

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: DIFICULDADES E ESTRATÉGIAS

PEOPLE MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS: DIFFICULTIES AND STRATEGIES

Thalyta Crispim Esteves
Estudante da Pontifícia Universidade Católica de Goiás
thalytace@hotmail.com

Dra. Silvana de Brito Arrais Dias
Professora do Curso de Administração da PUC Goiás
silvanabritoad@gmail.com

Prof. Ricardo Resende Dias
Professor do Curso de Administração da PUC Goiás
ricardodias3333@gmail.com

Profª. Ma. Gisely Jorge Mesquita
Professora do Curso de Administração da PUC Goiás
gisely@pucgo.edu.br

LINHA DE PESQUISA: Gestão Estratégica

RESUMO:

Esta pesquisa buscou investigar as principais dificuldades na gestão de pessoas no agronegócio brasileiro, destacando problemas como escassez de mão de obra qualificada, sazonalidade, retenção de talentos e adaptação às tecnologias. A partir dos dados coletados, foram propostas estratégias voltadas à capacitação, motivação e valorização dos trabalhadores, visando melhorar a produtividade e o desenvolvimento do setor. A metodologia utilizada conciliou pesquisa exploratória e descritiva, bem como o uso da abordagem qualitativa e quantitativa. Para o levantamento de dados foram utilizados questionários e entrevistas à 20 empresários, gestores e supervisores do ramo do agronegócio. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2026.

Palavras-chave: Agronegócio, estratégias, gestão de pessoas, produtividade.

ABSTRACT

This research aimed to investigate the main difficulties in people management in Brazilian agribusiness, highlighting problems such as the shortage of qualified labor, seasonality, talent retention, and adaptation to technologies. Based on the collected data, strategies focused on training, motivation, and employee appreciation were proposed, aiming to improve productivity and the development of the sector. The methodology used combined exploratory and descriptive research, as well as qualitative and quantitative approaches. For data collection, questionnaires

and interviews were conducted with 20 entrepreneurs, managers, and supervisors from the agribusiness sector. The research was carried out during the first semester of 2026.

Key-words : Agribusiness, strategies, people management, productivity.

INTRODUÇÃO

“O agronegócio abrange uma série de atividades, como agricultura, pecuária, produção rural, agroindústria e muito mais. Sua relevância é grande, pois desempenha um papel essencial no fornecimento de produtos tanto para a nossa população quanto para o mundo. O Brasil tem grande destaque como um dos principais países exportadores agrícolas do planeta.” (Blog do Sicredi, 2023).

No entanto, apesar de sua força produtiva e tecnológica, o setor enfrenta dificuldades na gestão de pessoas que repercutem no desempenho da organização, sendo assim, o objetivo geral deste estudo é analisar as principais dificuldades na gestão de pessoas no agronegócio brasileiro, identificando fatores que impactam o desempenho organizacional e propondo estratégias que contribuam para o desenvolvimento e a produtividade no campo.

A relevância do tema se justifica em como o agronegócio agrega no desenvolvimento econômico e social do Brasil. A competitividade do setor não depende apenas de tecnologia e inovação, mas também da capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados. Falhas na gestão de pessoas podem gerar baixa produtividade, conflitos internos e alta rotatividade, comprometendo resultados nos negócios rurais.

As questões-problema que orientaram esse estudo foram:

- Quais as dificuldades na gestão de pessoas no agronegócio?
- Como as dificuldades na gestão de pessoas impactam o desempenho e a sustentabilidade das organizações do agronegócio brasileiro?
- Quais são as estratégias que podem ser adotadas para superar essas dificuldades e fortalecer a competitividade do setor?

A partir do exposto buscou-se fundamentos teóricos para fundamentar a pesquisa sobre a importância do agronegócio e os conceitos que envolvem esse tema e outros fatores que influenciam o trabalho no campo, ajudando a entender as dificuldades e possíveis soluções para o setor.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica aborda as dificuldades na gestão de pessoas no agronegócio brasileiro. O objetivo é apresentar os principais conceitos que contribuem para a compreensão do estudo, como administração, gestão de pessoas, gestão da qualidade, êxodo rural, retenção de talentos, sazonalidade do trabalho no campo e o impacto da tecnologia e as estratégias para melhoria do desempenho.

Administração

Para Chiavenato (2022, p.36-37)

A tarefa da administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzi-los em ação empresarial por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos e da melhor maneira possível. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz por meio de um arranjo convergente.

No contexto do agronegócio essas funções da administração são essenciais para enfrentar as possíveis dificuldades relacionadas à gestão de pessoas, como a falta de mão de obra qualificada, a rotatividade e sazonalidade de trabalhadores e os desafios de liderança no campo.

Dessa forma, ao aplicar os princípios de planejamento, organização, direção e controle, os gestores do agronegócio podem conseguir estruturar melhor suas equipes, melhorar a produtividade e reduzir problemas que impactam no desempenho das atividades rurais.

Completando essa perspectiva, “Para o fayolismo, toda administração significa previsão, organização, mando, coordenação e fiscalização” (Fayol, 1989, p.8), assim, essas funções da administração são essenciais para enfrentar dificuldades na gestão de pessoas, e como estratégia, os gestores conseguem conduzir as equipes de forma mais eficiente e melhorar os resultados das atividades no campo.

Agronegócio

O agronegócio é um setor muito importante para a economia e para a vida das pessoas, pois envolve a produção de alimentos, criação de animais e produção de matérias-primas usadas no dia a dia. Ele inclui todas as etapas do trabalho no campo, desde o plantio e cuidado dos animais até a venda dos produtos nos mercados e empresas.

Além de ajudar no abastecimento da população, o agronegócio também gera muitos empregos e contribui para o crescimento econômico do país. Com o passar do tempo, o setor vem utilizando novas tecnologias e formas de gestão para melhorar a produção e facilitar o trabalho no campo.

Mesmo sendo um setor muito forte, o agronegócio ainda enfrenta desafios relacionados à gestão de pessoas, a qual é fundamental para organizar as equipes, melhorar a produtividade e garantir um ambiente de trabalho mais eficiente no campo. Além disso, ela ajuda na motivação, qualificação e valorização dos trabalhadores, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do setor.

Gestão de pessoas

De acordo com o Chiavenato (2020, p. 5-7):

O contexto em que se situa a gestão de pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

O agronegócio é um dos principais pilares da economia brasileira. Historicamente, o setor agropecuário tem se destacado como um motor de crescimento econômico, sendo responsável por expressiva parcela da renda nacional e por impulsionar o desenvolvimento de diversas regiões do país (Magalhães, 2019).

Dessa forma, a gestão de pessoas no agronegócio é muito importante para garantir que as atividades no campo aconteçam de forma organizada e eficiente. Ela ajuda a cuidar dos colaboradores, oferecer treinamento, manter uma boa comunicação e motivar a equipe. Quando bem estruturada, ajuda a aumentar a produtividade, melhorar o ambiente de trabalho e alcançar melhores resultados para a organização.

Finalmente, a gestão de pessoas no agronegócio contribui diretamente para a gestão da qualidade, pois colaboradores bem treinados e motivados realizam suas atividades de forma eficiente. Assim, é possível garantir melhores processos, reduzir a margem de erros e oferecer produtos de maior qualidade no mercado.

Gestão da qualidade

“Qualidade é muitas vezes empregada com o significado de ‘excelência’ de um

produto ou serviço, suas necessidades e expectativas” (Oakland, 1994, p. 14).

A partir disso, pode-se dizer que a gestão da qualidade no agronegócio é o cuidado para que todas as etapas da produção sejam feitas com cuidado e atenção, desde o início até a entrega. O objetivo é evitar falhas e melhorar continuamente o trabalho.

De acordo com Garvin (2002, p. 59-60):

O conceito de qualidade pode ser desdobrado em alguns elementos básicos que fazem parte da rotina do dia a dia das organizações, tais como:

- Desempenho_ : refere-se às características operacionais básicas do produto.
- Características: são as funções secundárias do produto, que suplementam seu funcionamento básico.
- Confiabilidade: relete a probabilidade de mau funcionamento de um produto
- Conformidade: refere-se ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos.
- Durabilidade: refere-se à vida útil de um produto, considerando suas dimensões econômicas e técnicas.
- Atendimento_ : refere-se à rapidez, cortesia, facilidade de reparo ou substituição.
- Estética: refere-se ao julgamento pessoal e ao relexo das preferências individuais.
- Qualidade percebida: refere-se à opinião subjetiva do usuário acerca do produto.

A gestão da qualidade no agronegócio ajuda a melhorar os processos e aumentar a produtividade. Com mais eficiência e oportunidade no campo, há maior geração de emprego e melhores condições de trabalho. Isso ajuda a reduzir o êxodo rural, pois as pessoas passam a ter mais motivos para permanecer no meio rural.

Êxodo rural

O êxodo rural é a saída de pessoas do campo para a cidade em busca de melhores oportunidades. Esse movimento acabou prejudicando as atividades rurais, pois diminuiu a mão de obra disponível, dificultou a produção e aumentou os custos para os produtores. Assim, com menos trabalhadores no campo, muitos produtores enfrentam desafios para manter a produtividade e dar continuidade às atividades, o que pode afetar o desenvolvimento do agronegócio.

A agricultura familiar, por exemplo, desempenha um papel significativo ao empregar uma parte considerável da mão de obra rural e ao fornecer alimentos para o mercado interno (Frota, M. 2019). Já as grandes empresas do setor, com suas operações mais tecnificadas e em larga escala, geram empregos em áreas de alta qualificação (Rocha Junior, 2024).

Finalmente, o êxodo rural dificulta a retenção de talentos no campo, pois reduz a disponibilidade de mão de obra qualificada. Com menos profissionais, os produtores enfrentam dificuldades para manter equipes estáveis.

Retenção de talentos

A retenção de talentos no agronegócio é um difícil, porque muitas pessoas saem do campo para buscar oportunidades na cidade. Para evitar isso, é importante oferecer boas condições de trabalho, chances de aprender mais e crescer, além de uma boa qualidade de vida. Assim, os trabalhadores se sentem valorizados e têm mais vontade de continuar no campo, ajudando na produção e no desenvolvimento do agronegócio.

Desse modo, pode-se afirmar que o desenvolvimento dos colaboradores é necessário tanto para o crescimento na carreira quanto para o alcance dos objetivos organizacionais em busca de resultados positivos (Silva, 2020).

Segundo Lacombe (2020), uma das formas de motivar os colaboradores é a capacitação, pois proporciona um ambiente desafiador e motivador para profissionais de destaque.

A retenção de talentos no campo ajuda a reduzir os efeitos da sazonalidade, que é variação de trabalho ao longo do ano conforme as épocas de plantio e colheita, pois trabalhadores qualificados permanecem por mais tempo, garantindo mais estabilidade nas atividades agrícolas mesmo em períodos de menor demanda.

Sazonalidade

A teoria X e Y de McGregor (2002) explica que é necessário adaptar os objetivos e necessidades à natureza humana.

A sazonalidade de trabalhadores no campo acontece porque em algumas épocas do ano, como plantio e colheita, é preciso de mais mão de obra, enquanto em outras a necessidade diminui. Isso faz com que muitos trabalhadores sejam contratados só por um curto período e depois precisem buscar outro emprego. Essa situação dificulta manter uma equipe fixa e pode atrapalhar a continuidade das atividades no agronegócio.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que as organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões, reforçando que o papel da liderança está justamente em valorizar os indivíduos dentro da empresa. Para o autor, desenvolver e capacitar continuamente as equipes é um dos fatores mais importantes para que a organização alcance bons resultados.

A sazonalidade faz com que o trabalho no campo mude conforme a época do ano e a tecnologia ajuda a diminuir esses efeitos, facilitando o trabalho e mantendo a produção mais estável.

Impacto da tecnologia

A tecnologia tem mudado muito o trabalho no campo, com o uso de máquinas cada vez mais tecnológicas e eficientes. Porém, muitos trabalhadores ainda têm pouco conhecimento para usar essas tecnologias, o que pode dificultar o trabalho no dia a dia. Por isso, é importante investir em treinamento para que todos consigam acompanhar essas mudanças.

Programas que incentivam o uso de tecnologias como drones, sensores, sistemas de irrigação inteligentes e ferramentas de monitoramento de solo ajudam a elevar a produtividade e a reduzir o desperdício de recursos (Viola; Mendes, 2022).

Ainda nesse sentido, a introdução de novas tecnologias, como sistemas de irrigação eficientes, maquinário adequado e práticas agrícolas sustentáveis, tem permitido aos pequenos produtores aumentarem sua produtividade e reduzirem os custos de produção (Bessa, 2024).

Finalmente, a tecnologia traz muitos benefícios para o agronegócio, mas também exige adaptação dos trabalhadores. Com mais preparo e aprendizagem, é possível aproveitar melhor essas mudanças e melhorar a produção.

METODOLOGIA

Para estruturação desse artigo usou-se como metodologia primeiramente a pesquisa bibliográfica que Segundo Gil (2002, p. 44),

a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Essa metodologia serviu para embasar teoricamente os conceitos relacionados às dificuldades na gestão de pessoas no agronegócio brasileiro e suas estratégias de melhoria.

Por conseguinte, utilizou-se o foco exploratório, “A pesquisa exploratória visa oferecer maior familiaridade com o tema, permitindo uma melhor compreensão inicial do problema” (Gil, 2002), o que ajudou a conhecer melhor o problema e levantou informações iniciais sobre o estudo.

A posteriori foi usado a pesquisa descritiva que segundo Gil (2002, p.42), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Por fim, usou-se uma abordagem mista unindo métodos de pesquisa qualitativa para analisar opiniões, percepções e experiências no setor, e pesquisa quantitativa, que trabalhou com dados numéricos e estatísticos para uma análise aprofundada do tema com vista a identificar os principais gargalos e dificuldades que impactam a gestão de pessoas nas organizações do agronegócio.

Instrumentos de levantamento de dados

A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2026 tendo como universo empresas do agronegócio e propriedades rurais no estado de Goiás.

Os instrumentos para coleta de dados foram a observação participante e entrevista não estruturada conjunta a questionário objetivo para levantamento de dados aplicados à 20 respondentes dentre eles: empresários, gestores e supervisores do ramo do agronegócio.

Os dados foram analisados pela orientadora deste artigo que auxiliou a estudante com base em uma abordagem qualitativa, a qual buscou fundamentar as percepções e experiências dos participantes envolvidos no processo de pesquisa no ramo do agronegócio. Segundo Gil (2008, p.175), “a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador”.

Diante disso, o envolvimento direto desses empresários, gestores e supervisores que atuam em atividades agropecuárias foram essenciais para captar detalhes que dificilmente seriam percebidos apenas por observadores externos.

Os resultados da coleta de dados foram expostos por meio de descrições detalhadas, acompanhadas por quadros, gráficos e tabelas que facilitam a compreensão da pesquisa e suas estratégias.

RESULTADOS

Neste momento, são apresentados e analisados os dados obtidos na pesquisa. Conforme descrito na metodologia, houve a observação participante em empresas e fazendas do agronegócio, onde foi possível identificar algumas dificuldades enfrentadas no setor. Entre elas, destacam-se a dependência de mão de obra qualificada e a sua escassez, ademais, notou-se as limitações no acesso à tecnologia por parte de alguns trabalhadores. Além disso, observou-se que a sazonalidade das atividades gera instabilidade no trabalho e na renda, o que pode dificultar a permanência dos profissionais no campo. Essas dificuldades evidenciam a necessidade de investimentos em capacitação para reter mais talentos e gerar maior atratividade no setor.

A seguir um quadro especificando as principais dificuldades na gestão de pessoas no agronegócio, coletadas e observadas durante a pesquisa de campo para o desenvolvimento do presente artigo, somada à algumas facilidades que podem ser destacadas quando o assunto é gestão de pessoas no agronegócio.

Figura 1 – Dificuldades e facilidades na gestão de pessoas no agronegócio.

DIFICULDADES	FACILIDADES
ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA	CLAREZA NAS FUNÇÕES
FALTA DE INTERESSE DOS FUNCIONÁRIOS	USO CRESCENTE DE TECNOLOGIA
ISOLAMENTO GEOGRÁFICO	CULTURA DE TRABALHO FORTE
SAZONALIDADE DE TRABALHADORES	RELAÇÕES MAIS PRÓXIMAS E DIRETAS
FALTA DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA	SENSO DE EQUIPE E COOPERAÇÃO

BAIXO NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	APRENDIZADO PRÁTICO E RÁPIDO
RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS	FORTE SENSO DE RESPONSABILIDADE

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

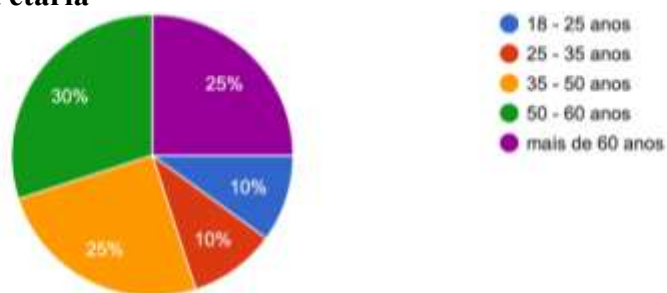
A partir da realização de uma entrevista não estruturada e envolvimento direto com dois profissionais atuantes no agronegócio, os quais detêm maior foco em agricultura e pecuária e com atuação de mais de 20 anos na área, foi possível obter uma compreensão mais aprofundada das dificuldades vivenciadas no setor. O relato evidenciou que a instabilidade climática é um dos principais fatores de incerteza, afetando diretamente o planejamento e a produtividade nas safras de soja, milho e sorgo. Além disso, os entrevistados destacaram a dificuldade na contratação e retenção de mão de obra qualificada, associada tanto à falta de interesse das novas gerações quanto à carência de capacitação técnica para envolvimento com máquinas de grande porte utilizadas na agricultura, como colheitadeiras, tratores e plantadeiras. Outro ponto relevante mencionado foi o acesso desigual à tecnologia, especialmente entre pequenos e médios produtores, o que limita a competitividade e a eficiência das operações. Ademais, também foram abordadas questões relacionadas à sazonalidade das atividades, que gera períodos de alta demanda seguidos por momentos de ociosidade, principalmente na alta temporada de safra (outubro a março) onde a maior dependência por profissionais capacitados é buscada, impactando diretamente a renda e a estabilidade dos trabalhadores. De modo geral, o discurso dos participantes revelou um cenário desafiador, no qual fatores econômicos, sociais e ambientais se inter-relacionam, reforçando a necessidade de iniciativas voltadas ao fortalecimento e à modernização do setor. Ademais, um dos entrevistados alegou que essas dificuldades acabam gerando desmotivação entre os empresários do agronegócio, uma vez que a escassez de mão de obra qualificada, a sazonalidade e falta de interesse de funcionários aumentam os riscos e a insegurança nas tomadas de decisão. Dessa forma, pode-se concluir que esse cenário impacta diretamente no planejamento das atividades e eleva os custos de produção, reduzindo a eficiência e, consequentemente, a margem de lucro.

Foi aplicado um questionário a um grupo de 20 pessoas, incluindo: empresários, gestores e supervisores do ramo do agronegócio, com o objetivo de compreender a gestão de pessoas no agronegócio, suas dificuldades e estratégias. As informações quantitativas coletadas foram organizadas e expostas por meio de figuras, que mostram desde o perfil dos participantes até suas opiniões sobre as dificuldades na gestão de pessoas no ramo do agronegócio.

Perfil dos respondentes

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa referentes ao perfil dos respondentes do questionário aplicado na pesquisa, conforme ilustrado nas figuras.

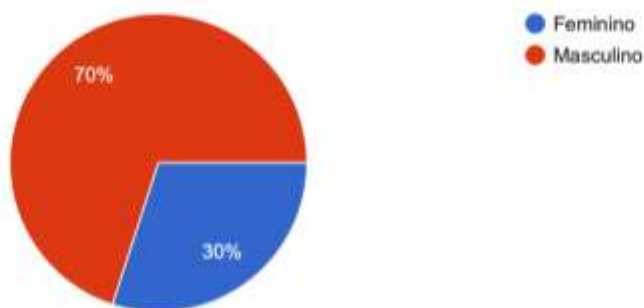
Figura 2 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Ao analisar a faixa etária dos respondentes (Figura 1), observa-se uma concentração predominante do público adulto com 30% dos respondentes concentrados entre 50 e 60 anos, o que indica que o setor conta com profissionais mais experientes. Isso mostra que o agronegócio ainda depende fortemente de pessoas com vivência prática no campo. Ademais, há um empate de 25% dos respondentes entre 35 e 50 anos e 25% com mais de 60 anos, somados à 10% dos respondentes com idade de 18 a 25 anos e 10% de 25 a 35 anos.

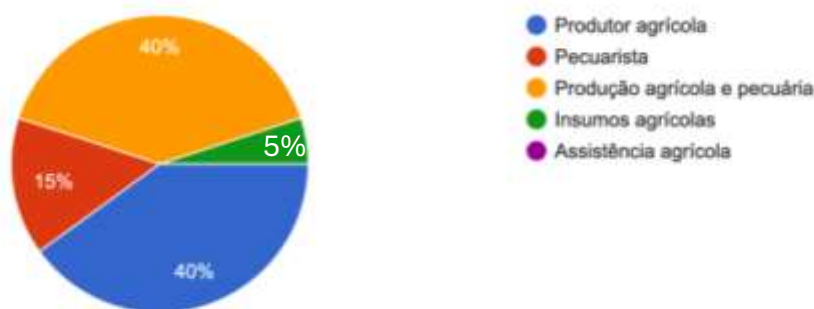
Figura 3 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Observa-se predominância de um dos gêneros, o masculino, indicando 70% dos respondentes, onde a participação ainda não é totalmente equilibrada. Isso mostra que o setor pode apresentar limitações na diversidade e inclusão do público feminino na área, o qual ficou no percentual de 30%.

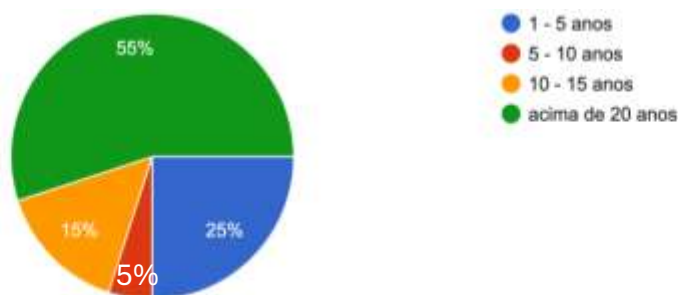
Figura 4 – Área de atuação no agronegócio



Fonte: Dados da pesquisa, 2026

Os respondentes atuam em diferentes áreas no ramo do agronegócio, com destaque para atividades ligadas à produção agrícola e pecuária, representando 40% do público, empatando com respondentes que atuam apenas como produtor agrícola, 40%. Os outros 15% respondentes atuam apenas na área da pecuária, e mais 5% atuam na área de insumos agrícolas.

Figura 5 – Tempo de atuação no agronegócio



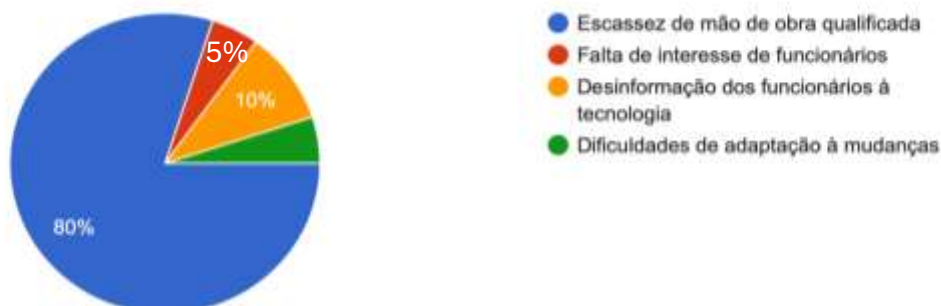
Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

De acordo com a pesquisa, a maioria dos respondentes possui mais de 20 anos de experiência no setor, representando 55% dos respondentes, somados a 25% dos respondentes que possuem entre 1 e 5 anos de experiência no setor, 15% entre 10 e 15 anos e os outros 5% que atuam entre 5 e 10 anos no agronegócio.

Dificuldades apontadas pelos respondentes

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa referentes às 8 questões objetivas aplicadas aos 20 respondentes com o intuito de compreensão das maiores dificuldades apresentadas na gestão de pessoas no agronegócio brasileiro.

Figura 6 – Dificuldades na gestão de pessoas no agronegócio



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Conforme a Figura 6, a principal dificuldade identificada na pesquisa é a escassez de mão de obra qualificada, representando 80% das respostas, sendo um dos maiores desafios enfrentados no agronegócio. Esse problema ocorre porque há poucos profissionais preparados para atuar no campo, principalmente em atividades que exigem conhecimento técnico e uso de máquinas e tecnologias. Além disso, muitos trabalhadores migram para as cidades em busca de melhores oportunidades, o que reduz ainda mais a disponibilidade de pessoas no meio rural.

Outro ponto importante é que, mesmo quando há trabalhadores disponíveis, nem sempre eles possuem a qualificação necessária para desempenhar as funções com eficiência. E de acordo citado anteriormente “o desenvolvimento dos colaboradores é necessário tanto para o crescimento na carreira quanto para o alcance dos objetivos organizacionais em busca de resultados positivos.” (Silva, 2020). Isso faz com que as empresas tenham que investir mais em treinamento ou acabem enfrentando baixa produtividade. Somado a isso, também aparecem problemas como a falta de interesse dos funcionários e a dificuldade em manter equipes estáveis, já que muitos profissionais não permanecem por longos períodos no trabalho.

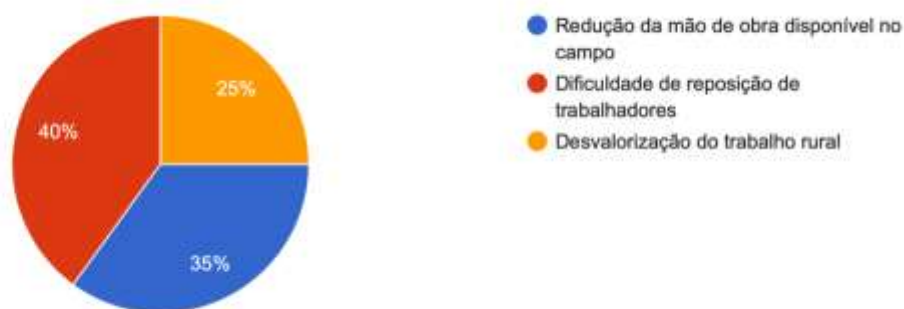
Além da falta de qualificação, a pesquisa também identificou outros fatores que dificultam a gestão de pessoas no agronegócio (Figura 6). A falta de interesse dos funcionários, representando 5% das respostas, demonstra a dificuldade em manter os trabalhadores motivados e comprometidos com as atividades. Em muitos casos, os funcionários não demonstram interesse em aprender novas funções ou em se desenvolver profissionalmente, o que prejudica o desempenho da equipe e reduz a produtividade no ambiente de trabalho.

Outro fator apontado foi a desinformação dos funcionários em relação à tecnologia, representando 10% das respostas. Com o avanço da tecnologia no agronegócio, muitas atividades passaram a depender do uso de máquinas modernas, sistemas digitais e equipamentos automatizados. Porém, parte dos trabalhadores possui dificuldade em utilizar essas ferramentas por falta de conhecimento ou treinamento adequado. Isso acaba atrasando processos, aumentando erros operacionais e dificultando a modernização das atividades no campo.

Também foi destacada a dificuldade de adaptação às mudanças, correspondendo a 5% das respostas. Muitos trabalhadores apresentam resistência a novas formas de trabalho, mudanças nos processos produtivos e implantação de tecnologias. Essa resistência dificulta a implementação de melhorias dentro das empresas e pode gerar conflitos entre gestores e equipes, tornando mais lenta a evolução do setor.

Dessa forma, a escassez de mão de obra qualificada, juntamente com a falta de interesse dos funcionários, a desinformação tecnológica e a dificuldade de adaptação às mudanças, impacta diretamente o desempenho das atividades, aumenta os custos operacionais e dificulta o crescimento do setor, tornando a gestão de pessoas um dos pontos mais críticos no agronegócio.

Figura 7 – Consequências do êxodo-rural



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Observa-se pela Figura 2 que a maior consequência do êxodo rural na opinião dos respondentes é a dificuldade de reposição de trabalhadores, representando 40% das respostas, seguida pela redução de mão de obra disponível no campo, indicando 35% das respostas dos respondentes, o que dificulta a contratação e a formação de equipes. Com menos pessoas interessadas em trabalhar nas atividades rurais, os produtores enfrentam maior dificuldade para encontrar mão de obra, principalmente em períodos de alta demanda, como plantio e colheita e isso afeta diretamente as produções pois a agricultura familiar desempenha um papel significativo ao empregar uma parte considerável da mão de obra rural (Frota, 2019).

Além disso, essa redução de trabalhadores aumenta a concorrência por mão de obra qualificada, fazendo com que os empregadores precisem oferecer melhores salários e condições para atrair funcionários. Isso acaba elevando os custos de produção e impactando diretamente na rentabilidade das atividades.

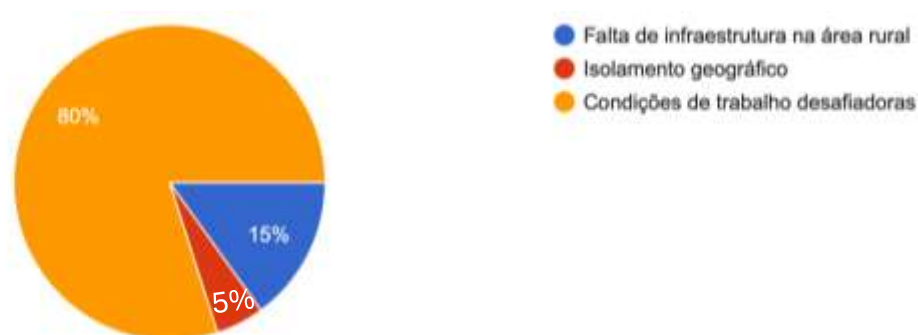
Outro aspecto importante identificado na pesquisa é a desvalorização do trabalho rural, representando 25% das respostas. Muitos trabalhadores enxergam o trabalho no campo

como uma atividade pouco valorizada, cansativa e com poucas oportunidades de crescimento profissional. Essa visão faz com que grande parte da população, principalmente os jovens, prefira buscar empregos nas cidades, acreditando que o meio urbano oferece melhores condições de vida, estabilidade financeira e reconhecimento profissional.

Outro ponto importante é que o êxodo rural também contribui para o envelhecimento da população no campo, já que muitos jovens buscam oportunidades nas cidades. Isso dificulta a renovação da mão de obra e a adaptação às novas tecnologias, tornando o setor ainda mais dependente de investimentos em capacitação e estratégias para atrair e reter trabalhadores.

Dessa forma, percebe-se que o êxodo rural não apenas reduz a disponibilidade de trabalhadores, mas também contribui para a desvalorização do trabalho rural e para o aumento das dificuldades enfrentadas pelos produtores na gestão de pessoas, impactando diretamente a produtividade e o desenvolvimento do agronegócio.

Figura 8 – Dificuldades na retenção de talentos no campo



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Nota-se, de acordo com a Figura 8, que a maior parte dos respondentes (80%) destacou que o que mais dificulta a retenção de talentos no campo são as condições de trabalho desafiadoras, o que corresponde 80% das respostas. Fatores como jornadas intensas, exposição ao clima, esforço físico e limitações de infraestrutura tornam o trabalho menos atrativo, principalmente quando comparado às oportunidades oferecidas nas cidades.

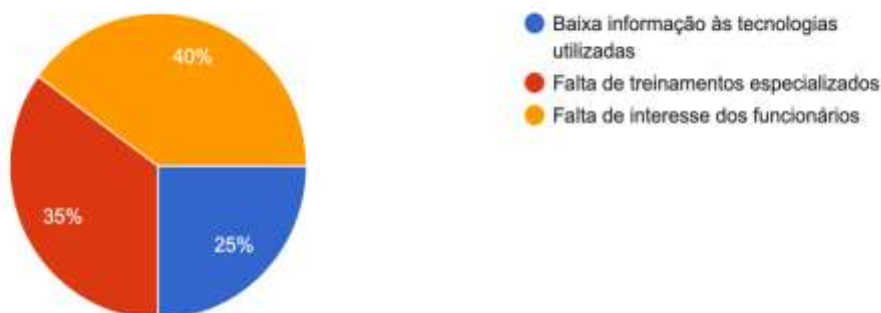
Existe dificuldade em manter profissionais no campo, principalmente pela busca por melhores oportunidades nas cidades, como salários mais altos, melhores condições de trabalho e maior qualidade de vida. Esse movimento faz com que muitos trabalhadores deixem o meio rural, reduzindo a disponibilidade de mão de obra qualificada. Dessa forma seria necessário aplicar capacitação como uma forma de motivar os colaboradores, o que proporcionaria um ambiente desafiador e motivador para profissionais de destaque (Lacombe, 2020).

Além disso, fatores como a distância dos centros urbanos, o acesso limitado a serviços e a falta de perspectivas de crescimento profissional também contribuem para a saída desses trabalhadores. Co, sendo representadas por 15% das respostas, como condições de trabalho desafiadoras, assim, as empresas do agronegócio enfrentam dificuldades para formar equipes estáveis e manter profissionais por longos períodos.

Outro fator apontado na pesquisa foi o isolamento geográfico, representando 5% das respostas. Muitas propriedades rurais estão localizadas em regiões afastadas dos centros urbanos, o que dificulta o acesso a serviços essenciais como saúde, educação, lazer e transporte. Esse isolamento faz com que muitos trabalhadores sintam dificuldades em relação à convivência social e à qualidade de vida, tornando o ambiente rural menos atrativo para permanência a longo prazo.

Essa situação afeta diretamente a continuidade das atividades, pois a constante troca de funcionários prejudica a produtividade, aumenta os custos com contratação e treinamento e dificulta a criação de equipes mais experientes e eficientes. Dessa forma, a retenção de talentos se torna um dos principais desafios para o desenvolvimento sustentável do setor.

Figura 9 – Dificuldades na capacitação de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

A maioria dos respondentes destacaram como maior dificuldade de capacitação dos funcionários como falta de interesse dos próprios funcionários, representando 40% das respostas. No entanto, ainda existem limitações no acesso a treinamentos, seja por falta de investimento, dificuldade de deslocamento ou ausência de programas de qualificação contínua.

Além disso, um ponto muito destacado foi a falta de interesse de alguns funcionários em participar de treinamentos e se qualificar, representando 35% das respostas. Muitos trabalhadores não demonstram motivação para aprender novas técnicas ou utilizar tecnologias mais modernas, o que dificulta a evolução das atividades e a melhoria dos processos no agronegócio.

Essa falta de interesse pode estar relacionada a fatores como baixo nível de escolaridade ou resistência a mudanças. Com isso, mesmo quando há oportunidades de capacitação, nem sempre elas são aproveitadas da melhor forma.

Outro fator identificado na pesquisa foi o baixo conhecimento nas tecnologias utilizadas, representando 25% das respostas. Com o avanço tecnológico no agronegócio, muitas atividades passaram a depender de máquinas modernas, sistemas digitais, aplicativos de monitoramento e equipamentos automatizados. Porém, muitos trabalhadores possuem dificuldade em operar essas ferramentas por falta de conhecimento técnico e experiência no uso dessas tecnologias. Essa limitação tecnológica dificulta a realização eficiente das atividades e pode causar erros operacionais, redução da produtividade e até prejuízos nas operações. Além disso, a falta de domínio sobre as tecnologias modernas impede que as empresas aproveitem totalmente os benefícios da inovação no campo, como maior controle da produção, redução de desperdícios e aumento da eficiência.

Dessa maneira, a baixa adesão aos treinamentos, somada às limitações de acesso, dificulta a adaptação às novas tecnologias no campo, prejudicando a produtividade e a competitividade do setor, o que atrasa a geração de empregos em áreas de alta qualificação, as quais precisariam de operações mais tecnificadas, (Rocha Junior, 2024).

Figura 10 – Consequências da alta rotatividade de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

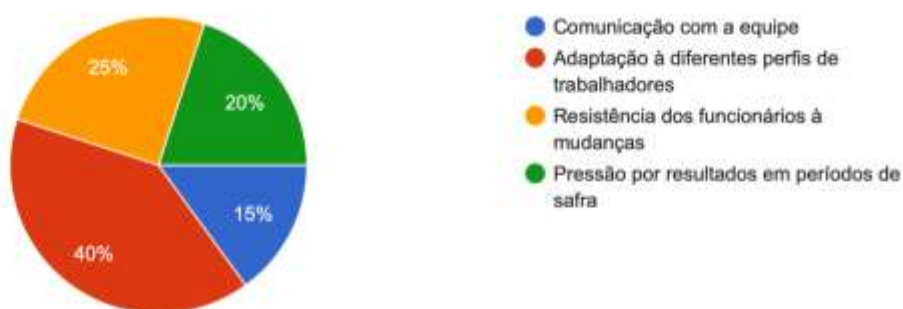
Nessa etapa da pesquisa, as questões mais selecionadas pelos respondentes foram que a alta rotatividade de funcionários pode gerar como dificuldades: descontinuidade nas atividades (65%) e dificuldades na formação de equipes estáveis (75%). Dessa forma, a alta rotatividade de funcionários gera perda de produtividade e desorganização das equipes, pois a constante saída e entrada de trabalhadores dificulta a continuidade das atividades e o bom andamento dos processos. Com equipes instáveis, torna-se mais difícil manter um padrão de qualidade no trabalho.

Além disso, a empresa precisa investir com frequência em novas contratações e treinamentos, o que aumenta os custos operacionais (45%). Esse processo também demanda tempo, já que os novos funcionários precisam se adaptar às atividades e aprender as rotinas da organização. Para Chiavenato (2014), desenvolver e capacitar continuamente as equipes é um dos fatores mais importantes para que a organização alcance bons resultados.

Outro impacto importante é a perda de conhecimento prático, pois quando um funcionário sai, leva consigo a experiência adquirida no trabalho. Isso prejudica o desempenho da equipe e pode gerar mais erros nas atividades.

Dessa forma, a alta rotatividade afeta diretamente a eficiência das operações, reduz a produtividade e dificulta o crescimento do negócio, sendo um dos grandes desafios na gestão de pessoas no agronegócio.

Figura 11 – Dificuldades na liderança no agronegócio



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Um dos principais desafios apontados nessa etapa foi a dificuldade dos gestores em se adaptar a diferentes perfis de trabalhadores, representando 40% das respostas. No

agronegócio, é comum encontrar equipes formadas por pessoas com níveis variados de escolaridade, experiências e formas de trabalho, o que exige dos líderes maior flexibilidade e capacidade de adaptação na forma de conduzir a equipe.

Os gestores enfrentam desafios na comunicação (15%), pois nem todos os trabalhadores compreendem as orientações da mesma forma. Isso pode gerar falhas na execução das atividades e dificultar o alinhamento das tarefas no dia a dia.

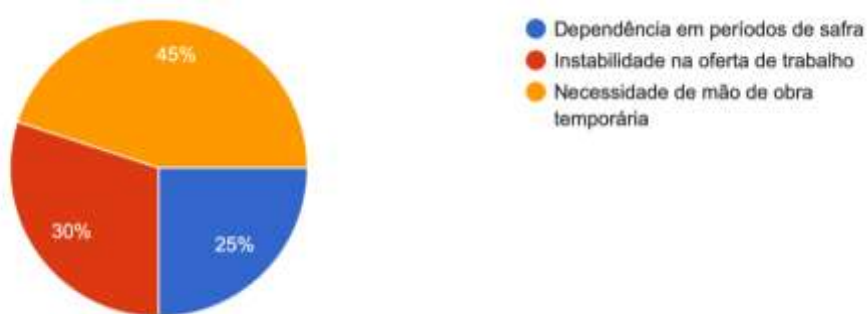
Outro ponto importante é a dificuldade em motivar os funcionários, principalmente em ambientes com condições de trabalho mais exigentes e rotinas repetitivas. Muitos trabalhadores acabam se desmotivando, o que impacta diretamente no desempenho das atividades.

A pesquisa também destacou a resistência dos funcionários às mudanças, representando 25% das respostas. Muitos trabalhadores apresentam dificuldade em aceitar novas formas de trabalho, mudanças nos processos produtivos e a implementação de tecnologias no campo. Essa resistência pode ocorrer por insegurança, falta de conhecimento ou receio de não conseguirem se adaptar às novas exigências do setor. Como consequência, os gestores enfrentam dificuldades para implementar melhorias e modernizar as atividades, tornando os processos mais lentos e menos eficientes.

Além disso, foi identificada a pressão por resultados em períodos de safra, representando 20% das respostas. Durante essas épocas, existe uma grande cobrança por produtividade e cumprimento de prazos, já que atrasos podem gerar perdas significativas na produção e prejuízos financeiros. Essa pressão aumenta a responsabilidade dos gestores, que precisam coordenar as equipes de forma eficiente, manter os trabalhadores motivados e garantir que as atividades sejam realizadas dentro do prazo estabelecido.

Também há desafios relacionados à adaptação às mudanças e às novas exigências do setor, como o uso de tecnologias e novas práticas de gestão. Dessa forma, a liderança no agronegócio exige não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades de comunicação, adaptação e gestão de pessoas, como o significado da administração ser: previsão, organização, mando, coordenação e fiscalização (Fayol, 1989).

Figura 12 – Causas da sazonalidade de trabalhadores no campo



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

A maior porcentagem de respostas nessa etapa deu como objetivo final a necessidade de mão de obra temporária como a maior causa de sazonalidade de trabalhadores no campo representando 45% das respostas. A sazonalidade ocorre principalmente devido aos períodos de plantio e colheita, que exigem maior intensidade de trabalho em momentos específicos do ano. Isso faz com que a demanda por trabalhadores varie bastante, aumentando em determinadas épocas e diminuindo em outras.

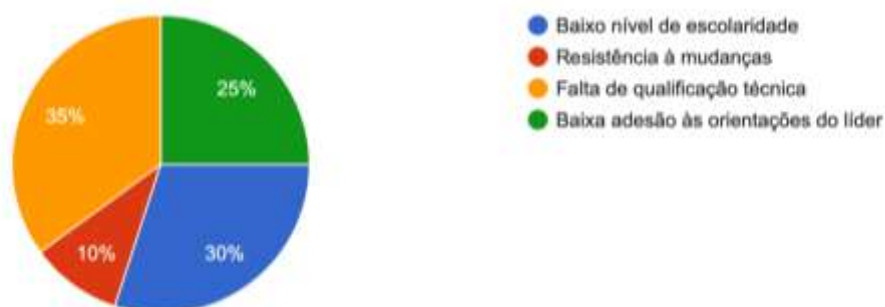
Durante os períodos de safra, há uma grande necessidade de mão de obra temporária para atender à alta demanda das atividades. Nesse momento, os produtores precisam contratar rapidamente um número maior de trabalhadores, muitas vezes por um curto período de tempo, o que dificulta a formação de equipes fixas, o que explica a teoria X e Y (McGregor, 2002) que explica que é necessário adaptar os objetivos e necessidades à natureza humana.

Outro fator importante identificado na pesquisa foi a dependência em períodos de safra, representando 25% das respostas. Em muitas atividades do agronegócio, a produção depende diretamente da disponibilidade de trabalhadores durante os períodos de maior demanda. Caso não haja mão de obra suficiente nesse momento, podem ocorrer atrasos nas colheitas e nas demais atividades produtivas, causando perdas na produção e prejuízos financeiros para os produtores. Essa dependência faz com que os gestores enfrentem grande pressão para conseguir contratar trabalhadores rapidamente e garantir que todas as etapas da produção sejam realizadas dentro do prazo adequado. Além disso, como a necessidade de mão de obra é concentrada em períodos específicos, muitas vezes há dificuldade em encontrar profissionais disponíveis e qualificados para atender essa demanda temporária.

Por outro lado, nos períodos de entressafra, a demanda por trabalhadores reduz significativamente, o que gera instabilidade na oferta de trabalho (30%). Muitos funcionários acabam ficando sem emprego nesses intervalos, precisando buscar outras oportunidades.

Essa dependência de mão de obra temporária e a variação na demanda ao longo do ano tornam o setor instável para os trabalhadores e desafiador para os gestores, que precisam lidar com contratações frequentes, adaptação de equipes e manutenção da produtividade.

Figura 13 – Dificuldades ligadas ao perfil dos trabalhadores



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

De acordo com os dados da pesquisa, um dos principais fatores identificados como dificuldade ligada ao perfil dos trabalhadores, foi o baixo nível de escolaridade deles, o qual representa 30% das respostas. Isso dificulta a compreensão de orientações, o uso de tecnologias e a participação em treinamentos, limitando o desenvolvimento profissional e a eficiência no trabalho. Esses aspectos impactam diretamente na execução das atividades e na adaptação às exigências do setor.

Além disso, a falta de qualificação técnica (35%) impede que os trabalhadores desempenhem funções mais complexas, principalmente aquelas que envolvem o uso de máquinas e equipamentos modernos. Já a resistência a mudanças também se destaca, pois muitos profissionais têm dificuldade em aceitar novas formas de trabalho e inovação no campo.

Outro fator identificado na pesquisa foi a baixa adesão às orientações do líder, representando 25% das respostas. Muitos trabalhadores não seguem corretamente as instruções repassadas pelos gestores, o que pode gerar falhas na execução das atividades, retrabalho e até prejuízos na produção. Essa dificuldade pode estar relacionada à falta de comunicação eficiente,

à ausência de confiança entre líderes e equipes ou até mesmo à resistência dos funcionários em aceitar orientações e mudanças nos processos de trabalho.

A resistência a mudanças, representando 10% das respostas, também aparece como um desafio importante no agronegócio. Muitos trabalhadores demonstram dificuldade em se adaptar a novas tecnologias, métodos de produção e formas de gestão. Em alguns casos, isso ocorre por medo do desconhecido, insegurança em relação ao uso de tecnologias ou receio de perder espaço no mercado de trabalho. Essa resistência acaba dificultando a modernização do setor e atrasando a implementação de melhorias que poderiam aumentar a produtividade e reduzir desperdícios. Além disso, a dificuldade de adaptação às mudanças pode gerar conflitos no ambiente de trabalho e limitar o crescimento profissional dos próprios trabalhadores.

Dessa forma, esses fatores dificultam a implementação de melhorias no setor, reduzem a produtividade e reforçam a necessidade de investimentos em educação e capacitação para o desenvolvimento do agronegócio. Ainda assim, dificulta a orientação citada anteriormente a qual sugerem programas que incentivam uso de tecnologias como drones, sistemas de irrigação inteligentes e outras ferramentas que ajudam a elevar a produtividade e reduzir o desperdício de recursos (Viola e Mendes, 2022).

Além disso, quando os funcionários não reconhecem a autoridade ou a importância do líder, a tendência é haver menor comprometimento com as orientações recebidas. Isso impacta diretamente na organização do trabalho e no desempenho da equipe.

Estratégias para superação das dificuldades

Com base nas dificuldades identificadas na pesquisa, torna-se necessário desenvolver estratégias que contribuam para melhorar a gestão de pessoas e o desempenho das atividades no setor. Dessa forma, serão apresentadas algumas propostas de estratégias voltadas para minimizar problemas como a escassez de mão de obra qualificada, a falta de interesse dos funcionários, o isolamento geográfico, a sazonalidade de trabalhadores, a falta de qualificação técnica, o baixo nível de escolaridade e a resistência às mudanças.

Figura 14 - Dificuldades e estratégias na gestão de pessoas no agronegócio.

DIFICULDADES	ESTRATÉGIAS
ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA	PROGRAMAS DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO
FALTA DE INTERESSE DOS FUNCIONÁRIOS	INVESTIR EM RECONHECIMENTO E OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO
ISOLAMENTO GEOGRÁFICO	OFERECER BENEFÍCIOS: COMO TRANSPORTE E MORADIA
SAZONALIDADE DE TRABALHADORES	REALIZAR CONTRATAÇÕES ANTECIPADAS
FALTA DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA	PROMOVER CURSOS TÉCNICOS E TREINAMENTOS PRÁTICOS
BAIXO NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	INCENTIVAR A EDUCAÇÃO
RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS	REALIZAR REUNIÕES E TREINAMENTOS

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

A aplicação dessas estratégias pode trazer muitos benefícios para a gestão de pessoas no agronegócio, pois ajuda a melhorar a qualificação dos trabalhadores, aumentar a motivação

da equipe e facilitar a adaptação às mudanças no setor. Além disso, investir em treinamentos, incentivos e melhores condições de trabalho pode contribuir para reduzir dificuldades na contratação e na permanência dos funcionários. Com isso, a empresa consegue ter uma equipe mais preparada, organizada e comprometida, o que melhora o desenvolvimento das atividades e os resultados no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar as principais dificuldades na gestão de pessoas no agronegócio brasileiro, identificando fatores que impactam o desempenho das organizações e propondo estratégias que possam contribuir para o fortalecimento do setor. A partir da pesquisa realizada, foi possível perceber que a gestão de pessoas representa um dos maiores desafios enfrentados no agronegócio, principalmente devido à escassez de mão de obra qualificada, à sazonalidade das atividades, ao êxodo rural, à dificuldade de retenção de talentos e à resistência às mudanças e às novas tecnologias.

Os resultados demonstraram que a falta de qualificação técnica e o baixo nível de escolaridade dos trabalhadores dificultam a adaptação às exigências do setor, impactando diretamente a produtividade, a comunicação e a eficiência das atividades no campo. Além disso, observou-se que fatores como condições de trabalho desafiadoras, isolamento geográfico e falta de interesse dos funcionários contribuem para a alta rotatividade e para a dificuldade em formar equipes estáveis.

A pesquisa também evidenciou que o avanço da tecnologia no agronegócio exige profissionais mais preparados e capacitados para lidar com máquinas, sistemas e ferramentas modernas. Dessa forma, investir em treinamentos, capacitação profissional, incentivo à educação e valorização dos trabalhadores torna-se essencial para melhorar a gestão de pessoas e fortalecer a competitividade do setor.

Além disso, foi possível concluir que estratégias como programas de qualificação, reconhecimento profissional, melhoria nas condições de trabalho, oferta de benefícios e realização de treinamentos contínuos podem contribuir significativamente para reduzir as dificuldades enfrentadas pelos gestores no agronegócio. Essas ações ajudam a aumentar a motivação dos colaboradores, melhorar o desempenho das equipes e tornar o ambiente de trabalho mais organizado e produtivo.

Por fim, conclui-se que a gestão de pessoas possui papel fundamental para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro. Assim, é necessário que empresas e produtores invistam cada vez mais no desenvolvimento humano, valorizando os trabalhadores e buscando soluções que promovam maior estabilidade, qualificação e qualidade de vida no campo. Dessa maneira, será possível fortalecer o setor, aumentar a produtividade e contribuir para o crescimento econômico e social do agronegócio no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blog do Sicredi, A produção Rural e a Importância do Agronegócio para o Brasil. Porto Alegre, 13 de setembro de 2023. Disponível em:

<https://www.sicredi.com.br/site/blog/agronegocio/importancia-agronegocio-brasil/#:~:text=Sua%20relevância%20é%20grande%2C%20pois,países%20exportadores%20agrícolas%20do%20planeta>. Acesso em 17/03/2026.

Chiavenato, I. (2022). **Administração: teoria, processo e prática**. (6ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Atlas.

Gil, A. C. (2002). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. (4ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Fayol, H. (1989). **Administração industrial e geral**: Previsão, organização, comando, coordenação, controle (I. de Bojano & M. de Souza, Trads., 10ª ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. (4ª ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. (6ª ed.). Atlas.

Chiavenato, I. (2020). **Gestão de Pessoas**: O novo papel da Gestão do Talento Humano. (5ª ed.). São paulo, SP: Atlas.

Magalhães, L. C. G.; Tomich, F. A.; Silveira, F. G. Competitividade e políticas públicas para o agronegócio brasileiro: desafios e perspectivas. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277163127_Competitividade_e_politicas_publicas_para_o_agronegocio_brasileiro_desafios_e_perspectivas > Acesso em: 23 de março de 2026.

Garvin, David. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2002.

Oakland, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo, SP: Nobel, 1994.

Frota, M. G. da; Araujo, J. A.; Barbosa, R. B., Tabosa, F. J. S.; Almeida, A. N. de. Participação e oferta de trabalho para o segundo emprego: uma análise para o setor agrícola brasileiro. 2019, **Revista De Economia Contemporânea**, <https://www.scielo.br/j/rec/a/w7nTxBSyKQGhnQzfzsPXZQN/?lang=pt> Acesso em: 22 de março de 2026.

Rocha Júnior, Souza, P. R. de. A economia de custos de transação e holdings de empresas do agronegócio. 133 f., il. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) — Universidade de Brasília, 2024. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/50574/> Acesso em: 22 de março de 2026.

Silva, J.; de Campos, D. (2020). **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: a importância da gestão de pessoas. Gestão, Inovação e Empreendedorismo.

Lacombe, F. (2020). **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. (6ª ed.) São Paulo, SP.

Chiavenato, I. (2014). **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.). Editora Manole.

McGregor, D. (2002). **O Lado Humano da Empresa**. (3ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: QualityMarks.

Viola, E.; Mendes, V. **Agriculture 4.0 and climate change in Brazil**. Ambiente & Sociedade, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/Bwg7NVTs5kcrK6WRxbqh4LS/?lang=pt> Acesso em: 31 de março de 2026.

Bessa, J. (2024). **A Teoria da Regulação Responsiva** e sua Relevância para o Agronegócio Brasileiro. São Paulo, SP: Editora Dialética.