

TÍTULO

1. INTRODUÇÃO

O debate sobre a diversidade racial nas estruturas organizacionais se configura como um dos desafios sociais e econômicos do Brasil contemporâneo. A história do país, marcada por desigualdades provenientes do período escravocrata, impõe barreiras significativas à justa integração da população negra nos níveis decisórios das empresas. A segregação por raça e função permanece como uma barreira estrutural que limita as oportunidades de ascensão para grupos historicamente marginalizados no mercado de trabalho.

No contexto do agronegócio brasileiro, um setor vital para a economia, a questão da diversidade racial é ainda mais complexa, dada a concentração histórica de poder econômico em elites brancas. Embora o setor se destaque pela eficiência, a inclusão de pessoas negras em cargos de liderança é frequentemente negligenciada, resultando em sua baixa representatividade em posições gerenciais e estratégicas. O problema não se restringe à discriminação explícita, mas abrange aspectos mais sutis que perpetuam o racismo estrutural, como as práticas de recrutamento e promoção influenciadas por estereótipos.

No Vale do São Francisco, onde a força de trabalho agrícola depende majoritariamente da população negra, a sub-representação desse grupo em cargos estratégicos é reflexo de uma teia de exclusões que engloba fatores institucionais, culturais e educacionais. Paradoxalmente, o setor busca se alinhar às exigências globais de ESG (Ambiental, Social e Governança), mas a questão racial é frequentemente tratada como secundária, com iniciativas de diversidade limitadas a soluções genéricas que não atacam os problemas estruturais subjacentes.

O problema de pesquisa central é: como os profissionais de Recursos Humanos (HR) do agronegócio no Vale do São Francisco percebem e aplicam políticas de diversidade nos cargos de gestão, e quais são as barreiras e oportunidades para seu funcionamento? O objetivo geral é investigar essas percepções e práticas, identificando os desafios e propondo um framework de gestão estratégica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A investigação se baseia em um conjunto de conceitos que articulam a diversidade racial no mercado de trabalho com as dinâmicas organizacionais. A diversidade racial no mercado de trabalho brasileiro reflete as desigualdades estruturais e os desafios históricos enfrentados por grupos minoritários. Como aponta Coêlho Junior et al. (2023), a equidade racial vai além da mera inserção de pessoas negras, exigindo o enfrentamento de mecanismos de exclusão que persistem no ambiente corporativo. Esses mecanismos incluem processos de recrutamento com vieses implícitos, a ausência de ações afirmativas consistentes e uma cultura organizacional que reforça o *status quo*.

O conceito de racismo estrutural, amplamente explorado por Almeida (2020), é intrinsecamente ligado à formação das sociedades modernas, que consolidaram a segregação ocupacional e o privilégio branco com base na exploração escravocrata. O racismo opera de forma silenciosa no âmbito corporativo, manifestando-se em práticas que limitam o desenvolvimento de profissionais negros.

Benedito et al. (2022) afirmam que a estrutura organizacional deve incorporar práticas antirracistas que impactem a cultura e o desempenho econômico.

A literatura também diferencia diversidade e inclusão. Segundo Luz e Alves (2023), enquanto a diversidade é a presença de pessoas de diferentes origens, a inclusão envolve práticas ativas que garantem que essas pessoas tenham voz e influência.

Johnson (2020) argumenta que a inovação e a diversidade são indissociáveis, mas as iniciativas de diversidade frequentemente encontram resistência no nível executivo, que falha em reconhecer o potencial de vozes distintas. A interseccionalidade, segundo Collins e Bilge (2020), é crucial para compreender as múltiplas opressões de raça, gênero e classe que afetam, por exemplo, as mulheres negras no ambiente de trabalho.

O artigo aborda o conceito de letramento racial, que emerge no campo acadêmico como uma ferramenta de conscientização. Blum (2002) define letramento racial como a capacidade de compreender a raça como uma construção social e de reconhecer o racismo em suas diversas formas. Já Gomes (2012) o descreve como um processo educativo que possibilita a leitura crítica da realidade racial brasileira. O letramento racial capacita as lideranças a identificar e desconstruir vieses inconscientes, tornando-se uma ferramenta de mudança cultural e estrutural.

A integração da agenda ESG ao agronegócio é outro ponto de análise. Barrientos (2021) corrobora que a diversidade é uma necessidade estratégica em um mercado globalizado. No entanto, a racionalidade neoliberal pode instrumentalizar a diversidade para a maximização do lucro, sem um compromisso social genuíno, conforme alertam Speck e Ribeiro (2023). A inclusão eficaz deve dialogar com as comunidades locais e promover a sustentabilidade social para ter um impacto real.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS

O estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com propósito exploratório. Essa abordagem se justifica pela complexidade do tema, que requer uma compreensão aprofundada das percepções e vivências dos profissionais envolvidos. O método de pesquisa é o estudo de casos múltiplos em empresas do agronegócio no Vale do São Francisco, com os nomes fictícios de Frutas Palmares Agroexportadora, Vale Verde Agroexportadora e AgroZumbi Frutas do Vale.

A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, utilizando a triangulação de três métodos:

- Análise documental: para identificar as políticas formais de RH sobre diversidade e inclusão.
- Entrevistas semiestruturadas: com profissionais de RH, para que pudessem expressar suas percepções e experiências de forma detalhada.
- Levantamento demográfico: para obter dados sobre a composição racial dos colaboradores em diferentes níveis hierárquicos.

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016). O material foi organizado, categorizado e interpretado com o auxílio do software Atlas.ti. A triangulação dos dados obtidos das diferentes fontes foi essencial para aumentar a confiabilidade dos achados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados, baseada nos dados coletados, aprofundou as percepções sobre a diversidade racial no agronegócio do Vale do São Francisco. As trajetórias dos gestores negros entrevistados, Yalê e Marcos (nomes fictícios), são emblemáticas, pois revelam as diferentes camadas de racismo e exclusão no setor. Enquanto Marcos vivencia a discriminação como um desafio técnico a ser superado, Yalê a experimenta de forma mais interseccional, combinando preconceito de gênero e raça.

As percepções dos profissionais de RH confirmaram um conservadorismo estrutural que dificulta a implementação de medidas efetivas de inclusão. Esse conservadorismo se manifesta

em práticas de contratação e promoção, onde a competência e a liderança são majoritariamente associadas à "branquitude masculina". A pesquisa identificou a predominância de lideranças brancas, uma meritocracia descontextualizada, processos seletivos com vieses e a falta de programas afirmativos.

Os dados estimados revelaram uma forte concentração de profissionais negros em funções operacionais (75% na Frutas Palmares, 68% na ValeVerde e 80% na AgroZumbi), com uma presença significativamente reduzida na alta gestão. Isso reforça a necessidade de políticas afirmativas para promover a ascensão profissional. A análise crítica das trajetórias e percepções dos entrevistados indica uma desconexão entre o discurso e a prática, pois a diversidade é valorizada em documentos, mas tratada como uma iniciativa voluntária e não uma política sistemática.

Para enfrentar esses desafios, a pesquisa propôs um **framework estratégico** com cinco eixos:

1. **Diagnóstico contínuo:** para mapear a composição racial e identificar lacunas.
2. **Capacitação:** por meio do letramento racial e programas de mentoria.
3. **Comunicação estratégica:** para alinhar o discurso à prática.
4. **Mentoria:** para preparar talentos negros para a ascensão.
5. **Revisão de processos seletivos:** para implementar lentes antirracistas e evitar vieses inconscientes ou conscientes.

O *framework* se divide em quatro dimensões (normativa, estratégica, operacional e avaliativa), visando a uma abordagem integrada. A aplicabilidade do modelo no Vale do São Francisco exige a adaptação às particularidades da região, integrando a diversidade com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Empresas que promovem a inclusão podem fortalecer sua reputação e atrair investidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo confirmou que, no agronegócio do Vale do São Francisco, a inclusão racial ainda enfrenta desafios significativos. As práticas organizacionais são superficiais e o racismo institucional se manifesta de forma sutil, limitando a ascensão de profissionais negros a cargos de liderança. Os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi traçado um panorama detalhado das limitações enfrentadas pelas empresas, como a ausência de ações afirmativas robustas e a falta de preparação das lideranças.

As limitações metodológicas do estudo incluem o escopo regional restrito, que pode limitar a generalização dos achados para outros contextos do agronegócio brasileiro. A natureza qualitativa da pesquisa, embora profunda, não oferece uma visão quantitativa ampla, que poderia enriquecer a análise com dados estatísticos complementares.

Para estudos futuros, sugere-se explorar a percepção dos próprios profissionais negros, incluindo aqueles em níveis operacionais e intermediários, para uma análise mais completa sobre os desafios de ascensão. Também seria valioso investigar o impacto econômico direto da implementação de políticas de inclusão racial no setor, utilizando metodologias quantitativas para avaliar o retorno sobre o investimento (ROI) em termos de produtividade e inovação. Outras oportunidades incluem análises comparativas entre o agronegócio e outros setores e aprofundar a interseccionalidade das discriminações de gênero e raça. A pesquisa sobre o papel das políticas públicas na promoção da diversidade racial no agronegócio também pode ter um impacto significativo em larga escala.

O estudo conclui que a diversidade racial, apesar de ser um desafio, representa uma oportunidade de transformação organizacional. Cabe às empresas adotar políticas que ultrapassem o simbolismo e promovam mudanças efetivas e duradouras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. 1. ed. São Paulo: Editora Jandaíra, 2020. (Feminismos Plurais).

BARRIENTOS, L. E. Diversidade e inclusão nas equipes de trabalho: não só a medida certa, como também a mais inteligente. In: PERREGIL, F. A. G. **As práticas organizacionais de diversidade e inclusão: cenário da América Latina**. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2021.

BENEDITO, B. O.; RIBEIRO, M. A.; DAMIAN, I. P. M.; WOIDA, L. M. Perspectivas entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 27, n. 1, p. 126-150, jan./mar. 2022.

COÊLHO JUNIOR, Pedro Jaime de. **Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial. Uma abordagem socio-antropológica**. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COLLINS, P. H.; BILGE, S. **Interseccionalidade**. São Paulo: Boitempo, 2020.

FERREIRA, Franciely Freitas; MOREIRA, Renata Alves; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. 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. ISSN: 1981-1179.

GIRARDI, Eduardo. **A indissociabilidade entre a questão agrária e a questão racial no Brasil: análise da situação do negro no campo a partir dos dados do Censo Agropecuário 2017**. São Paulo: Editora Unesp, 2022.

GOMES, Nilma Lino. **Educação e relações raciais: reflexões sobre a questão racial no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

Luz, Victor Costa; Alves, Micael Franco. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. **Revista Foco**, v. 16, n. 1, p. e731-e731, 2023.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

SPECK, Ana; RIBEIRO, Paula. Problematizações sobre diversidade e diferença e a relação com a racionalidade neoliberal no mercado de trabalho do agronegócio. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 9, 2023.

TWINE, France Winddance. A racialização do trabalho. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 33, n. 4, p. 892-915, 2004.