

Competências em Gestão de Grupos Minorizados: Um Estudo em Empresa Multinacional do Setor do Agronegócio Brasileiro

*Competencies in Managing Minority Groups:
A Study in a Multinational Agribusiness Company in Brazil*

*Competencias en la Gestión de Grupos Minoritarios:
Un Estudio en una Empresa Multinacional del Sector Agrícola en Brasil*

Autoria

Ludielson Kleyton Rodrigues Bandeira

 Fundação Getulio Vargas
 kleyton.bandeira@gmail.com
 <https://orcid.org/0009-0004-8285-0320>

Anderson de Souza Sant'Anna

 Fundação Getulio Vargas
 anderson.santanna@fgv.br
 <https://orcid.org/0000-0001-6537-6314>

RESUMO

Objetivo: Investigar, no contexto de organização multinacional do setor do agronegócio atuante no Brasil, que competências gerenciais são percebidas como mais relevantes para a gestão de grupos minorizados, à luz da agenda contemporânea de diversidade e inclusão. **Metodologia:** A pesquisa adota abordagem quantitativa, com estudo de caso único e aplicação de survey a 60 gestores de diferentes níveis hierárquicos. Os dados foram examinados por meio de estatística descritiva, análise de confiabilidade, análise fatorial exploratória e testes comparativos entre grupos. **Relevância:** O estudo contribui para suprir lacuna na literatura sobre gestão da diversidade em setores ainda pouco explorados, como o agronegócio brasileiro, avançando na compreensão de competências requeridas para a gestão de grupos minorizados em contextos organizacionais marcados por desafios de inclusão. **Principais Resultados:** Os resultados evidenciam elevada consistência interna da escala e identificam quatro dimensões empíricas relevantes para a gestão da diversidade. Destacam-se competências relacionadas à liderança inclusiva, comunicação com diferentes grupos, administração construtiva de conflitos, promoção de ambientes acolhedores e ao uso de instrumentos formais de diversidade e inclusão. A interpretação dos fatores também permite associar os achados a competências como inteligência emocional, adaptabilidade e competências interculturais. **Contribuições Teóricas:** O artigo articula literatura sobre competências gerenciais e diversidade organizacional em setor ainda pouco investigado, explicitando a combinação entre competências relacionais, analíticas e institucionais na gestão de grupos minorizados. **Contribuições Sociais:** Os achados oferecem subsídios para o fortalecimento de políticas de diversidade e inclusão, especialmente por meio do desenvolvimento gerencial e da construção de ambientes de trabalho mais equitativos e acolhedores.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Gestão Da Diversidade; Grupos Minorizados; Agronegócio; Inclusão.

ABSTRACT

Purpose: To investigate, in the context of a multinational agribusiness organization operating in Brazil, which managerial competencies are perceived as most relevant for the management of minoritized groups, considering the contemporary diversity and inclusion agenda. **Methodology:** The study adopts a quantitative approach based on a single-case study and a survey conducted with 60 managers from different hierarchical levels. Data were examined through descriptive statistics, reliability analysis, exploratory factor analysis, and comparative tests across groups. **Relevance:** The study addresses a gap in the diversity management literature in sectors that remain underexplored, such as Brazilian agribusiness, advancing the understanding of the competencies required to manage minoritized groups in organizational contexts marked by inclusion challenges. **Main results:** The findings indicate high internal consistency of the scale and identify four empirical dimensions relevant to diversity management. The most salient competencies involve inclusive leadership, communication with different groups, constructive conflict management, the promotion of welcoming work environments, and the use of formal diversity and inclusion instruments. The interpretation of the factors also allows the findings to be associated with competencies such as emotional intelligence, adaptability, and intercultural competencies. **Theoretical contributions:** The article contributes by articulating the literature on managerial competencies and organizational diversity in a sector that is still insufficiently examined, while clarifying how relational, analytical, and institutional competencies combine in the management of minoritized groups. **Social contributions:** The findings provide practical support for strengthening diversity and inclusion policies, especially through managerial development and the construction of more equitable and welcoming work environments.

Keywords: Managerial Competencies; Diversity Management; Minoritized Groups; Agribusiness; Inclusion.

RESUMEN

Objetivo: Investigar las competencias necesarias para la gestión de grupos minoritarios en una organización multinacional del sector agrario que opera en Brasil, destacando la importancia de la diversidad en la agenda organizacional. **Metodología:** Investigación cuantitativa basada en un estudio de caso y técnica de encuesta. **Relevancia:** La gestión de la diversidad es un tema creciente, pero todavía insuficiente para abordar las disparidades organizacionales. Este estudio proporciona una visión general de las competencias necesarias para promover culturas organizacionales más inclusivas y plurales. **Principales Resultados:** Las competencias más valoradas incluyen la inteligencia emocional, la adaptabilidad y las competencias interculturales. Los gestores con alta inteligencia emocional crean entornos de trabajo más inclusivos y motivadores. La adaptabilidad es crucial para acomodar las diversas necesidades de los profesionales y responder a situaciones inesperadas. Las competencias interculturales permiten una navegación efectiva a través de la diversidad cultural de la organización. **Contribuciones Teóricas:** Este estudio destaca la importancia de desarrollar competencias específicas para una gestión efectiva de la diversidad y la inclusión, sugiriendo la necesidad de programas de formación continua para mejorar estas competencias. **Contribuciones Sociales:** La implementación de políticas de diversidad, junto con un liderazgo comprometido y competente, puede aumentar la satisfacción laboral y la retención de talentos, contribuyendo a la efectividad general de la organización. Este estudio ofrece información valiosa para gestores y responsables de políticas en recursos humanos, particularmente en el sector agrario.

Palabras Clave: Competencias Gerenciales, Gestión de la Diversidad, Grupos Minoritarios, Inteligencia Emocional, Adaptabilidad.

■ INTRODUÇÃO

No debate contemporâneo sobre diversidade e inclusão, grande parte da literatura concentra-se em setores como tecnologia, saúde, educação e serviços intensivos em conhecimento. Em contraste, o agronegócio permanece relativamente subexplorado, sobretudo quando o foco recai sobre competências gerenciais requeridas para a gestão de grupos minorizados no contexto brasileiro. Essa lacuna é relevante não apenas por razões acadêmicas, mas também porque o agronegócio combina capilaridade territorial, forte heterogeneidade regional, estruturas hierárquicas marcadas, pressão por produtividade e permanências culturais que podem dificultar a tradução prática da agenda de diversidade.

Embora a literatura sobre gestão da diversidade tenha avançado de modo substantivo, ainda persiste uma distância entre, de um lado, formulações genéricas sobre inclusão e, de outro, a especificação das capacidades gerenciais necessárias para operar em contextos concretos. Em termos analíticos, não basta afirmar que a diversidade é desejável; é necessário compreender quais repertórios cognitivos, relacionais e institucionais permitem aos gestores sustentar práticas efetivamente inclusivas em ambientes organizacionais complexos. É precisamente nesse ponto que a noção de competência gerencial ganha centralidade (Boyatzis, 1982; Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2001).

Nesse quadro, este artigo assume um recorte claro: investiga competências gerenciais requeridas para a gestão de grupos minorizados em empresa multinacional do agronegócio com atuação no Brasil. Para tal, estrutura-se a partir da seguinte questão de pesquisa: que competências gerenciais são percebidas como mais requeridas para a gestão de grupos minorizados em uma multinacional do agronegócio atuante no Brasil? Secundariamente, examina-se se tais competências variam segundo características sociodemográficas e laborais dos respondentes.

A contribuição pretendida é tripla. Em primeiro lugar, o artigo delimita empiricamente a discussão em um setor ainda pouco explorado pela literatura de diversidade. Em segundo, torna explícito o caminho analítico pelo qual a evidência quantitativa sustenta a identificação das competências centrais. Em terceiro, oferece implicações aplicadas para desenvolvimento de lideranças, desenho de políticas de recursos humanos e institucionalização de práticas de inclusão.

Além desta introdução, o artigo apresenta a fundamentação teórica, o método, os resultados, a discussão, as conclusões e apêndice sintético com análises complementares.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A análise de competências gerenciais requeridas para a gestão de grupos minorizados requer mais do que reconhecer a crescente heterogeneidade social das organizações. Pressupõe compreender sob quais condições a diferença deixa de ser apenas um dado composicional e passa a constituir um problema propriamente organizacional, isto é, um problema de reconhecimento, participação, pertencimento e tradução institucional. Em outros termos, não basta perguntar quem compõe a força de trabalho; é necessário examinar como certas diferenças são percebidas, valorizadas, administradas ou neutralizadas no cotidiano das práticas gerenciais.

Essa inflexão é relevante na medida em que a literatura sobre diversidade e inclusão indica, de forma consistente, que representação não se confunde com inclusão efetiva. De modo paralelo, a literatura sobre competências gerenciais sugere que a ação competente não decorre apenas de conhecimento técnico ou autoridade formal, mas da capacidade de interpretar situações, mediar tensões e mobilizar respostas adequadas ao contexto. Quando tais debates são articulados, torna-se possível sustentar que a gestão de grupos minorizados depende de competências específicas, capazes de operar em ambientes atravessados por diferenças socialmente hierarquizadas e assimetrias persistentes de poder e reconhecimento.

Com base nessa premissa, a presente seção organiza o enquadramento teórico do artigo em três movimentos. Inicialmente, discute a literatura sobre diversidade, inclusão e grupos minorizados, destacando a distinção entre presença e inclusão. Em seguida, examina a literatura sobre competências gerenciais em contextos de diversidade, com ênfase nas capacidades relacionais, interculturais e adaptativas requeridas nesses ambientes. Por fim, apresenta o modelo analítico do estudo, explicitando como a interpretação das competências centrais resulta da articulação entre a estrutura empírica identificada na análise fatorial e os referenciais teóricos mobilizados. Dessa forma, busca-se construir uma base conceitual coerente com a questão de pesquisa e com a estratégia metodológica adotada.

Gestão da diversidade, inclusão e grupos minorizados

A literatura sobre diversidade organizacional distingue, de forma crescente, representação e inclusão. Representação diz respeito à presença de pessoas com diferentes marcadores sociais; inclusão refere-se às condições concretas pelas quais essas diferenças podem ser reconhecidas, valorizadas e convertidas em participação efetiva, voz e pertencimento (Shore et al., 2011; Nishii, 2013; Shore & Chung, 2024). Assim, uma organização pode ampliar a diversidade composicional sem, necessariamente, construir um clima inclusivo.

No presente estudo, utiliza-se a expressão grupos minorizados para designar coletivos que, em razão de processos históricos e organizacionais de sub-representação, discriminação ou desigual acesso a oportunidades, ocupam posições desvantajosas em relação a grupos majoritários. A categoria remete menos ao tamanho numérico absoluto e mais à distribuição assimétrica de poder, reconhecimento e acesso a recursos. Essa precisão conceitual é importante na medida em que evita tratar a diversidade como mera diferença despolitizada.

A literatura clássica revela que o valor organizacional da diversidade depende das lentes pelas quais as diferenças são interpretadas e mobilizadas. Cox (1991, 1993) destaca a importância do multiculturalismo organizacional; Thomas e Ely (1996) argumentam que as diferenças produzem valor quando conectadas à aprendizagem e à mudança do trabalho; e Fleury (2000) mostra que, no contexto brasileiro, a gestão da diversidade requer ir além do discurso para alcançar dispositivos institucionais mais consistentes. Em termos recentes, a agenda de inclusão desloca o foco da simples composição de força de trabalho para climas psicológicos, práticas organizacionais e comportamentos de liderança que sustentam pertencimento e valorização da singularidade (Randel et al., 2018; Chung et al., 2024).

Competências gerenciais para contextos de diversidade

A literatura de competências gerenciais sugere que desempenho superior não decorre apenas de conhecimento técnico, mas da articulação entre motivos, autocontrole, julgamento, comunicação e capacidade de ação contextualizada (Boyatzis, 1982; Le Boterf, 1987; Zarifian, 1999). Em ambientes diversos, essa articulação se torna ainda mais exigente, porque o gestor precisa interpretar diferenças, administrar tensões, reduzir vieses relacionais e transformar princípios normativos em rotinas efetivas.

Três conjuntos de competências são especialmente recorrentes nessa literatura. O primeiro diz respeito à inteligência emocional, entendida como a capacidade de reconhecer, regular e mobilizar emoções próprias e alheias em interações complexas (Goleman, 1995). Em contextos de diversidade, essa competência é particularmente importante para a escuta, a empatia, a mediação de conflitos e o manejo de situações de exclusão simbólica.

O segundo conjunto envolve competências interculturais. Aqui não se trata apenas de tolerar diferenças, mas de saber interagir, coordenar e decidir em contextos nos quais referências culturais, religiosas, geracionais e identitárias não são homogêneas. Em organizações multinacionais e territorialmente dispersas, como as do agronegócio, a competência intercultural deixa de ser periférica e passa a compor o núcleo da efetividade gerencial.

O terceiro conjunto envolve adaptabilidade. Em vez de uma disposição abstrata para mudança, a adaptabilidade relevante neste estudo é aquela que permite traduzir a agenda de diversidade para práticas de recrutamento, desenvolvimento, comunicação, aprendizagem e correção de desequilíbrios de representação. Em outras palavras, não basta o gestor ser favorável à diversidade; ele precisa convertê-la em ação institucional.

Modelo Analítico do Estudo

A identificação das competências gerenciais centrais requer, neste estudo, um movimento analítico que articule evidência empírica e interpretação teórica de forma mais rigorosa. Para tanto, adota-se um procedimento em duas etapas. Em um primeiro momento, examina-se a estrutura empírica da escala por meio de análise fatorial exploratória, com o objetivo de identificar componentes de primeira ordem. Em seguida, esses componentes são interpretados à luz da literatura especializada, permitindo sua consolidação em macrocompetências gerenciais de ordem superior.

Tal estratégia mostra-se analiticamente consistente porque evita dois riscos recorrentes. De um lado, impede a imposição de categorias teóricas inteiramente externas ao material empírico; de outro, evita que a análise permaneça restrita à descrição fragmentada de itens, cargas fatoriais e indicadores estatísticos. Com isso, torna-se possível construir uma síntese interpretativa mais robusta, capaz de aproximar a estrutura quantitativa dos dados das categorias conceituais mobilizadas na literatura sobre competências gerenciais e gestão da diversidade.

METODOLOGIA

A pesquisa que subsidia os resultados deste estudo pode ser caracterizada como um estudo de caso de natureza quantitativa, realizado em empresa multinacional do setor do agronegócio com operação relevante no Brasil. A estratégia metodológica combina survey e análise estatística inferencial e exploratória. A opção por um estudo de caso se justifica na medida em que o objetivo não é estimar prevalências nacionais, mas compreender, em profundidade contextual, quais competências são percebidas como mais relevantes para a gestão de grupos minorizados em um ambiente organizacional específico.

A população elegível contempla 210 profissionais distribuídos por diferentes níveis hierárquicos, sendo a amostra final composta por 60 respondentes de gerência, coordenação, supervisão, liderança de turno e trabalhadores sem cargo de chefia. Embora a distribuição hierárquica seja heterogênea, o número de respondentes deve ser lido com cautela analítica: o estudo oferece evidências exploratórias e contextualizadas, e não base suficiente para generalizações amplas.

Com vistas a tornar mais clara a composição da amostra e sua distribuição entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, a Tabela 1 apresenta a relação entre população elegível e respondentes efetivos em cada grupo funcional. Essa explicitação é importante porque permite situar o alcance empírico do estudo e qualificar a leitura dos resultados à luz da distribuição desigual dos participantes entre os estratos organizacionais.

Tabela 1.

Composição da amostra por nível hierárquico.

Grupo funcional	Amostra	População
Gerência	16	20
Coordenação	13	40
Supervisão	21	25
Líder de turno	3	80
Sem cargo de chefia/gestão	7	45
Total	60	210

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se observa, a amostra concentra-se sobretudo nos níveis de supervisão, gerência e coordenação, enquanto a participação de líderes de turno foi proporcionalmente mais reduzida. Essa configuração reforça o caráter contextual e exploratório da pesquisa, ao mesmo tempo em que oferece base suficiente para examinar, de modo analítico, como as competências investigadas são percebidas por diferentes segmentos da estrutura organizacional. A partir dessa caracterização da amostra, passa-se à descrição do instrumento de coleta e dos procedimentos de análise adotados no estudo.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, ele foi elaborado a partir do quadro de competências proposto por Lorentz (2014) e operacionalizado em 20 itens, avaliados em escala Likert de 11 pontos. Os itens contemplam compreensão e valorização da diversidade, empatia, igualdade de oportunidades, ambiente inclusivo, apoio ao desenvolvimento, administração de conflitos, manejo de diferenças étnicas, religiosas e de orientação sexual, liderança inclusiva, programas de treinamento, exemplaridade comportamental, comunicação e revisão contínua de práticas.

Já no que se refere à coleta de dados, a mesma ocorreu entre dezembro de 2023 e abril de 2024, por meio de formulário eletrônico. Antes da aplicação definitiva, realizou-se pré-teste para verificar clareza, forma e adequação do instrumento. Em termos éticos, a participação foi voluntária, mediante consentimento informado em ambiente digital. Não foram coletados nomes, matrículas ou identificadores pessoais; os resultados foram tratados de forma agregada, preservando-se confidencialidade e anonimato dos participantes.

As análises foram realizadas no IBM SPSS Statistics 25, com nível de significância de 5%. Inicialmente, foram produzidas estatísticas descritivas. Em seguida, avaliou-se a confiabilidade da escala por meio do alfa de Cronbach e sua dimensionalidade por análise fatorial exploratória com rotação Varimax, precedida pelo teste KMO e pelo teste de esfericidade de Bartlett. Para comparações entre grupos, utilizaram-se teste t, Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, conforme a natureza da variável e a distribuição dos dados. Em todos os casos, evitou-se interpretar associações como causalidade.

■ A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A organização estudada opera em cerca de 100 países e mantém posição relevante no agronegócio brasileiro, com cadeia logística distribuída em 13 estados e aproximadamente 3.500 profissionais diretos em 22 localidades. Trata-se, portanto, de um ambiente no qual dispersão geográfica, integração de unidades, pressões operacionais e diferenças regionais tornam a gestão de pessoas particularmente desafiadora.

Segundo informações internas utilizadas na caracterização do caso, a empresa passou recentemente por integração de organizações adquiridas e vivenciava taxas expressivas de rotatividade. Nesse contexto, a agenda de liderança e de recursos humanos assume caráter estratégico. A gestão da diversidade, contudo, ainda aparece de forma incipiente e mais monitorada por indicadores do que plenamente incorporada em rotinas, práticas e competências. Isso torna o caso particularmente útil para investigar que

capacidades gerenciais são percebidas como necessárias quando a inclusão ainda está em processo de institucionalização.

■ RESULTADOS

A presente seção busca demonstrar como a evidência quantitativa mobilizada pelo estudo sustenta a identificação das competências gerenciais associadas à gestão de grupos minorizados. Tal encaminhamento parte da premissa de que, em pesquisas dessa natureza, a relevância dos resultados não reside apenas na apresentação de indicadores estatísticos, mas na possibilidade de converter regularidades empíricas em interpretação analiticamente consistente. Em outros termos, não se trata simplesmente de expor frequências, médias ou coeficientes, mas de explicitar o percurso pelo qual a estrutura dos dados informa a construção do argumento substantivo do artigo.

Com esse propósito, a seção foi organizada em um movimento analítico progressivo. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes, acompanhado das cautelas de leitura necessárias à adequada delimitação do alcance empírico dos achados. Em seguida, examinam-se a consistência interna e a estrutura fatorial da escala, de modo a verificar sua robustez como base para a análise subsequente. Na sequência, interpreta-se a configuração dos componentes extraídos, mostrando como eles podem ser articulados em macrocompetências gerenciais de ordem superior. Por fim, discutem-se as comparações entre grupos, de modo a observar em que medida tais competências são percebidas de forma homogênea ou diferenciada no interior da amostra. Assim, mais do que relatar resultados, esta seção organiza o terreno empírico sobre o qual se apoiará a discussão teórica do estudo.

Perfil dos respondentes e cautelas de leitura

A amostra da pesquisa é majoritariamente composta por homens (65,0%), pessoas cisgênero (98,3%), heterossexuais (96,7%) e brancas ou pardas (90,0% somadas). Metade dos respondentes está no Sudeste, e 73,3% possuem até dois anos de vínculo com a organização. Não houve respondentes com deficiência na amostra.

Esses dados são analiticamente relevantes por duas razões. Primeiro, mostram que o estudo capta predominantemente a autopercepção gerencial de grupos socialmente majoritários, e não a experiência direta dos grupos minorizados. Segundo, a ausência de pessoas com deficiência entre os respondentes não deve ser convertida em inferência causal sobre as políticas organizacionais; ela pode refletir a composição real do quadro gerencial, as condições de recrutamento da pesquisa ou ambos. Por isso, ao longo desta seção, os achados são tratados como evidência sobre percepção de competências, e não como medida de efetividade da política de inclusão.

Confiabilidade e estrutura fatorial da escala

A escala apresentou excelente consistência interna, com alfa de Cronbach de 0,955 e alfa padronizado de 0,964. O índice KMO foi 0,772, com teste de Bartlett significativo ($p < 0,001$), o que sustenta a adequação da análise fatorial exploratória.

A extração dos componentes, com rotação Varimax, resultou em quatro fatores que explicam conjuntamente 80,774% da variância total. Esse resultado é robusto para fins exploratórios e indica que o construto não é unidimensional. Em vez disso, as competências requeridas para a gestão de grupos minorizados distribuem-se em um conjunto articulado de dimensões relacionais, culturais e institucionais.

Com o objetivo de sintetizar os principais indicadores de consistência interna e adequação da base empírica à análise fatorial, a Tabela 2 reúne os resultados centrais de confiabilidade e dimensionalidade da escala. Esses indicadores são relevantes porque fornecem o suporte estatístico para a interpretação subsequente dos componentes extraídos.

Tabela 2.

Indicadores centrais de confiabilidade e dimensionalidade.

Indicador	Valor
Casos válidos	60
Alfa de Cronbach	0,955
Alfa de Cronbach (itens padronizados)	0,964
Medida KMO	0,772
Bartlett (qui-quadrado aproximado)	1412,548
Bartlett (gl)	190
Bartlett (p-valor)	< 0,001
Número de componentes retidos	4
Variância total explicada	80,774%

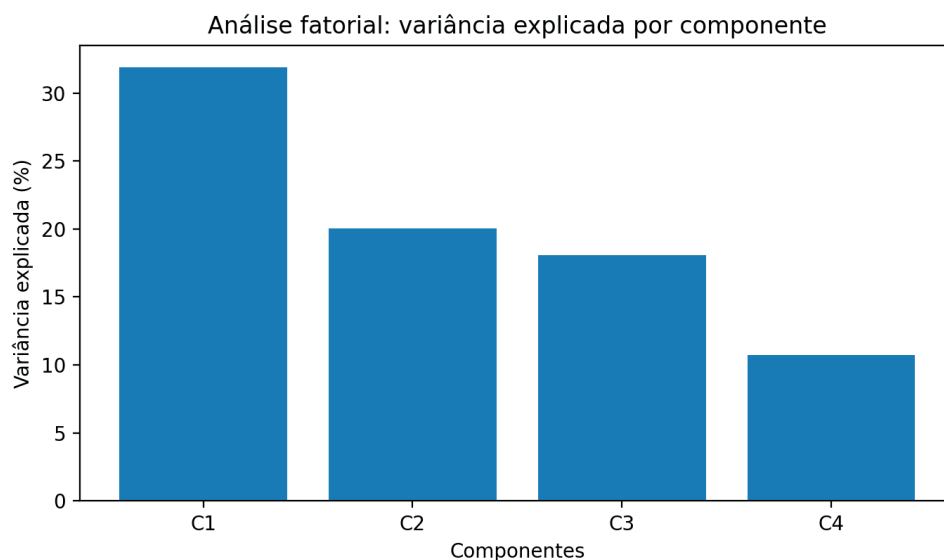
Fonte: Dados da pesquisa.

Como se observa, os indicadores apontam simultaneamente elevada consistência interna e adequação da matriz de dados à extração de fatores. Em conjunto, esses resultados autorizam avançar da verificação estatística da escala para a análise da distribuição da variância entre os componentes retidos, aspecto que ajuda a qualificar a estrutura interna do construto investigado.

A Figura 1 complementa essa leitura ao apresentar, de forma visual, a variância explicada por cada componente extraído na análise fatorial. Sua inclusão permite observar com maior clareza o peso relativo de cada fator na composição da estrutura empírica da escala.

Figura 1.

Variância explicada por componente extraído na análise fatorial.



Conforme evidenciado na Figura 1, o primeiro componente concentra a maior parcela da variância explicada, seguido pelos componentes subsequentes, em padrão compatível com estruturas multidimensionais nas quais diferentes domínios contribuem de forma articulada para o construto analisado. Essa distribuição reforça a interpretação de que as competências requeridas para a gestão de grupos minorizados não se reduzem a uma dimensão única, abrindo caminho para a análise substantiva dos componentes e de sua tradução em macrocompetências gerenciais na seção seguinte.

Da estrutura fatorial às competências centrais

A Tabela 3 sintetiza a interpretação dos quatro componentes de primeira ordem. Em vez de apenas reproduzir cargas fatoriais, a tabela traduz a estrutura empírica em significados gerenciais coerentes com a literatura. Esse passo é central para explicitar, de forma analiticamente consistente, como a estrutura empírica observada sustenta a identificação das competências destacadas ao longo do estudo.

Para tornar explícita a passagem da estrutura fatorial para a interpretação substantiva dos achados, a Tabela 3 organiza os quatro componentes de primeira ordem, os itens com maior concentração em cada um deles, sua interpretação analítica e a macrocompetência associada. Desse modo, a tabela funciona como uma ponte entre a evidência empírica e a consolidação das competências gerenciais centrais discutidas no estudo.

Tabela 3.

Síntese interpretativa dos componentes fatoriais e macrocompetências associadas

Componente	Itens com Maior Concentração	Interpretação de Primeira Ordem	Macrocompetência Associada
1	Q13, Q14, Q15, Q17, Q18, Q19, Q20	Liderança inclusiva, comunicação, exemplaridade e revisão contínua de práticas	Inteligência emocional aplicada à inclusão
2	Q03, Q04, Q05, Q06, Q07, Q08	Coordenação cotidiana da diversidade, apoio ao desenvolvimento e gestão construtiva das diferenças	Inteligência emocional aplicada à inclusão/competência intercultural
3	Q01, Q10, Q12	Valorização da diversidade e manejo de diferenças identitárias específicas	Competência intercultural
4	Q09, Q11	Metas, métricas e ação corretiva sobre representação	Adaptabilidade com tradução institucional

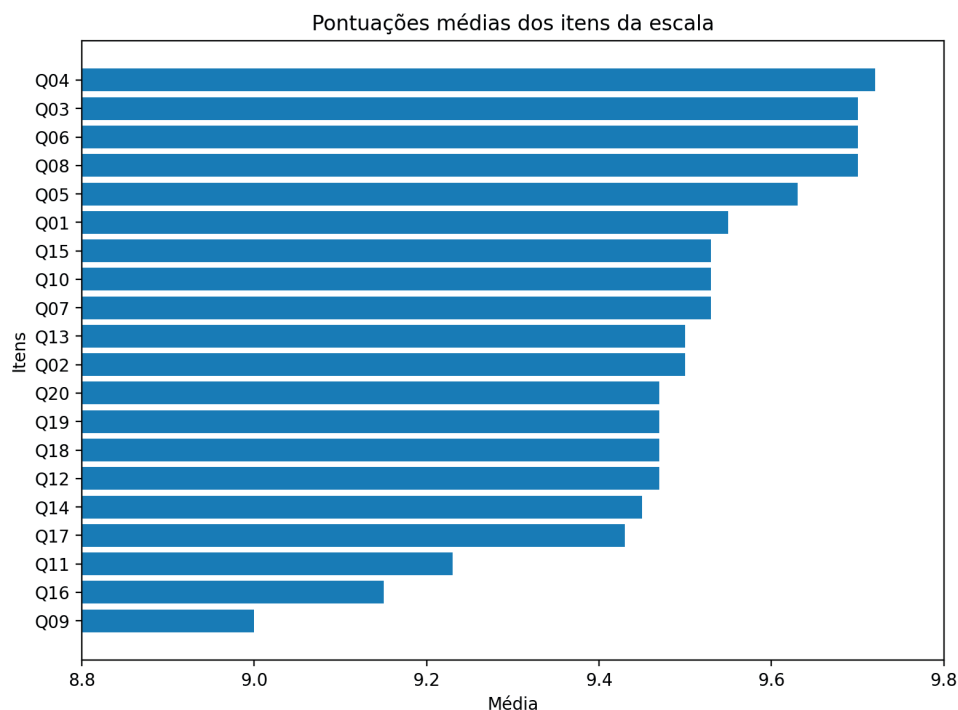
Fonte: Dados da pesquisa

Como se observa, os componentes extraídos não apenas confirmam a natureza multidimensional do construto, mas também permitem avançar de uma leitura estritamente estatística para uma interpretação gerencialmente significativa. Em conjunto, eles evidenciam que as competências requeridas para a gestão de grupos minorizados se distribuem entre dimensões relacionais, interculturais e institucionais, oferecendo base analítica para sua posterior condensação em macrocompetências de ordem superior.

Os componentes 1 e 2 concentram itens associados à liderança inclusiva em interação cotidiana: comunicação, modelagem comportamental, incorporação da diversidade no desenvolvimento de equipes, empatia, ambiente acolhedor e administração construtiva de conflitos. Os componentes 3 e 4, por sua vez, adicionam duas dimensões complementares: o manejo de diferenças identitárias específicas e a formalização institucional da diversidade por metas, métricas e ações corretivas.

Tomados em conjunto, esses quatro componentes podem ser condensados em três macrocompetências gerenciais. A primeira é a inteligência emocional aplicada à inclusão, pois reúne empatia, escuta, gestão de conflitos, comunicação respeitosa e capacidade de atuar como modelo de comportamento inclusivo. A segunda é a competência intercultural, expressa no manejo de diferenças étnicas, religiosas, geracionais e de orientação sexual. A terceira é a adaptabilidade com tradução institucional, isto é, a capacidade de converter o reconhecimento da diversidade em aprendizagem, desenvolvimento de equipes, treinamento, monitoramento e correção de desequilíbrios. Assim, as categorias finais não foram arbitrariamente acrescentadas ao texto; elas decorrem da interpretação integrada dos componentes empíricos à luz da literatura.

A Figura 2, por sua vez, organiza as pontuações médias dos itens da escala. Observa-se um padrão elevado em quase todos os itens, com destaque para Q04, Q03, Q06 e Q08, enquanto Q09 e Q11 aparecem como os itens comparativamente menos elevados, sugerindo que a formalização da diversidade em métricas e ações corretivas tende a ser percebida como uma dimensão menos consolidada do que o discurso relacional da inclusão.

Figura 2.*Médias dos itens da escala de competências gerenciais na diversidade.*

A Figura 2 corrobora que os itens associados ao ambiente inclusivo, à igualdade de oportunidades e ao manejo cotidiano das diferenças obtiveram escores mais elevados, ao passo que itens vinculados à definição de metas, métricas e ações corretivas apresentaram médias relativamente inferiores. Esse contraste é analiticamente relevante porque sugere que, no caso estudado, a dimensão relacional da inclusão parece mais consolidada do que sua formalização em instrumentos institucionais de gestão. Tal achado sustenta a interpretação de que a gestão da diversidade requer não apenas sensibilização interpessoal, mas também capacidade de tradução organizacional e institucional da agenda inclusiva.

Comparações entre grupos

As comparações por faixa etária, escolaridade, macrorregião, cargo e tempo de organização não apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Em termos substantivos, isso sugere que a percepção das competências requeridas para a gestão da diversidade se distribui de forma relativamente homogênea entre subgrupos do caso analisado.

As diferenças por sexo, entretanto, merecem atenção. Mulheres atribuíram escores significativamente mais altos a itens como empatia, administração construtiva de conflitos, liderança inclusiva, desenvolvimento de equipes, conscientização sobre vieses, comunicação, exemplaridade e revisão contínua de práticas. O resultado não autoriza uma explicação essencialista; ele apenas indica que, nesta amostra, mulheres tenderam a reconhecer como mais centrais alguns componentes relacionais e reflexivos da gestão inclusiva.

Como se trata de estudo transversal, com amostra reduzida e autoavaliação, reitera-se que tais diferenças devem ser lidas como padrões de percepção e não como prova de superioridade efetiva de desempenho entre grupos.

O Apêndice A sintetiza principais resultados das comparações entre grupos.

■ DISCUSSÃO

Os resultados reforçam que a gestão de grupos minorizados não pode ser reduzida a uma competência única nem a uma atitude moral genérica. A estrutura fatorial identificada aponta para um arranjo mais complexo, no qual dimensões relacionais, interculturais e institucionais se articulam. Em outras palavras, o gestor eficaz em contextos de diversidade não é apenas aquele que “valoriza diferenças”, mas aquele capaz de sustentar interações inclusivas, coordenar diferenças no trabalho cotidiano e transformar a pauta de diversidade em dispositivos organizacionais.

Esse achado dialoga com a literatura que distingue diversidade composicional de inclusão efetiva. Shore et al. (2011) e Nishii (2013) mostraram que pertencimento, justiça relacional e valorização da singularidade dependem de clima inclusivo; já Randel et al. (2018) e Shore e Chung (2024) ressaltam o papel específico da liderança em viabilizar esse clima. O presente estudo acrescenta que, no agronegócio brasileiro, tal clima depende de uma base competencial que combina inteligência emocional, competência intercultural e adaptabilidade institucional.

A inteligência emocional aparece menos como atributo psicológico abstrato e mais como competência aplicada à inclusão. Ela se manifesta na gestão de conflitos, na escuta, na comunicação e na modelagem de comportamentos. Isso ajuda a compreender por que os itens mais valorizados concentram-se em ambiente acolhedor, igualdade de oportunidades e manejo de diferenças no cotidiano. Não se trata de mero “soft skill”, mas de infraestrutura relacional da inclusão.

A competência intercultural, por sua vez, surge como requisito prático em uma organização multinacional, territorialmente dispersa e socialmente heterogênea. Nesse ponto, o artigo confirma que a gestão da diversidade implica saber operar em contextos de diferença, e não apenas aderir ao princípio abstrato da não discriminação. A relevância dos itens ligados a etnia, religião, orientação sexual e faixas etárias sugere que os gestores reconhecem a necessidade de repertórios mais sofisticados para lidar com pluralidade identitária.

Já a adaptabilidade com tradução institucional constitui um dos pontos mais relevantes da contribuição do artigo. Nesse sentido, o conceito é ancorado em evidência mais precisa: o gestor precisa incorporar diversidade em estratégias de equipe, treinamento, revisão de práticas, metas e ações corretivas. Isso desloca o debate da esfera exclusivamente interpessoal para o plano do desenho organizacional.

Os resultados também permitem uma leitura crítica. O fato de a amostra ser formada majoritariamente por grupos socialmente majoritários sugere que a valorização declarada de competências inclusivas convive

com uma base organizacional ainda pouco plural na própria composição gerencial. Assim, o estudo não deve ser lido como evidência de que a inclusão já esteja consolidada na empresa, mas de que existe reconhecimento discursivo relativamente alto sobre quais competências seriam desejáveis. Essa distinção é decisiva e evita transformar correlações e médias elevadas em diagnósticos causais sobre efetividade da política de diversidade.

Do ponto de vista prático, os achados indicam que programas de desenvolvimento gerencial no agronegócio deveriam priorizar: formação em escuta e gestão de conflitos; desenvolvimento de competência intercultural; e instrumentos concretos de governança da diversidade, como métricas, monitoramento e protocolos de correção de desequilíbrios. Em síntese, a gestão da diversidade requer simultaneamente trabalho sobre o self do gestor, sobre suas interações e sobre os sistemas organizacionais nos quais sua ação se insere.

■ CONCLUSÃO

Empiricamente, o estudo revela que a escala utilizada possui elevada confiabilidade e que as competências requeridas para a gestão de grupos minorizados se distribuem em quatro componentes de primeira ordem. Em termos interpretativos, esses componentes convergem para três macro-competências: inteligência emocional aplicada à inclusão, competência intercultural e adaptabilidade com tradução institucional. Tal síntese reforça a consistência analítica do percurso pelo qual os achados quantitativos são articulados às categorias interpretativas centrais do estudo.

Teoricamente, o artigo contribui ao mostrar que, no agronegócio brasileiro, a gestão da diversidade não se reduz a sensibilidade individual, nem pode ser compreendida apenas pela ótica da representação formal. Ela depende de repertórios relacionais, culturais e organizacionais articulados. Praticamente, o estudo indica que liderança inclusiva precisa ser desenvolvida como capacidade treinável e mensurável, e não apenas como valor normativo.

As limitações permanecem relevantes: trata-se de um estudo de caso, com amostra resumida, dados autorrelatados e composição majoritária de respondentes pertencentes a grupos socialmente majoritários. Além disso, o desenho não permite inferências causais. Pesquisas futuras podem ampliar a base comparativa para outras empresas e cadeias do agronegócio, incorporar a voz dos próprios grupos minorizados e combinar survey com entrevistas ou observação para compreender a distância entre competência percebida e prática efetiva.



REFERÊNCIAS

- Alves, G., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20–29.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. FGV.
- Chung, B. G., Shore, L. M., Wiegand, J., & Xu, J. (2024). The effects of inclusive psychological climate, leader inclusion, and workgroup inclusion on trust and organizational identification. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(7), 924–945.
- Cox, T., Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34–47.
- Cox, T., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (Edição Especial), 183–196.
- Fraga, L. B., Oliveira, G. S., & Santos, M. A. (2022). A inclusão de minorias no ambiente de trabalho: desafios e possibilidades. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), 250–265.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2023). Inclusiveness and fairness in organizations. *Journal of Management Studies*, 60(1), 75–98.

- Le Boterf, G. (1987). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563.
- Lorentz, M. S. (2014). *Competências de gestores de grupos minoritários nas organizações* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2007). Gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de assimilação? *Organizações & Sociedade*, 14(43), 73–90.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2024). Inclusion as a multi-level concept. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101910.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Liaisons.

APÊNDICE

Síntese das Comparações entre Grupos

Dimensão de Comparação	Síntese do Resultado
Faixa etária	Não houve diferenças estatisticamente significativas nos 20 itens da escala
Escolaridade	Não houve diferenças estatisticamente significativas nos 20 itens da escala
Macrorregião	Não houve diferenças estatisticamente significativas nos 20 itens da escala
Cargo	Não houve diferenças estatisticamente significativas nos 20 itens da escala
Tempo de organização	Não houve diferenças estatisticamente significativas nos 20 itens da escala
Sexo	Diferenças significativas em itens ligados a empatia, conflitos, liderança inclusiva, vieses, comunicação, exemplaridade e revisão de práticas, com médias mais altas entre mulheres
Leitura metodológica	As comparações devem ser interpretadas com cautela devido ao tamanho da amostra, ao caráter autorrelatado dos dados e à composição majoritária de grupos não minorizados

Fonte: Dados da pesquisa.



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	23-07-2024
Aprovado em:	01-06-2026
Publicado em:	25-06-2026