



# Gestão da diversidade no agronegócio

## Introdução

Ana Beatriz Dionízio

A gestão da diversidade consolida-se como um pilar estratégico no ambiente organizacional contemporâneo. Para além da dimensão ética, a pluralidade revela-se um catalisador para a inovação, o aumento da produtividade e a construção de legitimidade social perante consumidores e investidores (FLEURY, 2000). No agronegócio brasileiro, setor historicamente marcado por estruturas patriarcais, concentração fundiária e profundas desigualdades sociais, a incorporação da diversidade enfrenta desafios estruturais relacionados às relações de gênero, raça, classe e à exclusão de povos originários e comunidades tradicionais.

Dados recentes ilustram a dimensão desse desafio. Embora cerca de 19% das propriedades rurais sejam geridas por mulheres (INSTITUTO AGROGALAXY, 2022), e apenas 16% dos trabalhadores de grandes empresas brasileiras se identifiquem como negros ou pardos (FERREIRA, 2022), esses números ainda revelam assimetrias significativas quando se observa a ocupação de cargos de liderança. A diversidade deve ser compreendida de forma ampla, englobando não apenas gênero e raça, mas também dimensões culturais, territoriais, geracionais e identitárias (BANDEIRA, 2018).

Em 2025, o debate sobre diversidade no agronegócio intensifica-se diante da crescente pressão por critérios ESG, que exigem das empresas responsabilidade social, ambiental e governança transparente. Nesse contexto, compreender como a diversidade tem sido incorporada às práticas organizacionais e produtivas do setor torna-se fundamental. Este boletim discute os conceitos centrais da gestão da diversidade no agronegócio e apresenta três estudos de caso que evidenciam tanto avanços quanto limites desse processo.

## Desenvolvimento

A gestão da diversidade organizacional refere-se ao conjunto de políticas, estratégias e práticas voltadas ao reconhecimento, valorização e inclusão das diferenças nos ambientes de trabalho. Organizações que promovem ambientes diversos tendem a apresentar maior capacidade de inovação, melhores processos decisórios e reputação institucional fortalecida. Entretanto, no agronegócio brasileiro, a consolidação dessas práticas ocorre de forma desigual, em razão de heranças históricas associadas ao modelo agroexportador, à concentração de terras e à marginalização de grupos sociais.

Segundo Bandeira (2018), a ausência de diversidade compromete diretamente a competitividade do setor, pois limita a criatividade e a adaptação às transformações do mercado. Diante disso, empresas do agronegócio têm

criado programas de inclusão, comitês de diversidade e metas de representatividade. Ainda assim, observa-se que muitos desses esforços permanecem restritos ao plano institucional, sem alcançar profundamente a cultura organizacional.

Nesse contexto, as discussões contemporâneas sobre diversidade no agro passam a dialogar não apenas com grandes corporações, mas também com a agricultura familiar, os movimentos sociais, as populações tradicionais e os povos originários, cujas contribuições para a sustentabilidade ambiental e a segurança alimentar são historicamente invisibilizadas.

## Estudos de caso

### Protagonismo feminino no agronegócio brasileiro

O protagonismo feminino no agronegócio brasileiro tem se ampliado nas últimas décadas, porém de forma desigual entre regiões, portes de propriedade e níveis hierárquicos. Dados do Instituto AgroGalaxy (2022) indicam que cerca de 1 milhão de mulheres administram aproximadamente 30 milhões de hectares no país, o que representa 8,4% da área total dos estabelecimentos rurais. Embora esse número revele crescimento em relação a períodos anteriores, ele também evidencia a persistência de uma estrutura fundiária e produtiva predominantemente masculina.



Figura 2 – Malu Nachreiner.

Fonte: Bayer (2021).

No plano corporativo, a nomeação de Malu Nachreiner à presidência da Bayer Brasil, em 2021, constitui um marco simbólico relevante ao romper, ainda que pontualmente, com a lógica historicamente masculina dos cargos executivos no setor. A empresa passou a incorporar políticas de diversidade alinhadas aos compromissos globais de ESG, incluindo metas internas de equidade de gênero, programas de desenvolvimento de lideranças femininas e revisão de práticas de recrutamento e promoção. De forma complementar, a certificação Women on Board concedida ao Grupo AgroGalaxy demonstra o avanço da pauta de diversidade nos conselhos de administração, instância estratégica de poder organizacional.

Entretanto, a análise crítica desses avanços revela limites estruturais importantes. A presença feminina segue concentrada, majoritariamente, em áreas administrativas, de apoio ou em propriedades familiares de menor escala, enquanto os cargos ligados à tomada de decisão estratégica, à gestão financeira e à direção técnica ainda são predominantemente ocupados por homens. Persistem, ademais, obstáculos como a desigualdade no acesso ao crédito rural, a informalidade do trabalho no campo, a sobrecarga da dupla jornada e a baixa inserção das mulheres em redes tradicionais de poder no agronegócio.

Do ponto de vista da gestão da diversidade, esse cenário aponta que a ascensão de mulheres a posições de destaque, embora relevante do ponto de vista simbólico, não é suficiente para alterar de forma estrutural as desigualdades de gênero no setor. A consolidação do protagonismo feminino exige políticas organizacionais contínuas, com metas mensuráveis, indicadores de permanência e promoção, além de ações integradas às políticas públicas de acesso à terra, crédito, assistência técnica e proteção social no meio rural.

Assim, o protagonismo feminino no agronegócio brasileiro deve ser compreendido não apenas como resultado de trajetórias individuais de sucesso, mas como um processo coletivo que depende de transformações institucionais, culturais e produtivas para se sustentar de forma ampla e duradoura.

### **Diversidade racial em uma indústria agrícola**

A diversidade racial no agronegócio brasileiro permanece como um dos aspectos mais críticos da gestão da diversidade no setor, especialmente quando observada a ocupação de cargos de maior prestígio, remuneração e poder decisório. O estudo autobiográfico realizado por Ferreira (2022) em uma multinacional agrícola instalada no Rio Grande do Sul permite analisar, em nível organizacional, como o discurso institucional de inclusão ainda encontra dificuldades para se converter em transformação estrutural.

Segundo a autora, a empresa analisada instituiu um Comitê de Diversidade e Inclusão e criou grupos de afinidade racial com o objetivo de promover espaços de diálogo, sensibilização e escuta ativa. Essas iniciativas representaram um avanço inicial ao reconhecer formalmente a existência do racismo estrutural no ambiente organizacional e ao legitimar a pauta racial no interior da empresa. No entanto, os resultados práticos dessas ações mostraram-se limitados ao longo do tempo.

A pesquisa evidencia que, apesar da existência desses mecanismos, a representatividade de pessoas negras nos cargos de liderança e em funções estratégicas permaneceu inalterada. Processos de promoção continuaram a reproduzir critérios informais e redes de relacionamento historicamente excludentes, ao passo que os programas de diversidade não foram acompanhados por metas explícitas, indicadores de desempenho racial ou políticas estruturadas de formação de lideranças negras.

Além disso, o estudo aponta que o racismo organizacional se expressa não apenas por meio da ausência de pessoas negras em posições de poder, mas também por microviolências cotidianas, naturalização de estereótipos e silenciamento de denúncias. Esses fatores contribuem para a rotatividade de profissionais negros e dificultam sua permanência e progressão nas carreiras do agronegócio.

Nesse sentido, o caso analisado demonstra que o enfrentamento do racismo no setor exige a adoção de políticas antirracistas explícitas, com metas de recrutamento e promoção, programas de formação continuada, monitoramento periódico de indicadores raciais e envolvimento direto da alta liderança. Sem esses instrumentos, a diversidade racial tende a permanecer restrita ao plano institucional formal, sem produzir redistribuição efetiva de oportunidades e poder.

### **Povos originários, populações tradicionais e inclusão social no agronegócio: participação, território e sustentabilidade**

A inclusão de povos originários, populações tradicionais e agricultores familiares no debate sobre diversidade no agronegócio representa um eixo fundamental para a construção de um setor mais sustentável, justo e socialmente responsável. Historicamente, esses grupos foram marginalizados dos processos decisórios e frequentemente responsabilizados pela degradação ambiental, conforme aponta a obra "Agricultura, Meio Ambiente e Inclusão Social: Questões para Debate", organizada pela Embrapa Meio Ambiente (2006).

O documento demonstra que, durante décadas, políticas públicas adotaram um modelo de desenvolvimento excludente, que tratava comunidades indígenas, ribeirinhas, seringueiras e camponesas como obstáculos ao progresso. Contudo, a partir dos anos 1990, ocorre uma virada de paradigma: esses grupos passam a ser reconhecidos como aliados estratégicos da conservação ambiental e da segurança alimentar.

Experiências como as desenvolvidas na Reserva Extrativista do Alto Juruá, no Acre, mostram que seringueiros, mulheres e lideranças comunitárias foram capacitados para atuar no monitoramento ambiental, produção de mapas, acompanhamento da biodiversidade e da segurança alimentar. As mulheres tiveram papel central no acompanhamento das condições nutricionais das famílias, fortalecendo a relação entre produção, cuidado e sustentabilidade.



**Figura 1 – Agricultura agroecológica com mulheres.**

Fonte: One Earth (2021).

Além disso, a obra da Embrapa destaca a reforma agrária e a agroecologia como instrumentos de inclusão social e ambiental. Em assentamentos rurais, observa-se a substituição das monoculturas por sistemas produtivos diversificados, voltados ao autoconsumo, à soberania alimentar e à geração de renda. Essas experiências demonstram que comunidades empoderadas optam por modelos produtivos mais sustentáveis, resilientes e socialmente inclusivos.

Assim, a inclusão de povos originários, populações tradicionais e agricultores familiares na gestão da diversidade do agronegócio amplia o conceito de diversidade para além do ambiente corporativo, integrando dimensões territoriais, culturais e sociais. Trata-se de reconhecer que a sustentabilidade do setor depende, também, da valorização dos saberes tradicionais, da justiça social no campo e da participação efetiva desses grupos nos espaços de decisão.

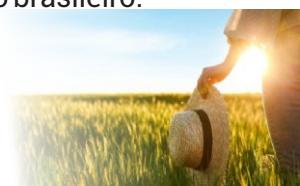
## Resumo Final

A diversidade no agronegócio brasileiro apresenta avanços relevantes, mas ainda enfrenta limitações estruturais profundas. Os estudos de caso evidenciam que, embora existam conquistas no protagonismo feminino, iniciativas institucionais de diversidade racial e experiências exitosas de inclusão social envolvendo povos originários e populações tradicionais, esses avanços não se traduzem de forma homogênea em transformações estruturais no setor.

O protagonismo feminino segue condicionado por barreiras históricas de acesso a recursos produtivos e espaços de poder. A diversidade racial, apesar das iniciativas formais, ainda carece de políticas antirracistas efetivas, capazes de promover mudanças reais na composição das lideranças organizacionais. Já a inclusão de povos originários, agricultores familiares e populações tradicionais revela-se como vetor estratégico para a sustentabilidade ambiental, a segurança alimentar e a justiça social no meio rural.

Entretanto, a consolidação da diversidade como eixo estruturante do agronegócio brasileiro ainda esbarra em entraves institucionais, culturais e econômicos. A lógica produtivista, a concentração fundiária e as desigualdades de gênero, raça e classe continuam a tensionar os avanços obtidos. Nesse sentido, torna-se imprescindível que o setor avance da retórica à prática, incorporando a diversidade como elemento central da governança, e não apenas como instrumento simbólico de legitimação social.

Em 2025, o agronegócio brasileiro encontra-se diante de um ponto decisivo: aprofundar o compromisso com a inclusão social e a diversidade ou perpetuar padrões excludentes sob novas formas institucionais. A construção de um setor verdadeiramente diverso exige investimento contínuo em políticas públicas, arranjos institucionais colaborativos, participação social e enfrentamento direto das desigualdades estruturais que historicamente marcam o campo brasileiro.



## Referências

- ADECOAGRO. Diversidade e inclusão – Programa MULTI. Disponível em: <https://sustainability.adecoagro.com/pt/diversidade-e-inclusao/>.
- BANDEIRA, L. Competências e gestão de grupos minorizados: um estudo em empresa multinacional do agronegócio. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade). 2024.
- CNN BRASIL. De estagiária a 1ª presidente de agro da Bayer: a história de Malu Nachreiner. CNN Brasil, 16 jun. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/de-estagiaria-a-1-presidente-de-agro-da-bayer-a-historia-de-malu-nachreiner/>.
- CORRPLASTIK. Agrishow 2025 registra recorde de R\$ 14,6 bilhões e mostra força e diversidade do agro brasileiro. 2025. Disponível em: <https://corrplastik.com.br/agrishow-2025-registra-recorde-de-r146-bilhoes-e-mostra-forca-e-diversidade-do-agro-brasileiro/>.
- EMBRAPA MEIO AMBIENTE. *Agricultura, Meio Ambiente e Inclusão Social: Questões para Debate*. Jaguariúna: Embrapa, 2006.
- FERREIRA, T. Diversidade racial em uma indústria do ramo agrícola: um estudo autobiográfico. *Jornal da Universidade, UFRGS*, 2022.
- FLEURY, M. T. Gestão da diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. RAE, 2000.
- INSTITUTO AGROGALAXY. O protagonismo feminino no agronegócio brasileiro. 2022. Disponível em: <https://www.institutoagrogalaxy.org.br/o-protagonismo-feminino-no-agronegocio-brasileiro/>.
- IPIAGRI. Como aplicar inclusão social na gestão rural. Disponível em: <https://ipiagri.com/pt/inclusao-social-em-propriedades-rurais/>.
- ONE EARTH. *How a booklet transformed women's agroecological production in Brazil*. One Earth, 6 dez. 2021. Disponível em: <https://www.oneearth.org/how-a-booklet-transformed-womens-agroecological-production-in-brazil/>.
- PWC. Pesquisa Cenário do Agro: Inovação e Diversidade. 2025. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/consultoria/agtech-innovation/agtech-innovation-news/pesquisa-mulheres-que-inovam-o-agro-2025.html>.