



# Diversidade e Inclusão no Agronegócio

Caroline Teixeira Agostinho

## Introdução

A discussão sobre diversidade e inclusão vem crescendo cada vez mais dentro das empresas e da sociedade. Isso acontece porque questões relacionadas à representatividade e inclusão passaram a receber maior atenção nas empresas.

No agronegócio, entretanto, esse debate ainda acontece de forma mais recente. Historicamente marcado por estruturas mais tradicionais e pela predominância masculina, o setor ainda enfrenta desafios ligados à construção de ambientes mais inclusivos.

Ao mesmo tempo, muitas empresas passaram a perceber que investir em diversidade e inclusão não envolve apenas responsabilidade social, mas também cultura organizacional e inovação. Com isso, o tema passou a ocupar um espaço cada vez mais relevante dentro do ambiente corporativo.

## 1. Diversidade e inclusão: conceitos e perspectivas organizacionais

A diversidade pode ser compreendida como a presença de diferenças entre indivíduos, manifestadas em aspectos como gênero, raça e cultura. Já a inclusão refere-se à integração efetiva desses indivíduos nos diferentes espaços sociais, garantindo participação, reconhecimento e valorização dessas diferenças (LUZ; ALVES, 2023).

No contexto organizacional, diversidade e inclusão passaram a assumir um papel estratégico, influenciando a cultura interna e as práticas de gestão. A literatura aponta que não basta apenas reunir indivíduos diversos nas organizações; também é necessário criar ambientes que promovam equidade de oportunidades, participação ativa e segurança para os colaboradores (ROBERSON, 2006; STEVENS; PLAUT; SANCHEZ-BURKS, 2008).



Além da dimensão ética e social, a gestão da diversidade também vem sendo associada à criatividade, inovação e desempenho das equipes. Assim, diversidade e inclusão deixam de ser vistas apenas como responsabilidade social corporativa e passam a ocupar um espaço mais estratégico dentro das empresas.

## 2. Diversidade e inclusão no agronegócio: desafios estruturais do setor

Apesar do avanço das discussões sobre sustentabilidade no agronegócio, a literatura ainda apresenta lacunas importantes quando o assunto é diversidade e inclusão. Grande parte dos estudos continua concentrada na dimensão ambiental da sustentabilidade.

A própria estrutura do agronegócio contribui para isso, já que o setor envolve diferentes agentes ao longo da cadeia produtiva (KOZERA-KOWALSKA, 2025). Nesse contexto, práticas relacionadas à diversidade costumam ocorrer de forma desigual, sendo frequentemente impulsionadas por grandes empresas.

A dimensão social da diversidade, especialmente ligada a gênero e inclusão profissional, ainda enfrenta barreiras históricas relevantes. Estudos demonstram que o agronegócio permanece associado a estruturas de dominação masculina, o que impacta diretamente a inserção e o desenvolvimento profissional das mulheres no setor (SILVA; REDIN, 2020; ARANTES et al., 2024).

Isso mostra que a discussão sobre diversidade no agronegócio ainda precisa avançar, principalmente na integração entre sustentabilidade ambiental e social. Por isso, torna-se relevante analisar como as empresas vêm incorporando práticas inclusivas em suas estratégias organizacionais.

## 3. Diversidade e inclusão no ambiente agroindustrial

### 3.1 Diversidade como estratégia organizacional

A incorporação de práticas de diversidade e inclusão no ambiente organizacional tem se consolidado como um dos principais desdobramentos da agenda ESG, especialmente no pilar social. Segundo a United Nations (2004), a responsabilidade social corporativa envolve práticas voltadas à promoção da equidade, respeito aos direitos humanos e inclusão no ambiente de trabalho.

No setor agroindustrial, observa-se um movimento recente de transformação organizacional. Empresas passaram a incorporar iniciativas voltadas à diversidade não apenas em resposta a pressões sociais, mas também como adaptação a um ambiente corporativo mais inclusivo.

Com isso, a diversidade deixa de ocupar uma posição periférica e passa a integrar estratégias relacionadas à governança, cultura organizacional e desenvolvimento de lideranças.



## 3.2 Práticas organizacionais no setor agroindustrial

A análise de empresas como Raízen, JBS e Cargill permite observar diferentes formas de incorporação da diversidade e inclusão no contexto agroindustrial.

A Raízen apresenta uma abordagem integrada à governança organizacional, articulando diversidade, ESG e desenvolvimento interno. Entre suas iniciativas destacam-se grupos de afinidade voltados à promoção da diversidade e inclusão, além de programas de capacitação e sensibilização interna (RAÍZEN, 2024).

No caso da JBS, a promoção da diversidade está relacionada principalmente à igualdade de oportunidades e à inclusão operacional. A empresa desenvolve iniciativas voltadas à inserção de pessoas com deficiência por meio do Centro de Formação e Inclusão (CFI), demonstrando uma abordagem mais prática da inclusão (JBS, [s.d.]).

Já a Cargill destaca-se pela consolidação de redes internas de afinidade e pelo reconhecimento externo relacionado às práticas inclusivas. Entre suas iniciativas estão grupos voltados à equidade racial, inclusão LGBTQIA+ e desenvolvimento feminino, evidenciando uma atuação consistente na construção de um ambiente organizacional mais diverso (CARGILL, 2019).

Ao comparar as empresas analisadas, percebe-se que, embora todas incorporem práticas relacionadas à diversidade e inclusão, existem diferenças na forma como o tema é estruturado. Algumas organizações apresentam abordagens mais estratégicas e integradas à governança corporativa, enquanto outras concentram esforços em iniciativas mais pontuais e operacionais.

## Estudos de Caso

Os estudos de caso foram desenvolvidos a partir de conversas com profissionais do setor, permitindo observar como diversidade e inclusão aparecem na prática dentro das organizações.

### ● Caso 1 – Caterpillar

A partir do relato de uma colaboradora da Caterpillar, foi possível observar como diversidade e inclusão aparecem nos processos de integração e na cultura interna.

Segundo o relato, o tema é introduzido já durante o onboarding dos funcionários, por meio de conteúdos relacionados ao código de conduta da empresa, com foco em não discriminação e respeito às diferenças. A colaboradora também menciona a realização de eventos internos voltados a discussões sobre discriminação racial, gênero e inclusão de pessoas com deficiência.

Apesar disso, as iniciativas parecem ocorrer de forma mais pontual, concentradas principalmente em treinamentos e ações específicas. Ainda assim, a percepção da colaboradora é de que a cultura interna tende a ser inclusiva no cotidiano, mostrando que relações interpessoais e práticas informais também desempenham papel importante na construção desse ambiente.

### ● Caso 2 – Suzano

No caso da Suzano, a discussão sobre diversidade apareceu associada também à diversidade de formação acadêmica e repertório profissional.

Segundo o relato obtido durante a pesquisa, a empresa historicamente concentrava contratações de profissionais oriundos de uma mesma instituição de ensino, contribuindo para a formação de um ambiente organizacional mais homogêneo. Isso evidencia que a diversidade pode ser influenciada não apenas por questões demográficas, mas também por padrões de recrutamento e redes profissionais predominantes.

O relato também demonstra maior conscientização interna sobre a importância de ampliar os perfis de entrada na organização, incorporando diferentes formações acadêmicas e trajetórias profissionais. Nesse contexto, a diversidade de experiências passa a ser entendida como fator relevante para inovação e ampliação de repertórios organizacionais.

Em comparação ao caso anterior, observa-se um nível mais avançado de maturidade organizacional na incorporação da diversidade, indicando diferenças importantes entre empresas do setor quanto à institucionalização dessas práticas.

## Sumarizando

A análise desenvolvida mostra que a diversidade e inclusão vêm ocupando um espaço cada vez mais relevante dentro das empresas, especialmente diante do fortalecimento das discussões relacionadas à agenda ESG e à responsabilidade social corporativa. Apesar disso, o agronegócio ainda enfrenta barreiras históricas e estruturais ligadas à construção de ambientes organizacionais mais diversos.

Ao mesmo tempo, observa-se que diferentes empresas vêm incorporando práticas voltadas à promoção da inclusão, seja por meio de programas internos, iniciativas de governança ou ações voltadas ao desenvolvimento organizacional. Os estudos de caso também demonstram que a diversidade pode se manifestar de diferentes formas dentro das organizações, envolvendo não apenas representatividade social, mas também pluralidade de experiências e formações profissionais.



### Referências

- ARANTES, Cássia da Silva Castro et al. O agro é masculino: discriminação profissional de mulheres no agronegócio. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230067>.
- JBS. Diversidade e inclusão. Disponível em: <https://jbsesg.com/pt/nossa-gente/diversidade-e-inclusao/>.
- KOZERA-KOWALSKA, Magdalena. Social responsibility of agribusiness: the challenges of diversity. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su17167236>.
- LUZ, Victor Costa; ALVES, Micael Franco. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n1-036>.
- RAÍZEN. Diversidade e respeito. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/blog/diversidade-e-respeito>.
- SILVA, Brenda Ribeiro da; REDIN, Ezequiel. Lugar de mulher é onde ela quiser: os desafios das mulheres no mercado de trabalho dos agronegócios. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v27i3a2020.2531>.
- UNITED NATIONS. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>.