combinada à técnica de agrupamento por *k-means*, o que permitiu identificar perfis de liderança com percepções distintas sobre o tema.

Na etapa qualitativa, foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas com lideranças selecionadas intencionalmente, com foco nos diferentes níveis hierárquicos e regiões do país. A análise dessas entrevistas foi conduzida com base na técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011), com o auxílio do software NVivo, o

que possibilitou a identificação de categorias temáticas recorrentes e aprofundou a compreensão das narrativas sobre diversidade e inclusão no contexto organizacional da CAIXA.

Os resultados indicam que, embora a CAIXA tenha promovido avanços estruturais importantes, inclusive como a recente reforma estatutária que passa a garantir 30% dos cargos de direção para mulheres, assim como o estabelecimento de comissões, ações de sensibilização e diretrizes institucionais, o engajamento das lideranças ainda é restrito. A maioria demonstrou conhecimento limitado sobre os programas de diversidade.

Quanto ao posicionamento estratégico em diversidade e inclusão, a pesquisa revela que, embora a CAIXA tenha um programa estruturado de diversidade, ainda há uma lacuna perceptível entre o discurso institucional e a efetiva integração da pauta à estratégia organizacional. Para fortalecer seu posicionamento, recomenda-se que a diversidade deixe de ser tratada como um apêndice da área de gestão de pessoas e seja incorporada como dimensão transversal nos planos estratégicos, táticos e operacionais. Isso implica estabelecer metas institucionais claras, vinculadas à alta liderança, com mecanismos de responsabilização e incentivos, de modo a garantir que a diversidade seja compreendida como vetor de inovação, legitimidade social e sustentabilidade institucional.

Em que pese o baixo engajamento, a análise fatorial e o agrupamento revelaram subgrupos com maior envolvimento e percepções positivas sobre acessibilidade, impacto organizacional e reconhecimento institucional. A técnica de agrupamento *k-means* permitiu identificar a existência de subgrupos de lideranças com padrões de resposta significativamente distintos da média da amostra. Um dos perfis identificados, por exemplo, demonstrou altos escores nos fatores relacionados à acessibilidade das políticas de diversidade, ao reconhecimento institucional das ações e à percepção de impacto positivo dessas práticas no ambiente de trabalho. Esses subgrupos, embora minoritários em termos quantitativos, revelam a presença de lideranças mais engajadas e conscientes da importância estratégica da diversidade na CAIXA. Tais achados são relevantes porque demonstram que, mesmo diante de um quadro geral de baixo envolvimento, existem ilhas de excelência e engajamento que podem servir de referência para a difusão de boas práticas.

As percepções das lideranças demonstraram avanços no reconhecimento da importância da equidade de gênero, mas também revelaram resistência sutil, sobretudo em relação às ações afirmativas e ao debate sobre interseccionalidades. Para avançar, é necessário ampliar os espaços de formação e sensibilização que dialoguem com os dados da própria CAIXA, mostrando as assimetrias de acesso e ascensão de mulheres, especialmente negras e mães. Recomenda-se, ainda, a adoção de metas progressivas de promoção e ocupação de cargos de liderança por mulheres, aliadas a medidas de apoio à parentalidade, como a ampliação de políticas de cuidado e de enfrentamento à violência de gênero no ambiente de trabalho.

Apesar do reconhecimento da importância das gerações no ambiente corporativo, a análise demonstrou uma compreensão ainda superficial sobre como as especificidades etárias afetam a permanência e o engajamento dos trabalhadores. A CAIXA deve desenvolver políticas que valorizem a troca de experiências intergeracionais, promovendo o aprendizado mútuo por meio de mentorias reversas, formação continuada e ações de valorização dos empregados com maior tempo de casa. Além disso, recomenda-se a elaboração de estratégias específicas para retenção de jovens talentos e adequação das políticas de saúde e bem-estar às necessidades dos profissionais em diferentes fases da vida laboral.

Os dados indicam um grau elevado de desconhecimento e desconforto de parte das lideranças ao abordar a pauta LGBTQIAPN+, o que evidencia a necessidade de potencializar ações educativas permanentes. A CAIXA deve investir na formação continuada de seus gestores para o reconhecimento e o respeito à diversidade de orientações sexuais e identidades de gênero, garantindo um ambiente seguro e livre de discriminação. A institucionalização de canais de escuta e acolhimento, aliados a campanhas internas de visibilidade e ao incentivo de grupos de afinidade, pode fortalecer a cultura inclusiva e estimular o protagonismo dos próprios trabalhadores LGBTQIAPN+ na construção de políticas internas.

Embora exista um reconhecimento institucional das ações voltadas às pessoas com deficiência, ainda persistem barreiras práticas relacionadas à acessibilidade, adaptações e preconceitos sutis. Para ampliar a efetividade das ações, é recomendável a realização de diagnósticos contínuos de acessibilidade física, comunicacional e atitudinal, com foco em resultados concretos e mensuráveis, assim

como de ser estabelecidas rotinas de diálogo entre os empregados com deficiência e suas chefias imediatas, para que as necessidades sejam compreendidas e acomodadas com respeito e efetividade.

Embora as lideranças da CAIXA reconheçam a relevância do debate racial, os dados da pesquisa indicam que ainda há lacunas importantes de conhecimento e, em alguns casos, resistência velada à adoção de políticas afirmativas voltadas à equidade racial. Diante disso, torna-se essencial que a instituição avance na consolidação de uma cultura organizacional antirracista, investindo na ampliação do letramento racial em todos os níveis hierárquicos, com ênfase especial nas lideranças estratégicas e táticas. A existência de metas e indicadores específicos representa um avanço relevante, mas sua eficácia depende da sensibilização contínua das lideranças e do comprometimento com a transformação cultural. Recomenda-se, nesse sentido, o fortalecimento de programas de mentoria voltados à ascensão de pessoas negras, a ampliação das ações afirmativas nos processos seletivos internos e a intensificação da divulgação transparente dos resultados alcançados. A visibilidade dessas práticas, aliada a uma narrativa institucional engajada no enfrentamento ao racismo estrutural, pode favorecer o engajamento coletivo e consolidar a diversidade racial como valor inegociável no cotidiano da organização.

A análise dos dados identificou uma limitação significativa: parte considerável das lideranças não tem conhecimento sobre a atuação das Comissões Regionais de Diversidade, nem mesmo conhecem os representantes. Esse resultado indica falhas no processo de disseminação das iniciativas institucionais voltadas à diversidade e na integração dessas comissões aos fluxos operacionais da empresa. Para enfrentar essa situação, recomenda-se a revisão da estrutura e dos mecanismos de comunicação dessas comissões, com o objetivo de ampliar seu alcance, alinhamento com os processos regionais e inserção nas rotinas de gestão. Além disso, é necessário assegurar suporte institucional por meio da disponibilização de recursos, definição clara de competências, autonomia operacional e criação de canais diretos de articulação com as lideranças. Tais medidas podem contribuir para que essas instâncias cumpram efetivamente suas funções de escuta, mediação e proposição de ações alinhadas às especificidades dos territórios em que atuam.

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos permite afirmar que há relação entre as características demográficas das lideranças da Vice-Presidência de Varejo da CAIXA e suas percepções sobre a gestão da diversidade e inclusão. Embora os testes estatísticos aplicados (como o qui-quadrado) não tenham evidenciado correlações significativas em todos os blocos de análise, os percentuais observados e as respostas das entrevistas apontam variações relevantes segundo a região de atuação, o nível hierárquico, gênero, raça/cor e tempo de serviço. Essas variações se manifestam, sobretudo, na forma como os eixos da diversidade são compreendidos, na identificação com as políticas institucionais e na disposição das lideranças em implementá-las no cotidiano das equipes. A diversidade de percepções reflete não apenas diferenças individuais, mas também influências contextuais, como a cultura organizacional local e a maturidade institucional das unidades em relação ao tema.

As lideranças da Vice-Presidência de Varejo da CAIXA demonstram reconhecer a importância estratégica da diversidade e inclusão no contexto da empresa pública. No entanto, as percepções levantadas revelam assimetrias entre o reconhecimento institucional da pauta e sua incorporação às práticas de gestão. Parte das lideranças entende a diversidade como valor organizacional, mas ainda há dificuldade na internalização da temática nas rotinas de trabalho, na condução das equipes e na tomada de decisões. As práticas existentes, embora respaldadas por diretrizes e ações institucionais, são mais visíveis em determinados eixos — como equidade de gênero — e menos em outros, como inclusão racial e LGBTQIAPN+. A pesquisa também evidenciou que muitas iniciativas são percebidas como pontuais ou dependentes do engajamento individual, o que reforça a necessidade de institucionalizar mecanismos que garantam a transversalidade da diversidade nas práticas de gestão.

A análise por região apontou a existência de variações expressivas nas percepções das lideranças quanto à efetividade das políticas de diversidade e inclusão. Embora os testes estatísticos não tenham identificado diferenças significativas em todos os casos, os percentuais de concordância entre as regiões revelam padrões distintos. Por exemplo, a região Sul apresentou maior alinhamento às diretrizes institucionais e percepção de acessibilidade às comissões e ações, enquanto a região Norte indicou menores índices de conhecimento e participação. Esses contrastes sugerem que fatores culturais, históricos e estruturais influenciam a forma como as

iniciativas são percebidas e apropriadas nos territórios. Assim, os dados reforçam a importância de estratégias regionais que considerem as especificidades locais, promovendo ações de diversidade com maior capilaridade e pertinência.

As diferenças de percepção entre os níveis hierárquicos das lideranças também se fizeram presentes, especialmente no que se refere ao engajamento com as ações institucionais de diversidade e à compreensão dos seus objetivos. As lideranças estratégicas demonstraram maior familiaridade com as políticas da CAIXA e tendem a associar a diversidade aos princípios institucionais e à imagem pública da organização. Já nos níveis tático e negocial, observa-se maior ênfase nas dificuldades práticas de implementação e resistência em tratar de forma estruturada determinados eixos, como raça e LGBTQIAPN+. Essa diferença evidencia uma desconexão entre a formulação e a execução das políticas, indicando que a efetividade das ações depende de um esforço de alinhamento entre os diferentes níveis hierárquicos, com foco em formação continuada, responsabilização e articulação entre áreas institucionais e operacionais.

Em relação aos perfis hierárquicos, os dados quantitativos revelaram diferenças perceptíveis entre os grupos estratégicos, táticos e negociais, embora, assim como nas análises regionais, os testes estatísticos (qui-quadrado) não tenham identificado variações significativas com base no critério de  $p < 0,05$ . Ainda assim, a distribuição percentual das respostas nos blocos analisados permite observar tendências importantes.

As lideranças de nível estratégico demonstraram maiores índices de concordância nos blocos “Importância Estratégica da Diversidade” e “Acessibilidade e Reconhecimento Institucional”, evidenciando uma percepção mais consolidada sobre o papel da diversidade como valor organizacional e fator de desempenho institucional. Já os gestores de nível tático apresentaram escores intermediários, enquanto os de nível negocial — mais próximos da operação — expressaram maior desconhecimento ou neutralidade quanto às políticas e práticas de diversidade.

Essa diferença pode ser explicada tanto pela distância hierárquica dos espaços decisórios quanto pela limitada capilaridade das ações institucionais nas bases operacionais. Na Tabela 14 já

apresentada, o fato de todas as nove questões exibirem significância estatística indica que a posição hierárquica é o fator decisivo que molda o engajamento com as CRDs: apesar das reformas recentes—como a reserva de 30 % dos cargos de direção para mulheres, a criação de comissões e as campanhas de sensibilização—o conhecimento e a participação em iniciativas de diversidade ainda não se disseminaram de forma homogênea, permanecendo restritos e desiguais ao longo da cadeia de comando. Os achados sugerem, portanto, a necessidade de reforçar a comunicação institucional e a formação continuada nos níveis mais operacionais, para que as diretrizes de diversidade sejam mais amplamente compreendidas, apropriadas e praticadas por todas as camadas da liderança.

A análise qualitativa reforçou esses achados, revelando que, apesar do reconhecimento da importância estratégica da diversidade, persistem barreiras culturais, ausência de indicadores e dificuldades de incorporação do tema na rotina das unidades, sobretudo nas localidades mais conservadoras. As lideranças entrevistadas reforçaram a necessidade de ampliar a capilaridade das ações, regionalizar estratégias e integrar as práticas de inclusão de forma mais orgânica à cultura institucional.

A Tabela 15 apresenta um resumo organizado das principais percepções em diferentes níveis hierárquicos sobre seis eixos temáticos relacionados à diversidade e inclusão. Ela sintetiza as análises feitas a partir das entrevistas, destacando as particularidades, avanços, desafios e barreiras identificados em cada nível – negocial, tático e estratégico – para os temas: posicionamento estratégico da CAIXA em diversidade, equidade de gênero, gerações, população LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência (PCDs) e raça/cor. Este formato permite visualizar de forma clara e comparativa as nuances e convergências nas percepções, facilitando a compreensão dos pontos críticos e das oportunidades para o fortalecimento das políticas de diversidade na organização.

<b>Tabela 15 – Percepções das entrevistas qualitativas por nível hierárquico</b>			
<b>Bloco</b>	<b>Nível Negocial</b>	<b>Nível Tático</b>	<b>Nível Estratégico</b>
Posicionamento Estratégico da CAIXA em	Valorização da diversidade regional e cultural;	Enfrentam desafios culturais profundos; barreiras estruturais	Foco em estratégias estruturadas e metas claras;

Diversidade e Inclusão	pluralidade como força para inovação e solução; práticas ainda pouco uniformes; necessidade de flexibilidade local.	e resistências enraizadas; necessidade de ações práticas e capacitação; mudanças graduais e cautelosas.	diversidade vista como valor institucional e imperativo para inovação; dificuldade em garantir a efetiva aplicação das políticas em todos os níveis; ênfase na representatividade nas decisões.
Equidade de Gênero	Reconhecem avanços, mas ressaltam dificuldades em manter diversidade constante devido a promoções e mobilidade; barreiras culturais e machismo estrutural presentes; meritocracia valorizada, mas com críticas à falta de oportunidades reais para mulheres.	Percebem resistência cultural, especialmente em regiões conservadoras; destacam a necessidade de ambiente de trabalho acolhedor e flexível para mulheres; enfatizam elevação da régua de exigência feminina e o impacto positivo na motivação geral.	Abordam a equidade com políticas formais, metas e ações concretas; reconhecem resistência e falta de representatividade em espaços decisórios; defendem a diversidade como estratégia de fortalecimento institucional e responsabilidade social.
Gerações	A presença de diferentes faixas etárias nas equipes é vista como fator positivo para a criatividade e inovação. O desafio está na adaptação e integração entre gerações para fortalecer o desempenho e a capacidade de inovação.		
População LGBTQIAPN+	Reconhecem preconceitos internos, resistência cultural e ocultação da orientação sexual; avanços ligados a lideranças assumidas e iniciativas pontuais; necessidade de maior institucionalização das ações.	Percebem barreiras culturais, naturalizadas em algumas regiões; destacam a importância da ampliação dos programas de mentoria para incluir o grupo; reforçam a necessidade de ações estruturadas e continuidade nas políticas.	Valorizam representatividade efetiva nas lideranças; reconhecem barreiras regionais e culturais; apontam necessidade de compromisso constante; enfatizam que diversidade deve refletir a pluralidade social em decisões estratégicas.

<p>Pessoas com Deficiência (PcD)</p>	<p>Valorização do mérito e da diversidade de competências; relatos de iniciativas que promovem inclusão concreta e reflexões sobre empatia; desafios na superação de preconceitos internos e na adaptação das práticas organizacionais.</p>	<p>Destacam avanços em inclusão prática, mas ressaltam falta de acessibilidade estrutural em várias agências; apontam necessidade de capacitação e desenvolvimento de lideranças PCD; reconhecem lacunas no preparo dos gestores para inclusão plena.</p>	<p>Nomeação de lideranças PCD para fortalecer o eixo; percepção dos desafios ampliados em regiões específicas; importância da representatividade para decisões estratégicas e fortalecimento institucional.</p>
<p>Raça/Cor</p>	<p>Reconhecem limitações na representatividade racial; identificam barreiras estruturais e culturais profundas; criticam práticas seletivas e vieses que dificultam a ascensão de negros; destacam a necessidade de ações afirmativas e meritocracia mais inclusiva.</p>	<p>Observam aumento da diversidade na base, mas destacam persistência de preconceitos e resistências culturais; importância da representatividade como modelo; necessidade de programas estruturados para superação de barreiras regionais e culturais.</p>	<p>Percepção de insuficiente representatividade racial, especialmente em regiões conservadoras; destacam influência cultural regional na implementação das políticas; enfatizam a importância da empatia e da representatividade efetiva nas lideranças.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise qualitativa realizada a partir dos dados codificados no Nvivo revelou uma complexa e multifacetada realidade sobre a gestão da diversidade e inclusão na CAIXA, evidenciando avanços importantes, bem como desafios estruturais e culturais que permeiam diferentes eixos temáticos. Observou-se que, embora haja um compromisso institucional crescente em níveis estratégicos, a efetividade das políticas ainda depende fortemente da aplicação prática e do engajamento contínuo das lideranças em todos os níveis hierárquicos. A diversidade é reconhecida como um valor estratégico para inovação, empatia e fortalecimento institucional, mas enfrenta barreiras que vão desde preconceitos culturais enraizados até limitações estruturais, como falta de acessibilidade e transparência nos processos seletivos.

No eixo de equidade de gênero, as mulheres destacam desafios específicos ligados à mobilidade, responsabilidades familiares e resistência cultural, apontando que muitas vezes as políticas não refletem plenamente suas necessidades reais. Já a diversidade racial apresenta uma representatividade ainda mais incipiente, principalmente nas lideranças, reforçando a necessidade de uma abordagem interseccional que vá além da mera presença numérica e enfrente as desigualdades históricas e regionais. Em relação aos demais eixos, como população LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e diversidade geracional, embora haja exemplos de boas práticas e iniciativas pontuais, o panorama indica que essas dimensões ainda carecem de maior visibilidade, investimentos e integração efetiva às estratégias organizacionais.

Por fim, a análise destaca que a cultura organizacional e regional exerce papel crucial na consolidação ou fragilidade das práticas de diversidade, sendo fundamental o alinhamento entre discurso e prática, a criação de ambientes inclusivos e o fortalecimento das comissões e comitês como agentes estratégicos de mudança. O desafio principal consiste em transformar políticas institucionais em ações concretas, contínuas e sensíveis às especificidades locais e pessoais, para que a CAIXA possa cumprir seu papel de instituição pública moderna, inclusiva e representativa da pluralidade da sociedade brasileira.

Esta pesquisa oferece contribuições empíricas e teóricas ao aprofundar a análise das percepções de lideranças públicas sobre diversidade e inclusão no contexto de uma instituição financeira com atuação nacional. Ao focalizar a Vice-Presidência de Varejo da CAIXA, o estudo permitiu compreender, de forma contextualizada, como as políticas de diversidade são percebidas e implementadas nas diversas regiões do país, considerando as especificidades culturais e estruturais.

No entanto, como limitação metodológica, destaca-se a concentração da análise em uma única unidade organizacional, o que, embora justificado pelo seu peso estratégico e representatividade territorial, restringe a generalização dos achados para a totalidade da instituição. Adicionalmente, a utilização de dados autorreferidos pode refletir percepções idealizadas ou condicionadas por fatores institucionais e sociais, exigindo cautela na interpretação das respostas.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras avancem na construção de um instrumento validado de mensuração das percepções sobre diversidade, a partir do questionário aplicado nesta investigação. Tal instrumento poderá ser aperfeiçoado com base em critérios psicométricos e utilizado em estudos longitudinais, permitindo o acompanhamento da evolução das percepções organizacionais ao longo do tempo. Ademais, o *framework* poderá ser adaptado para investigações comparativas entre órgãos públicos ou aplicado de forma modular, contemplando um ou mais eixos da diversidade, conforme os objetivos de cada pesquisa. Essa continuidade poderá ampliar a capacidade diagnóstica do instrumento, contribuindo tanto para o aprimoramento das práticas institucionais quanto para o avanço teórico no campo da gestão pública inclusiva.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ABIDAKUN, A.; AGBAI, E. M. R. Rethinking Women in Leadership in the Contemporary Workplace. *African Journal of Engineering and Environment Research*, v. 3, p. 1, 2022. Disponível em: <https://ajoeer.org.ng/otn/ajoeer/2022/qtr-1/10.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2025.

AGNIHOTRI, A.; BHATTACHARYA, S. Top management team regional diversity and internationalization. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 19, n. 3, p. 333-352, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595819890363>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470595819890363?icid=int.sj-abstract.citing-articles.376>. Acesso em: 30 mai. 2025.

AIRES, R. F. F.; SALGADO, C. C. R.; AYRES, K. V.; ARAÚJO, A. G. Escolas de governo: o panorama brasileiro. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 4, p. 1007-1027, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121689>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4sgXhfyx4VZMtjxRJZGcH5S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 set. 2024.

ALBUQUERQUE, M. A.; SANTOS, F. F. Comparação das Técnicas De Agrupamento: estudo de caso em dados de vacinação e mortalidade infantil entre os anos de 2011 a 2021. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9, n. 9, p. 3072-3088, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i9.11422>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11422>. Acesso em: 30 mai. 2025.

ALESINA, A.; LA FERRARA, E. Ethnic Diversity and Economic Performance. *Journal of Economic Literature*, v. 43, n. 3, p. 762-800, 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4129475>. Acesso em: 16 set. 2024.

ALMEIDA, D. B. A.; SILVA, T. F. C. Antecedentes da voz e do silêncio de trabalhadores do setor público federal. *Rubrica contemporanea*, v. 26, n. 3, p. 7, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.2116>. Disponível em: <https://quadernsdepsicologia.cat/article/view/v26-n3-almeida-silva/2116-html-pt>. Acesso em: 30 mai. 2025.

ALMEIDA, S. L. de. *Racismo estrutural*. São Paulo: Pólen, 2021.

ALMEIDA, T. M. Diversidade Sexual e Inclusão nas Organizações Contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2021.

AMATO, L. Diversidade e inclusão: e suas dimensões. São Paulo: Literare Books, 2022.

APPELBAUM, S. H. et al. A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research*, v. 7, n. 2, p. 7–15, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>. Disponível em: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1311>. Acesso em: 30 mai. 2025.

AZIZI, H. et al. Leadership gender disparity in the fifty highest ranking North American universities: Thematic analysis under a theoretical lens. *Postgraduate Medical Journal*, v. 98, n. 1163, p. 705–709, 2022. DOI: 10.1136/postgradmedj-2020-139615. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37062973/>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BAILEY, Z. D. et al. Structural racism and health inequities in the USA: evidence and interventions. *The Lancet*, v. 389, p. 1453–1463, 2017. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(17\)30569-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(17)30569-X). Disponível em: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(17\)30569-X/abstract](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(17)30569-X/abstract). Acesso em: 30 mai. 2025.

BALSER, D. B. Agency in organizational inequality: Organizational behavior and individual perceptions of discrimination. *Work and Occupations*, v. 29, n. 2, p. 137-165, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0730888402029002003>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BARABASCHI, B. Intergenerational Solidarity in the Workplace: Can It Solve Europe's Labor Market and Social Welfare Crises? *SAGE Open*, v. 5, n. 4, p. 1-11, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244015621464>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, K. C.; MONTEIRO, E. A. Comunicação intergeracional entre idosos e jovens: Uma revisão integrativa. *Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, v. 5, n. 3, p. 1953, 2020. Disponível em: [https://www.revistas.uevora.pt/index.php/saude\\_envelhecimento/articula/view/379](https://www.revistas.uevora.pt/index.php/saude_envelhecimento/articula/view/379). Acesso em: 30 mai. 2025.

BASENGEKAR, P.; RAWAT, P. S. Managing Workplace Diversity: Performance of Minority Employees. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Dwarka New Delhi, 2016. Disponível em: <http://www.publishingindia.com/ijir/22/managing-workplace-diversity-performance-of-minority-employees/518/3696/>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BATISTELLA, A. J.; MAZZIONI, S.; DAL MAGRO, C. B. Efeito da Cultura Nacional na Responsabilidade Social Corporativa. *Revista de Administração IMED*, v. 10, n. 1, p. 63-85, 2020. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/3666>. Acesso em: 04 ago. 2024.

BECKER, P. E. Making inclusive communities: congregations and the "problem" of race. *Social Problems*, v. 45, n. 4, p. 451-472, 1998. DOI: <https://doi.org/10.2307/3097206>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BELANDI, C.; GOMES, I. Censo 2022: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda. IBGE, 22 dez. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>. Acesso em: 07 mai. 2025.

BERTOOG, A. Regional chances, regional constraints? Transition to adulthood and intergenerational ties in regional context. *Emerging Adulthood*, v. 8, n. 2, p. 159-167, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2167696818797529>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BEZERRA, H. R.; DE ARAÚJO, E. F.; VAN BELLEN, H. M. Experiências e percepções das Comissões de Diversidade nos Conselhos Regionais de Contabilidade do Brasil. *Revista Ambiente Contábil*, v. 17, n. 1, p. 385-403, 2025. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2025v17n1ID35108>. Disponível em: <https://doaj.org/article/207ee435413548c08421cf8afbba89b1>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BIDELL, M. P.; STEPLEMAN, L. M. An interdisciplinary approach to lesbian, gay, bisexual, and transgender affirmative education: Curricular and climate changes. *American Journal of Community Psychology*, v. 55, n. 1-2, p. 202-214, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0018597>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BOND, M. A.; HAYNES, M. C. Workplace diversity: A social–ecological framework and policy implications. *Social Issues and Policy Review*, v. 8, n. 1, p. 167-201, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/sipr.12005>. Disponível em: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/sipr.12005>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BORHI, S. C. M.; CUNHA, F. M. Gestão de Justiça da Diversidade: implicações na Dinâmica Organizacional Contemporânea. *Revista Ifes Ciência*, v. 9, n. 1, p. 01–17, 2023. DOI: 10.36524/ric.v9i1.1941. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ric/article/view/1941>. Acesso em: 09 ago. 2024.

BOTHA, J.; PRETORIUS, M. Barriers and enablers to inclusive career advancement of persons with disabilities in the South African public service: A human resource management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 21, 2023. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/815>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BOWEN, C. E.; STAUDINGER, U. M. Relationship between age and promotion orientation depends on perceived older worker stereotypes. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, v. 68, n. 1, p. 59-63, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/geronb/gbs060>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/230755479\\_Relationship\\_Between\\_Age\\_and\\_Promotion\\_Orientation\\_Depends\\_on\\_Perceived\\_Older\\_Worker\\_Stereotypes](https://www.researchgate.net/publication/230755479_Relationship_Between_Age_and_Promotion_Orientation_Depends_on_Perceived_Older_Worker_Stereotypes). Acesso em: 30 mai. 2025.

BOWMAN, J. W.; COX, J. M. The new principle-practice gap: The disconnect between diversity beliefs and actions in the workplace. *Sociology of Race and Ethnicity*, v. 8, n. 2, p. 301-314, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/23326492221078293>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/23326492221078293>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BRANNON, T. N. et al. From backlash to inclusion for all: Instituting diversity efforts to maximize benefits across group lines. *Social Issues and Policy Review*, v. 12, n. 1, p. 57–90, 2018. DOI: 10.1111/sipr.12040. Acesso em: 30 mai. 2025.

BRASIL, Bolsa, Balcão. CVM aprova medidas propostas pela B3 para aumentar diversidade em diretoria e conselhos de administração de empresas listadas. Anexo ASG, jul. 2023. Disponível em:

[https://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/cvm-aprova-medidas-propostas-pela-b3-para-aumentar-diversidade-em-diretoria-e-conselhos-de-administracao-de-empresas-listadas.htm). Acesso em: 05 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em: 07 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Pluralidade Cultural: diretrizes curriculares nacionais para a educação das relações étnico-raciais e para o ensino de história e cultura afro-brasileira e africana. Brasília, DF: MEC, 2004. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/pluralidade.pdf>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais: exercício de 2023. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/transparencia/publicacoes-2/relatorio-agregado-sest/relatorio\\_empresas\\_estatais\\_federais\\_2024.pdf](https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/transparencia/publicacoes-2/relatorio-agregado-sest/relatorio_empresas_estatais_federais_2024.pdf). Acesso em: 05 out. 2024.

BRYMAN, A. Social Research Methods. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BURNS, A.; BUSH, R. F. Marketing Research. 6. ed. London: Pearson, 2014.

BUSLÓN, N.; CORTÉS, A.; CATUARA-SOLARZ, S.; CIRILLO, D.; REMENTERIA, M. J. Raising awareness of sex and gender bias in artificial intelligence and health. *Frontiers in Global Women's Health*, v. 4, p. 1–8, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fgwh.2023.970312>. Acesso em: 30 mai. 2025.

BUSSAB, W. de O.; MORETTIN, P. A. Estatística básica. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BUTTNER, E. H.; LOWE, K. B.; BILLINGS-HARRIS, L. Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter? *Career Development International*, v. 15, n. 3, p. 239-258, 2010. DOI:10.1108/13620431011053721. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235255022\\_Diversity\\_climat](https://www.researchgate.net/publication/235255022_Diversity_climat)

e\_impact\_on\_employee\_of\_color\_outcomes\_Does\_justice\_matter.  
Acesso em: 30 mai. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Sustentabilidade. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2023. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sustentabilidade/relatorios/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 25 set. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Administração. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2024. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fb86b0b8-b4e9-407b-a575-ba3668a566a9/b6478a0d-0e39-fb89-fdd0-c63e37a1a85e?origin=1>. Acesso em: 25 mai. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório Integrado. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2024. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fb86b0b8-b4e9-407b-a575-ba3668a566a9/934fa4cb-17da-0205-ab45-06da35051f9a?origin=1>. Acesso em: 30 mai. 2025.

CALABRESE, A. et al. Does corporate social responsibility hit the mark? A stakeholder oriented methodology for CSR assessment. *Knowledge and Process Management*, v. 20, n. 2, p. 77-89, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1406>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.1406>. Acesso em: 30 mai. 2025.

CAMARGO, R. Z. *Dicionário Crítico de Sociologia*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CANCLINI, N. G. *Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. São Paulo: Edusp, 2000.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejanter e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013. DOI: 10.1590/S1679-39512013000100011. Acesso em: 09 set. 2024.

CATALYST. *Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter*. New York: Catalyst, 2018.

CATES, S. V. *Generational management in corporate America: The differences and challenges in management of four generations of*

working adults. *Chinese Business Review*, v. 9, n. 8, p. 46, 2010. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/f57c/fbe7e9ef4dfc3d1377df6ff7c8144a51d86c.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2025.

CHARMAZ, K. *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage, 2009.

CHUN, J. U. et al. Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, v. 20, n. 5, p. 689–707, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984309001404>. Acesso em: 30 mai. 2025.

COE, A.-B. Inconsistency in policy elites' support for movement claims: feminist advocacy in two regions of Peru. In: *Research in Social Movements, Conflicts and Change*. Emerald Group Publishing Limited, 2013. p. 107-132. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/s0163-786x%282013%290000036007/full/html>. Acesso em: 30 mai. 2025.

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. *Research Methods in Education*. 8. ed. New York: Routledge, 2018.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicaseos. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 10, n. 1, p. 01-16, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i1.8059>. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/8059>. Acesso em: 30 mai. 2025.

COSTA, N. B.; CARVALHO, F. M. N.; OLIVEIRA, M. S.; SANTOS, J. C. Impacto do Treinamento “Liderança Inclusiva” nas Crenças e Atitudes de Gestores em Relação a Trabalhadores com Deficiência. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 22, n. 4, p. 2289-2297, 2022. DOI: [10.5935/rpot/2022.4.23732](https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.23732). Acesso em: 03 set. 2024.

COUPER, M. P. *Designing Effective Web Surveys*. New York: Cambridge University Press, 2008.

COUPER, M. P. Web Surveys: A Review of Issues and Approaches. *Public Opinion Quarterly*, v. 64, p. 464-494, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1086/318641>. Disponível em:

<https://academic.oup.com/poq/article-abstract/64/4/464/1920309?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 30 mai. 2025.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991. DOI: <https://www.jstor.org/stable/4165021>. Acesso em: 30 mai. 2025.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. *Designing and conducting mixed methods research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951. DOI: 10.1007/BF02310555. Acesso em: 03 nov. 2024.

DEJAVITE, L. C. Desafios e Impactos da Liderança na Gestão da Diversidade de Gerações na Administração das Organizações Públicas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 7, p. 622-630, jul. 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i7.6277. Acesso em: 03 out. 2024.

DIÓGENES, A. B. F. et al. Orientação sexual nas organizações: uma abordagem bibliométrica. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 15, e347111537335-e347111537335, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i15.37335>. Acesso em: 30 mai. 2025.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.2264.2885>. Acesso em 10 mai. 2025.

EDINGER-SCHONS, L. M. et al. Frontline employees as corporate social responsibility (CSR) ambassadors: A quasi-field experiment. *Journal of Business Ethics*, v. 157, p. 359-373, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3790-9>. Acesso em: 30 mai. 2025.

EVANS, D. P. et al. You have to be twice as good and work twice as hard: a mixed-methods study of perceptions of sexual harassment, assault and women's leadership among female faculty at a research university

in the USA. *Global health, epidemiology and genomics*, v. 4, p. e6, 2019. DOI: 10.1017/gheg.2019.5. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31523439/>. Acesso em: 30 mai. 2025.

FERDMAN, B. M.; DEANE, B. R. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

FERNANDES, A. B.; SANTOS, R. L. *Inclusão, Diversidade e Equidade nas Organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.

FERNANDES, B. S.; ALVES, M. A. Diversidade nas organizações: entre a inovação e a equidade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 1, p. 27-47, 2019. DOI: 10.1590/1982-7849rac2019180093. Acesso em: 05 out. 2024.

FERRAZ, I. F. *Governança da diversidade nas organizações: um estudo sobre comissões de diversidade e inclusão em empresas públicas federais brasileiras*. 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2022.

FERREIRA, F. F.; MOREIRA, R. A.; NUNES, A. L. P. F. Os desafios para inclusão de pessoas negras em cargos de liderança. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 18, n. 72, p. 96-113, jul. 2024. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v18i72.4024>. Acesso em: 30 mai. 2025.

FIELD, A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4. ed. London: SAGE, 2013.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2024.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000801754>. Acesso em: 30 set. 2024.

FLICK, U. *Designing Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. *As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica*

brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). Cadernos EPABE, v. 20, n. 1, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/85305>. Acesso em: 17 set. 2024.

FRANCO, M. L. P. B. Análise de conteúdo. Brasília: Liber Livro, 2008.

FREITAS, M. E. de. Diversidade: uma realidade incômoda. GV-executivo, São Paulo, v. 15, n. 2, 2016. DOI: 10.12660/gvexec.v15n2.2016.65073. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/3639/1495>. Acesso em: 13 mar. 2024.

FURTADO, C. Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GANDER, M.; SHARAFIZAD, F. Progressing gender equity in senior leadership: a systematic literature review. Gender in Management: An International Journal, v. 40, n. 2, p. 352-369, 2025. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/gm-03-2024-0149/full/html>. Acesso em: 30 mai. 2025.

GARRICK, A.; JOHNSON, W. D.; ARENDT, S. Breaking barriers: Strategies for fostering inclusivity in the workplace. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v. 14, n. 2, 2024. DOI:10.6007/IJARBSS/v14-i2/20799. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/378162359\\_Breaking\\_Barriers\\_Strategies\\_for\\_Fostering\\_Inclusivity\\_in\\_The\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/378162359_Breaking_Barriers_Strategies_for_Fostering_Inclusivity_in_The_Workplace). Acesso em: 30 mai. 2025.

GERRING, J. Case Study Research: Principles and Practices. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

GIBBONS, M.; LIMOGES, C. The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London: SAGE, 1994.

GIBBS, G. Analyzing Qualitative Data. 2. ed. London: SAGE, 2018.

GIGNAC, M. A. et al. Disclosure, privacy and workplace accommodation of episodic disabilities: organizational perspectives on disability communication-support processes to sustain employment. Journal of Occupational Rehabilitation, v. 31, p. 153-165, 2021. DOI: 10.1007/s10926-020-09901-2. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32410153/>. Acesso em: 30 mai. 2025.

GINO, F.; WILMUTH, C. A.; BROOKS, A. W. Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 112, n. 40, p. 12354–12359, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1502567112>. Acesso em: 30 mai. 2025.

GLASS, C.; COOK, A. Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 1, p. 51–63, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>. Acesso em: 30 mai. 2025.

GODOY, E. V.; SANTOS, V. M. Um olhar sobre a Cultura. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 30, n. 03, p. 15-41, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982014000300002>. Acesso em: 30 mai. 2025.

GOMES, G.; RENNER, J. S. A interferência de um programa de liderança para mulheres e gestão da diversidade de gênero: o caso de uma empresa do ramo financeiro. *Conhecimento & Diversidade*, v. 14, n. 33, p. 96-114, 2022. DOI: <https://doi.org/10.18316/rcd.v14i33.9596>. Disponível em:

[https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento\\_diversidade/article/view/9596](https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/9596). Acesso em: 30 mai. 2025.

GOMES, N. L. Políticas públicas de promoção da igualdade étnico-racial no Brasil: uma análise das especificidades regionais. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 21, n. 1, p. 71-88, 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19971>. Acesso em: 10 out. 2024. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol27n12011.19971>

GOMES, R. et al. O Papel da Liderança na Gestão da Diversidade Cultural: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Autopeças de Curitiba-PR. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, v. 10, n. 1, p. 3-16, 2024. DOI: <https://doi.org/10.21574/remipe.v10i1.419>. Disponível em:

<https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/419>.

Acesso em: 30 mai. 2025.

Gonzalez, L. 2020. Por um feminismo afro-latino-americano: ensaios, intervenções e diálogos. Flavia Rios e Marcia Lima (Orgs.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

GORMAN-MURRAY, A.; PRIOR, J.; CADORIN, R.; VINCENT, A.; OLIVIER, J.-L.; DE LEEUW, E. Urban policy, space and wellbeing: a move towards LGBTQIAPN+ inclusive planning. *Public Health Research & Practice*, Sydney, v. 33, n. 4, p. e3342330, 2023. DOI: <https://doi.org/10.17061/phrp3342330>.

GUERRA, S. A Caixa-Preta da governança: conselhos de administração por quem vive dentro deles. 4. ed. Rio de Janeiro: BestBusiness, 2021.

GÜNDEMİR, S. et al. Beneath the surface: Resistance to diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives in organizations. *Current Opinion in Psychology*, p. 101922, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101922>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X24001350>. Acesso em: 30 mai. 2025.

HAIR, J. F. et al. *Análise Multivariada de Dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HALL, S. A. *Identidade Cultural na Pós-Modernidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40623>. Acesso em: 30 mai. 2025.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>. Acesso em: 3 nov. 2024.

HENNEKAM, S.; BACOUÉL-JENTJENS, S.; YANG, I. Perceptions of diversity management practices among first- versus second-generation migrants. *Work, Employment and Society*, v. 34, n. 5, p. 844–863, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017019887335>.

HERRING, C. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, v. 74, n. 2, p. 208-224, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>. Acesso em: 23 set. 2024.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE, 1980.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

HONGYU, K. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering And Science*, v. 7, n. 4, p. 88-103, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18607/ES201877599>. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/eng/article/view/7599>. Acesso em: 30 mai. 2025.

HOSSAIN, M. et al. Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? *Journal of Business Ethics*, v. 167, n. 4, p. 775-791, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04158-z>. Acesso em: 30 mai. 2025.

INEGBEDION, H.; SUNDAY, E.; ASALEYE, A.; LAWAL, A.; ADEBANJI, A. Managing diversity for organizational efficiency. *SAGE Open*, v. 10, n. 1, p. 1-10, jan./mar. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>.

INSTITUTO ETHOS. Estudo do Instituto Ethos mostra que pessoas negras ainda são minorias em cargos de alto escalão das empresas e têm salários menores. 20 nov. 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/estudo-do-instituto-ethos-mostra-que-pessoas-negras-ainda-sao-minorias-em-cargos-de-alto-escalao-das-empresas-e-tem-salarios-menores/>. Acesso em: 07 mai. 2025.

JESUS, J. P.; SILVA, G. R. Diversidade Cultural Brasileira Advinda do Processo de Colonização. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 12, p. 890-906, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i12.3535. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3535>. Acesso em: 31 jul. 2024.

JETHA, A. et al. Getting the message right: evidence-based insights to improve organizational return-to-work communication practices. *Journal of Occupational Rehabilitation*, v. 31, n. 3, p. 652-663, 2021. DOI: 10.1007/s10926-021-09961-y. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33528732/>.

JOHAR, E. R.; ROSLI, N.; MOHD, S. N. S. Ageless Collaboration: From Boomers to Gen Z, Thriving in the Era of Multigenerational Workforces.

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v. 13, n. 12, p. 2240-2242, 2023. DOI: 10.6007/IJARBSS/v13-i12/20129. Disponível em:

[https://hrmars.com/papers\\_submitted/20129/ageless-collaboration-from-boomers-to-gen-z-thriving-in-the-era-of-multigenerational-workforces.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/20129/ageless-collaboration-from-boomers-to-gen-z-thriving-in-the-era-of-multigenerational-workforces.pdf).

JONSEN, K.; POINT, S.; KELAN, E. K.; GRIEBLE, A. Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 32, n. 3, p. 616–649, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>.

JOSHI, A. et al. Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25682421>.

KABASAKAL, H. et al. Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE project. *Journal of World Business*, v. 47, n. 4, p. 519–529, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.005>.

KALEV, A.; KELLY, E.; DOBBIN, F. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, v. 71, p. 589-617, 2006. Disponível em: [https://web.cfa.harvard.edu/cfawis/Dobbin\\_best\\_practices.pdf](https://web.cfa.harvard.edu/cfawis/Dobbin_best_practices.pdf).

KERSTEN, A. et al. Organisational policies and practices for the inclusion of vulnerable workers: A scoping review of the employer's perspective. *Journal of Occupational Rehabilitation*, v. 33, n. 2, p. 245-266, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-022-10067-2>.

KIM, H.-Y. Analysis of variance (ANOVA) comparing means of more than two groups. *Restorative Dentistry & Endodontics*, v. 39, n. 1, p. 74, 2014. DOI: 10.5395/rde.2014.39.1.74. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3916511/>.

KINNUNEN, T.; AAPAOJA, A.; HAAPASALO, H. Analyzing internal stakeholders' salience in product development. *Technology and Investment*, v. 5, n. 2, p. 106-115, 2014. DOI: 10.4236/ti.2014.52011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/276003203\\_Analyzing\\_Internal\\_Stakeholders'\\_Salience\\_in\\_Product\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/276003203_Analyzing_Internal_Stakeholders'_Salience_in_Product_Development).

KNIGHT, A.; CARLISLE, S.; ROGERS, B. Inclusion and Belonging in Organizations: An Examination of Best Practices. *Management Today*, v. 32, n. 3, p. 14-23, 2019. Disponível em: <https://www.managementtoday.co.uk/article/inclusion-belonging-organizations-best-practices>. Acesso em: 01 nov. 2024.

KRAUS, M. W.; TORREZ, B.; HOLLIE, L. How narratives of racial progress create barriers to diversity, equity, and inclusion in organizations. *Current Opinion in Psychology*, v. 43, p. 108-113, 2022. DOI: 10.1016/j.copsyc.2021.06.022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34340144/>.

KREITZ, P. A. Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, v. 34, n. 2, p. 101-120, 2007. Disponível em: 10.1016/j.acalib.2007.12.001. Acesso em: 25 out. 2024.

KUNZE, F.; BOEHM, S. A.; BRUCH, H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross-organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 2, p. 264-290, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.698>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.698>.

KUTEBAYEV, T.; UTALIYEVA, Z.; SAUTENKOVA, M.; AIZHANOVA, G. Work-related stress among financial professionals: The impact of age, work experience and education. *PLoS ONE*, v. 19, n. 11, e0314169, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0314169>.

KVALE, S. *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S1098-2140\(99\)80208-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1098-2140(99)80208-2).

LARSSON, G.; BJÖRKLUND, C. Age and leadership: comparisons of age groups in different kinds of work environment. *Management Research Review*, v. 44, n. 5, p. 661–676, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2020-0040>.

LATHABHAVAN, R.; MISHRA, N. LGBTQ inclusion in the workplace: examining the roles of climate, leadership, and psychological empowerment to determine satisfaction. *Social Responsibility Journal*, v. 20, n. 10, p. 1891–1908, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2024-0071>.

LEAHY, A.; FERRI, D. Cultural policies that facilitate the participation of persons with disabilities in the arts: findings from a qualitative multi-

national study. *Disabilities*, v. 4, n. 3, p. 539–555, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/disabilities4030034>. Acesso em: 12 maio 2025.

LEE, Y.; LI, J.-Y. Q.; MA, X. Toward a Gender Equality at Work via Activism The Role of Transparent Internal Communication. *International Journal of Business Communication*, p. 23294884241274783, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/23294884241274783>.

LIFF, S.; CAMERON, I. Changing Equality Cultures to Move Beyond “Women’s Problems”. *Gender, Work and Organization*, v. 4, n. 1, p. 35–46, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00022>.

LIMA, L. A. de O.; GOMES FILHO, T. A. Gênero, sexualidade e trabalho: Heteronormatividade e o assédio moral contra homossexuais no contexto organizacional. *Lumen et Virtus*, v. 15, n. 38, p. 1488-1496, 2024.

LOPEZOSA, C. Entrevistas semiestructuradas com NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, v. 1, p. 88-97, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341564701\\_Entrevistas\\_semi\\_estructuradas\\_con\\_NVivo\\_pasos\\_para\\_un\\_analisis\\_cualitativo\\_eficaz](https://www.researchgate.net/publication/341564701_Entrevistas_semi_estructuradas_con_NVivo_pasos_para_un_analisis_cualitativo_eficaz).

LOURO, G. L. Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria queer. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

LU, D. W. et al. #MeToo in EM: A Multicenter Survey of Academic Emergency Medicine Faculty on Their Experiences with Gender Discrimination and Sexual Harassment. *Western Journal of Emergency Medicine*, v. 21, n. 2, p. 252–260, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5811/westjem.2019.11.44592>.

LUSA, A. et al. How to diagnose equal opportunities between women and men in organizations. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, v. 2, n. 3, p. 539-557, 2009. Disponível em: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/74>.

LUU, T. Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Journal of Business Research*, v. 99, p. 282–294, 2019. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.03.004](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.004).

LUZ, V. C.; ALVES, M. F. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. *Revista Foco, Curitiba*, v. 16, n. 1, e731, p. 1-11, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n1-036>.

MAGALHÃES, A. L. Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo. *Organicom*, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 187–200, 2014. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139250. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139250>. Acesso em: 6 ago. 2024.

MAJCZYK, J. Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland. *Journal of Organizational Change Management*, v. 35, n. 3, p. 696–709, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0274>.

MALHOTRA, N. K. *Marketing Research: An Applied Orientation*. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2010

MARTINEZ, L. R. et al. The role of organizational leaders in sexual orientation equality at organizational and federal levels. *Journal of Business and Psychology*, v. 28, p. 455–466, 2013. DOI: 10.1007/s10869-013-9293-x. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/257584575\\_The\\_Role\\_of\\_Organizational\\_Leaders\\_in\\_Sexual\\_Orientation\\_Equality\\_at\\_Organizational\\_and\\_Federal\\_Levels](https://www.researchgate.net/publication/257584575_The_Role_of_Organizational_Leaders_in_Sexual_Orientation_Equality_at_Organizational_and_Federal_Levels). Acesso em: 30 mai. 2025.

MARTINS, M. de L. RLEC – Vol. 8, nº 2 (2021): Inclusão das pessoas com deficiência. Políticas, práticas, investigação e narrativas. Braga: CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, 2021.

MARVEL, J. D. Equality of Opportunity? Sex, Race, and Occupational Advantages in Promotion to Top-Level Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 31, n. 2, p. 363–380, 2021. DOI: 10.1093/jopart/muaa045.

MCGOLDRICK, D. The Development and Status of Sexual Orientation Discrimination under International Human Rights Law. *Human Rights Law Review*, Oxford, v. 16, n. 4, p. 613–668, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/hrlr/ngw030>. Acesso em: 9 maio 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *Delivering Through Diversity*. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. *Delivering Through Diversity*. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and->

inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact.  
Acesso em: 16 set. 2024.

MEDINA FILHO, A. L. et al. Sustentabilidade social: importância do Comitê da Diversidade nas políticas de recrutamento e retenção de talentos, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGS) 5, 8 e 10. Um estudo de caso no SESC RJ. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 10, p. e4300-e4300, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4300>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4300>. Acesso em: 30 mai. 2025.

MENDES, L. Equidade de gênero na educação e nas ciências: novos desafios no Brasil atual. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/jgB4hTT5v4S8q5F9kcPLVMn/>. Acesso em: 18 out. 2024.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009

MEZA, O. D.; MORENO-JAIMES, C. Taming the beast: Managers' tactics to change frontline workers' adversarial interaction with policy targets. *International Journal of Public Administration*, v. 43, n. 10, p. 866-875, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1660991>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2019.1660991>.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 2, p. 402-433, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>. Acesso em: 3 nov. 2024.

MILTERSTEINER, R. K. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 2, p. 406-423, abr./jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2009.

MOLINA, K. M.; JAMES, D. Discrimination, internalized racism, and depression: A comparative study of African American and Afro-Caribbean adults in the US. *Group Processes & Intergroup Relations*, v. 19, n. 4, p. 439-461, 2016. DOI: [10.1177/1368430216641304](https://doi.org/10.1177/1368430216641304).

MOR BARAK, M. E. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2022.

MOTTA, L. A. S. da; GOMES, J. S. A interação entre cultura nacional e cultura organizacional no âmbito da gestão pública. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 27, n. 3, p. 119–133, 2023. DOI: 10.12979/rcmccuerj.v27i3.44656. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/44656>. Acesso em: 6 ago. 2024.

MUZZIO, H. Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, out./dez. 2010. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.668>. Acesso em: 6 ago. 2024.

NISHII, L. H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 6, p. 1754-1774, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2009.0823>.

NISHINA, A.; LEWIS, J. A.; BELLMORE, A.; WITKOW, M. R. Ethnic diversity and inclusive school environments. *Educational Psychologist*, v. 54, n. 4, p. 306–321, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/00461520.2019.1633923>.

NKOMO, S. M.; COX, T. Jr. *Diverse Identities in Organizations*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 1999.

NOELLE-NEUMANN, E. The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, v. 24, n. 2, p. 43-51, 1974. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>.

ONYEADOR, I. N.; HUDSON, S. T.; LEWIS JR, N. A. Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, v. 8, n. 1, p. 19-26, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2372732220983840>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 23 set. 2024.

ORTIZ, J. Opinião e cenários comunicativos: influência de fatores contextuais nos processos sociopsicológicos da espiral do silêncio. *Opinião Pública*, v. 25, n. 2, p. 258-286, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1807-01912019252258>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/s9qcq8GjMMYZsc9BPhQ3Z9x/?lang=pt&format=pdf>.

OSHAGBEMI, T. Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, v. 26, n. 1, p. 14-29, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425450410506878>.

PAGE, S. E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/j.ctt7sp9c>. Acesso em: 18 set. 2024.

PENTARIS, P. et al. An Exploration of Lived Experiences of Sexually and Gender Diverse Staff Members in Higher Education: A Case Study. *Journal of Homosexuality*, v. 72, n. 7, p. 1200-1221, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/00918369.2024.2370321>.

PETERSEN, T.; SAPORTA, I. The opportunity structure for discrimination. *American Journal of Sociology*, v. 109, n. 4, p. 852-901, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1086/379633>.

PICKSSIUS, M. W.; SILVA, R. F.; ELLWANGER, M. P. A liderança como catalisadora da inovação nas organizações: uma revisão sistemática da literatura. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 14, p. 1-13, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.v14.1961>. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1961>.

POTGIETER, I. L.; COETZEE, M.; XIMBA, T. Exploring career advancement challenges people with disabilities are facing in the South African work context. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 15, n. 1, p. 1-11, 2017. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/815/1151>.

PURCAL, C. et al. Five factors for effective policy to improve attitudes towards people with disability. *Social Policy and Society*, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://researchnow.flinders.edu.au/en/publications/five-factors-for-effective-policy-to-improve-attitudes-towards->

pe#:~:text=We%20identified%20five%20themes%20describing,with%20organisational%20and%20governmental%20leadership.

RAAB, R. Workplace perception and job satisfaction of older workers. *Journal of Happiness Studies*, v. 21, p. 943–963, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00109-7>.

RAFIQ, M. The moderating effect of career stage on the relationship between job embeddedness and innovation-related behaviour (IRB) evidence from China. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 15, n. 2, p. 109-122, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/wjemdsd-04-2018-0045/full/html>.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas Organizações: Da Ação Afirmativa para o Processo de Gestão. *Conhecimento & Diversidade*, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020. DOI: 10.18316/rcd.v12i27.6705.

RESTREPO, H. J. G.; MITCHELL, D. Comisiones regionales de competitividad de Colombia: Lecciones para su fortalecimiento institucional. 2016.

RIANA, M. del C.; POITEVIN, H.; STRAIGHT, C. Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v. 36, n. S1, p. 491–513, 2015. DOI: 10.1002/job.1996.

RICCUCCI, N. M. Managing Diversity in Public Sector Workforces. *Public Administration Review*, v. 78, n. 1, p. 12-19, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/351340043\\_Managing\\_Diversity\\_in\\_Public\\_Sector\\_Workforces](https://www.researchgate.net/publication/351340043_Managing_Diversity_in_Public_Sector_Workforces). Acesso em: 25 set. 2024.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601104273064>. Acesso em: 25 set. 2024.

RODRIGUES, L. C. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo de caso. 2011. 112 p. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Médicas, Campinas, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1616745>. Acesso em: 31 mai. 2025.

RODRIGUES, S. S.; SILVA, D. O.; RODRIGUES, L. S. Liderança negra nas organizações: um levantamento sobre os desafios e as vantagens da diversidade racial nas organizações. *Revista Interface Tecnológica*, v. 20, n. 2, p. 421-433, 2023. DOI: 10.31510/infa.v20i2.1773. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1773/1010>.

ROHDEN, L. Inclusão e diversidade nas empresas: premissas para maximizar a qualidade de vida e a lucratividade. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 20, n. 2, e230058, 2023. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2023/08/14/inclusao-e-diversidade-nas-empresas-como-fator-decisivo-para-o-aumento-da-qualidade-de-vida-e-sua-lucratividade/>. Acesso em: 23 out. 2024.

SÁ, T. J. S.; DANTAS, J. C.; SILVA, R. S.; SALGADO, T. E. O. Desigualdade de gênero em posições de liderança no setor público: uma análise da participação feminina. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 18, n. 1, e14505, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.1-128>. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/14505>. Acesso em: 30 mai. 2025.

SÁENZ-ROYO, C.; CHICLANA, F.; HERRERA-VIDEIRA, E. Steering committee management. Expertise, diversity, and decision-making structures. *Information Fusion*, v. 99, p. 101888, 2023. DOI: 10.1016/j.inffus.2023.101888. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/371523370\\_Steering\\_committee\\_management\\_Expertise\\_diversity\\_and\\_decision-making\\_structures](https://www.researchgate.net/publication/371523370_Steering_committee_management_Expertise_diversity_and_decision-making_structures).

SAMOSH, D. The three-legged stool: synthesizing and extending our understanding of the career advancement facilitators of persons with disabilities in leadership positions. *Business & Society*, v. 60, n. 7, p. 1773-1810, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650320907134>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650320907134>.

SANTOS, A. C. N. N. do. Mulheres na liderança e inovação: rompendo barreiras e construindo futuros. *Research, Society and Development*, v. 13, n. 12, e12131247544, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v13i12.47544>.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. *Revista de Administração de*

Empresas, v. 49, p. 337-348, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/>.

SCELLES, N. et al. Social impact assessment of corporate social responsibility initiatives: evaluating the social return on investment of an inclusion offer. *Journal of Business Ethics*, p. 1-17, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-024-05786-w>.

SCHNEIDER, K. T.; WESSELMANN, E. D.; DESOUZA, E. R. Confronting subtle workplace mistreatment: The importance of leaders as allies. *Frontiers in Psychology*, v. 8, p. 1051, 2017. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01051>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2017.01051/full>.

SCOTT, W. R. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2020.

SEIDMAN, I. *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. 4. ed. New York: Teachers College Press, 2019.

SEITZER, H. The diffusion of workplace antidiscrimination regulations for the LGBTQ+ community. In: *Networks and Geographies of Global Social Policy Diffusion: Culture, Economy, and Colonial Legacies*, p. 227-253, 2022.

SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.

SIBANDE, X.; GOBIND, J. Diversity and Inclusion in the South African Telecommunications Industry: an LGBTQIAPN+ Employee Perspective. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON GENDER RESEARCH*, 7., Barcelona, 2024. Proceedings [...]. Barcelona: The Universitat Autònoma de Barcelona, 2024, p. 466-471. DOI: <https://doi.org/10.34190/icgr.7.1.2112>.

SILVA, E. B. et al. Entre o dito e o feito: a gestão da diversidade na “Terra das Culturas Diversificadas”. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 12, p. e432101220701-e432101220701, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i12.20701>.

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. de. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 10, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46101>. Acesso em: 6 ago. 2024.

SILVA, M. E. F.; BRADO, T. S. A. M. Direitos humanos, diversidade, gênero e sexualidade: reflexões, diagnósticos e intervenções na pesquisa em educação. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2020.

SILVA, M. E. de. *Diversidade nas Organizações: Reflexões sobre práticas de gestão e inclusão*. São Paulo: Atlas, 2020.

SILVA, R. F.; MENDES, F. P. *Diversidade Cultural e Gestão Contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

SILVEIRA, M. L.; ALBERTON, A.; GHEDINI, T. Diversidade e inclusão nas Big Four: a abordagem dos vieses inconscientes. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 22, n. 3, p. 414-441, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2023017>. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3792>.

SOUZA DA COSTA, L. A.; SILVA, A. M.; CAVALCANTI, M. I. Aversão à incerteza e conservadorismo contábil: um estudo comparativo entre países. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 11, n. 30, p. 48-68, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-07022019-113008/pt-br.php>. Acesso em: 23 out. 2024.

STAINBACK, K.; IRVIN, M. Workplace racial composition, perceived discrimination, and organizational attachment. *Social Science Research*, v. 41, n. 3, p. 657-670, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2011.11.016>.

STAKE, R. E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

STEWART, D.-L. Minding the gap between diversity and institutional transformation: Eight proposals for enacting institutional change. *Teachers College Record*, v. 120, n. 14, p. 1-16, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/016146811812001411>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/016146811812001411>.

SWEIGART, M. M. et al. Understanding variations in LGBTIQ+ acceptance across space and time: The importance of norm perceptions and political dynamics. *Journal of Social Issues*, v. 80, n. 3, p. 1112-1131, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/josi.12638>. Disponível em: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/josi.12638>.

TCU. Brasil enfrenta desafios para alcançar igualdade de gênero em cargos de liderança no setor público. 28 mar. 2025. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/brasil-enfrenta-desafios-para-alcancar-igualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-setor-publico>.

THOMAS JR., R. R. *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: AMACOM, 1991.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996. Disponível em: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>. Acesso em: 31 out. 2024.

THOMAS, R. R. From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 2, p. 107-117, 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>. Acesso em: 25 out. 2024.

THRASHER, G. R.; BIERMEIER-HANSON, B.; DICKSON, M. W. Getting old at the top: The role of agentic and communal orientations in the relationship between age and follower perceptions of leadership behaviors and outcomes. *Work, Aging and Retirement*, v. 6, n. 1, p. 46-58, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/workar/waz012>. Disponível em: <https://academic.oup.com/workar/article-abstract/6/1/46/5581914?redirectedFrom=fulltext>.

TIMÓTEO, M. O. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal: Avanços e desafios. *Revista do TCU, Brasília*, v. 150, n. 150, p. 112-134, 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841>. Acesso em: 31 maio. 2025.

TOMOVA SHAKUR, T. K. et al. The age of leadership: Meta-analytic findings on the relationship between leader age and perceived leadership style and the moderating role of culture and industry type.

Personnel Psychology, v. 77, n. 4, p. 1403-1440, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12644>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12644>.

TRIVERS, J. L. et al. Racial and ethnic diversity in academic nursing leadership: A cross-sectional analysis. Nursing Outlook, v. 72, p. 102182, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2024.102182>.

TROMBKA, I. Intraempreendedorismo no âmbito público federal com foco na inclusão social. 2024. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/650833> Acesso em: 15 out. 2024.

URICK, M. J.; HOLLENSBE, E. C.; MASTERSON, S. S. Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. Journal of Managerial Psychology, v. 31, n. 2, p. 338-356, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425450410506878>. Disponível em: <https://academic.oup.com/workar/article/3/2/166/2623784>.

VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M. C. Work Group Diversity. Annual Review of Psychology, v. 58, p. 515-541, 2007. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>. Acesso em: 3 nov. 2024.

VAN MANEN, M. Phenomenology of Practice: Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing. 2nd ed. Walnut Creek: Left Coast Press, 2016.

VERDUGO, M. A. et al. Disability policy implementation from a cross-cultural perspective. Intellectual and Developmental Disabilities, v. 55, n. 4, p. 234-246, 2017. DOI: 10.1352/1934-9556-55.4.234. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28753399/>.

VICENTE, J.; JUNIOR, M. M. O.; DE FARIA, A. M. From structural racism to systemic solutions: racial equity in Brazil's banking industry. International Journal of Scientific Management and Tourism, v. 10, n. 4, p. e1022-e1022, 2024. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/1022>.

VINUTO, J. Contribuições de Lélia Gonzalez aos estudos sociológicos sobre controle social e punição no Brasil. Civitas - Revista de Ciências

Sociais, v. 22, p. e40428, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2022.1.40428>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/civitas/a/7M5mHLHtHsvgLmXptLcWGHn/>.

VOROBJOVAS-PINTA, O.; PEARCE, J.; HARDY, A. The role of regional LGBTQI+ festivals and events in promoting social movements: A local stakeholder perspective. *Tourism Management Perspectives*, v. 53, p. 101300, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101300>.

WANG, G. et al. Does leader same-sex sexual orientation matter to leadership effectiveness? A four-study model-testing investigation. *Journal of Business and Psychology*, v. 37, p. 557–580, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09759-y>.

WANG, J.; CHENG, G. H.-L.; CHEN, T.; LEUNG, K. Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v. 40, p. 693–708, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2362>.

WILLIAMS, E.; ROWE, V. Optimizing the success of diversity and inclusion committees. *Journal of Vascular Surgery*, v. 74, n. 2, p. 351-352, 2021. Disponível em: [https://www.jvascsurg.org/article/S0741-5214\(21\)00623-6/fulltext](https://www.jvascsurg.org/article/S0741-5214(21)00623-6/fulltext).

WILLIAMS, J. B.; COX, J. The new principle-practice gap: the disconnect between diversity beliefs and actions in the workplace. *Sociology of Race and Ethnicity*, v. 8, n. 2, p. 301–314, 2022. Disponível em: <https://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/2309>. Acesso em: 12 mai. 2025.

WONG, L. P. Data analysis in qualitative research: a brief guide to using NVivo. *Malaysian Family Physician*, v. 3, n. 1, p. 14-20, 2008. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4267019/>.

WRIGHT, K. B. Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 10, n. 3, p. 12-32, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>.

WYNN, A. T. Pathways toward change: Ideologies and gender equality in a Silicon Valley technology company. *Gender & Society*, v. 34, n. 1, p.

106-130, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243219876271>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891243219876271>.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

ŽNIDARŠIČ, J.; BOGILOVIČ, S.; CERNE, M.; GUPTA, R. K. Leadership-promoted diversity climate and group identification. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 42, n. 7, p. 1018–1036, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0418>.

ZOLTOWSKI, A. P. C. et al. Qualidade metodológica das revisões sistemáticas em periódicos de psicologia brasileiros. *Psicologia: teoria e Pesquisa*, v. 30, p. 97-104, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000100012>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/L7CvnCh4KJVhgcnkLKnTtFc/>.



APÊNDICES

**APÊNDICES**

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

#### I - INTRODUÇÃO

---

Prezado(a) Líder,

Meu nome é Fabricio A. de Souza Martins (c074723), trabalho na consultoria da Vice-Presidência de Varejo e estou participando do Programa de Incentivo ao Mestrado da CAIXA.

Minha pesquisa tem como objetivo analisar as percepções das lideranças da VIVAR sobre a gestão de diversidade e inclusão, considerando o perfil demográfico, as diferentes regiões do país, o nível hierárquico e as estratégias vigentes na CAIXA.

Os respondentes não serão identificados, sendo as respostas anônimas e confidenciais, com os dados tratados de forma agregada e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Ao continuar, você declara que está **ciente do objetivo da pesquisa, concorda voluntariamente em participar.**

Sua participação é de extrema importância, pois contribuirá para robustecer as pesquisas relacionadas à diversidade e inclusão na Administração Pública, ajudando a promover discussões e reflexões sobre o tema.

O questionário está estruturado em 4 seções e você levará aproximadamente 10 minutos para respondê-lo:

- Seção I - Dados Demográficos (questões 1 a 8)
- Seção II - Percepções sobre o posicionamento estratégico da CAIXA em Diversidade e Inclusão (questões 9 a 14)
- Seção III - Percepções quanto aos 5 Eixos de Diversidade e Inclusão (questões 15 a 45)
- Seção IV - Percepções quanto às Comissões Regionais de Diversidade (questões 46 a 54)

Estimamos que o preenchimento do questionário leve entre 10 a 15 minutos.

Agradeço a sua colaboração!

Atenciosamente,

Fabricio A. de Souza Martins  
Mestrando em Administração Pública

## II – Dados Demográficos

---

1) Em qual região você atua?

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul

2) Qual o nível hierárquico da função que você ocupa?

- Estratégico (Dirigente, Consultor de Dirigente, Superintendente Nacional e Gerente Nacional)
- Tático (Superintendente de Rede, Superintendente Executivo de Varejo | Habitação | Governo)
- Negocial (Gerente Geral de Rede)

3) Qual a sua faixa etária?

- Até 30 anos
- Maior de 30 até 39 anos
- Maior de 40 até 49 anos
- Maior de 50 até 59 anos
- 60 anos ou mais

4) Tempo de serviço na CAIXA?

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 15 anos
- Entre 15 e 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Mais de 35 anos

5) Qual raça/cor você se autodeclara?

- Branca
- Preta
- Parda
- Indígena
- Amarela
- Prefiro não declarar
- Outra. Especificar: \_\_\_\_\_

6) Qual das seguintes opções melhor representa seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Não binário (não se identifica nem com o gênero masculino nem com o feminino)
- Transgênero (se identifica com gênero diferente do que lhe foi atribuído ao nascer)

- Prefiro não declarar
- Prefiro me autodescrever: \_\_\_\_\_

7) Qual das seguintes opções melhor representa sua orientação sexual?

- Heterossexual
- Bissexual
- Lésbica
- Gay
- Assexual
- Pansexual
- Queer
- Nenhuma das anteriores. Especifique: \_\_\_\_\_

8) Você possui algum tipo de deficiência?

- Não
- Sim. Especifique: \_\_\_\_\_

### **III – Avaliação do posicionamento estratégico sobre diversidade e inclusão**

9) A CAIXA é uma empresa que promove a diversidade e a inclusão.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

10) As iniciativas de capacitação e acultramento das lideranças sobre diversidade e inclusão são suficientes para que sejam respeitadas e valorizadas as características individuais, de forma a praticarmos a inclusão social, equidade e diversidade em todas as nossas relações, estimulando e valorizando a criatividade e a inovação.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

11) As lideranças da CAIXA estão, genuinamente, comprometidas em promover a diversidade, e atuar coerentemente com essa promoção em seus níveis gerenciais.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

12) Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA poder melhorar o ambiente de trabalho e os resultados da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

13) Uma maior diversidade nas lideranças da CAIXA pode estimular e valorizar criatividade e a inovação.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

14) Uma estratégia de diversidade e inclusão uniforme, aplicada nas 5 regiões do país da mesma forma, é suficiente e adequada para tornar a CAIXA uma empresa mais inclusiva.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

#### **IV – Avaliação dos Eixos de Diversidade e Inclusão**

---

##### **Eixo 1 – Equidade de Gênero**

15) As iniciativas de equidade de gênero da CAIXA são claramente comunicadas aos empregados.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

16) Há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sua equipe.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente

- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

17) As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos técnicos equivalentes às dos homens na CAIXA.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

18) As mulheres têm oportunidades de ascensão para cargos de liderança equivalentes às dos homens na CAIXA.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

19) Você já observou algum comportamento discriminatório em relação ao gênero no ambiente de trabalho?

- Nunca
- Raramente
- Prefiro não responder
- Frequentemente
- Sempre

20) A CAIXA promove um ambiente de trabalho que incentiva o respeito e a colaboração entre os gêneros.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

21) Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas locais de equidade de gênero.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

## Eixo 2 – Gerações

22) A diversidade de gerações é valorizada e respeitada nas práticas de gestão da equipe da qual faço parte.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

23) Há iniciativas que incentivem a integração de diferentes gerações no ambiente de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

24) Você percebe tensões ou conflitos entre gerações no local de trabalho?

- Nunca
- Raramente
- Prefiro não responder
- Frequentemente
- Sempre

25) Gestores jovens e experientes em determinado tema têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional que gestores mais velhos e menos experientes nesse mesmo tema.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

26) A experiência dos empregados mais velhos é respeitada e utilizada como um diferencial na equipe.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

27) Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas a conflito de gerações.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

### **Eixo 3 – LGBTQIAPN+**

28) O ambiente de trabalho da CAIXA é seguro e respeitoso para empregados LGBTQIAPN+.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

29) As políticas e estratégias vigentes oferecem suporte adequado para lidar com casos de discriminação relacionados à orientação sexual.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

30) As lideranças estão preparadas para lidar com questões relacionadas à diversidade de orientação sexual no ambiente de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

31) Você já presenciou ou ouviu falar de casos de discriminação ou preconceito contra empregados LGBTQIAPN+?

- Nunca
- Raramente
- Prefiro não responder
- Frequentemente
- Sempre

32) As políticas de inclusão LGBTQIAPN+ são bem implementadas e respeitadas no time do qual faço parte.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

33) Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo LGBTQIAPN+.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

#### **Eixo 4 – Pessoas com Deficiência (PcD)**

34) A infraestrutura física, tecnológica e os sistemas utilizados na CAIXA estão adaptados para facilitar o trabalho de colaboradores com deficiência (Ex: softwares com acessibilidade, leitores de tela, etc.).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

35) Há canais acessíveis e eficientes para que empregados com deficiência possam relatar dificuldades e solicitar adaptações no trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

36) Os empregados com deficiência têm igualdade de oportunidades para progredir em suas carreiras.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

37) Você já presenciou ou tomou conhecimento de atitudes discriminatórias em relação a empregados com deficiência na CAIXA?

- Nunca
- Raramente
- Prefiro não responder
- Frequentemente
- Sempre

38) As lideranças da CAIXA estão preparadas para lidar adequadamente com empregados com deficiência no ambiente de trabalho, promovendo inclusão e acessibilidade.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

39) Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão do eixo Pessoas com Deficiência (PcD).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

### **Eixo 5 – Raça/Cor**

40) As iniciativas de inclusão racial na CAIXA promove um ambiente de trabalho equitativo para empregados de todas as raças e cores.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

41) Os empregados de diferentes raças/cor têm igualdade de oportunidades para cargos de liderança.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

42) Você já observou ou foi informado sobre comportamentos discriminatórios relacionados à raça/cor no ambiente de trabalho?

- Nunca
- Raramente
- Prefiro não responder
- Frequentemente
- Sempre

43) Há representatividade racial nos cargos de liderança na minha região.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

44) Na CAIXA há estratégias e iniciativas amplamente divulgadas, que sejam suficientes e eficazes, no sentido de combater o racismo estrutural no ambiente organizacional.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

45) Há influência da cultura da minha região de atuação nas iniciativas relacionadas à inclusão racial.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

#### **V- Atuação das Comissões Regionais de Diversidade**

---

46) Você conhece as Comissões Regionais de Diversidade da CAIXA e suas atribuições?

- Sim
- Não

47) Você sabe quem é o representante na Comissão Regional de Diversidade da sua região?

- Sim

Não

48) As Comissões Regionais de Diversidade têm desempenhado um papel efetivo na promoção da diversidade na sua região.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

49) As Comissões Regionais de Diversidade são atuantes em desenvolver ações e projetos voltados à inclusão nas especificidades da sua região.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

50) Você tem conhecimento das atividades promovidas pelas Comissões Regionais de Diversidade?

- Sim
- Não

51) Você já participou de alguma atividade/iniciativa promovida pelas Comissões Regionais de Diversidade?

- Sim
- Não

52) As ações das Comissões Regionais de Diversidade são adequadas para lidar com as questões específicas de diversidade e inclusão em sua região.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

53) As Comissões Regionais de Diversidade recebem o apoio necessário da liderança para implementar suas ações de maneira eficaz.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Prefiro não responder

54) As Comissões Regionais de Diversidade são acessíveis para todos os empregados que desejam apresentar questões ou sugestões sobre diversidade e inclusão.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Prefiro não responder

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### I - INTRODUÇÃO

---

Abertura da entrevista:

- Apresentação pessoal e breve explicação do contexto da pesquisa (projeto de dissertação de mestrado).
- Explicação sobre o formato da entrevista: trata-se de uma entrevista semiestruturada, com perguntas guias, mas você pode se sentir à vontade para compartilhar suas percepções e experiências de forma mais ampla.
- Garantia de anonimato e confidencialidade total das informações.
- Tempo estimado da entrevista: 45 minutos.
- Solicitar autorização para a gravação da entrevista.

### II - Visão Estratégica sobre Diversidade e Inclusão

---

- 1) Na sua percepção como liderança, qual a importância das políticas de diversidade e inclusão para o sucesso da CAIXA como uma instituição pública?
- 2) Dentro da sua área de atuação, você tem algum exemplo de ação prática que concretize a importância das políticas de diversidade e inclusão?
- 3) De que forma você que essas políticas impactam os resultados estratégicos e o ambiente organizacional da CAIXA?
- 4) Como você avalia a implementação dessas políticas nas equipes sob sua responsabilidade?
- 5) Quais são os maiores desafios no seu nível hierárquico?
- 6) Existem barreiras culturais ou organizacionais que afetam a inclusão?
- 7) Você atribui influência da cultura regional na implementação de iniciativas relacionadas à diversidade e inclusão?
- 8) Na sua visão, práticas de diversidade e inclusão estão relacionadas à criatividade e inovação?
- 9) Você acredita que a composição das lideranças da CAIXA reflete a diversidade dos colaboradores e da sociedade brasileira?
- 10) Na sua visão, como o aumento da diversidade nas lideranças estratégicas pode contribuir para o fortalecimento da CAIXA como instituição pública?
- 11) Na sua percepção, quais seriam as principais recomendações ou ações que a CAIXA deveria adotar para promover ainda mais a diversidade nos níveis estratégicos?
- 12) Existe algum outro ponto relacionado à diversidade e inclusão que você gostaria de compartilhar e que não tenha sido abordado durante a entrevista?

### III - Encerramento

---



Agradecer a colaboração, reafirmar a confidencialidade das informações fornecidas e explicar que os dados serão utilizados apenas para fins de pesquisa.





idp

Bo  
pro  
cit  
ref  
Ness  
são e

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO