

## Rotatividade profissional em empresas de agronegócios: os desafios da gestão de pessoas de campo

Hilarina Dias de Souza<sup>1</sup>; Alexandre Barreto de Almeida<sup>2</sup>

### SOBRE OS AUTORES

<sup>1</sup>Gestão de Negócios e Pessoas - Rua Vergueiro, 2087, sala 502 - Vila Mariana - 04101-000 - São Paulo (São Paulo), Brasil.

<sup>2</sup>Harfsen Research - Rua Dona Eugênia, 1437 - São Judas - 13416-401 - Piracicaba (São Paulo), Brasil.

### COMO CITAR

Souza H.D.; Almeida A.B. Rotatividade profissional em empresas de agronegócios: os desafios da gestão de pessoas de campo. Revista E&S. 2024; 5: e20240005.



Diante da atual e expressiva rotatividade profissional, conhecida como turnover, que permeia todos os setores da economia brasileira, especialmente entre os jovens talentos<sup>[1]</sup>, as empresas têm direcionado seu foco para uma gestão de pessoas estratégica, visando atrair e reter profissionais especializados<sup>[2]</sup>. O turnover reflete o movimento de desligamentos e contratações para reposição da força de trabalho, acarretando custos significativos para as organizações, os quais englobam despesas com recrutamento, seleção, treinamento e os próprios custos do desligamento. A compreensão desse fenômeno revela que a rotatividade é influenciada por variáveis externas e internas à empresa.

Entre as variáveis externas estão, por exemplo, a situação de oferta e procura do mercado, a conjuntura econômica e as oportunidades de empregos. Já entre as variáveis internas, destacam-se a estrutura e o clima organizacional, fatores determinantes na dinâmica do turnover<sup>[2]</sup>. A gestão de pessoas, de maneira assertiva, é vital no mundo dos negócios, e no campo não seria diferente. Frente à iminente demanda global por maior produção de alimentos, notou-se o avanço em tecnologia, ciência, pesquisa e desenvolvimento no campo. Conseqüentemente, a necessidade de encontrar e atrair talentos especializados aumentou. Trata-se de um grande desafio acentuado por fatores como a migração do campo-cidade e a sucessão familiar. Reter talentos no campo torna-se ainda mais desafiador, especialmente quando se fala dos jovens talentos<sup>[3]</sup>.

Apenas 12 anos após atingir a marca dos 7 bilhões de habitantes no planeta, e já enfrentando diversas questões de impacto direto sobre a segurança alimentar, a população mundial atingiu a marca dos 8 bilhões em 2022. A Organização das Nações Unidas (ONU) estima uma população de quase 10 bilhões até 2050 e prevê que a produção global de alimentos terá que aumentar 70% para atender a essa demanda<sup>[4]</sup>. Ou seja, a demanda de produção do agronegócio ainda tende a crescer consideravelmente.

Em um recente estudo da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), concluiu-se que mais da metade da população mundial vive em domicílios ligados a sistemas agroalimentares. O sistema emprega 1,2 bilhão de pessoas no mundo, considerando toda a cadeia produtiva<sup>[5]</sup>. No Brasil, a força de trabalho no agronegócio representou 19,35% da população ocupada (PO) em 2022, sendo a maior desde 2015. Isso significa que, das 98,04 milhões de pessoas no mercado de trabalho brasileiro, 18,07 milhões estavam ligadas ao agronegócio<sup>[6]</sup>.

O Brasil possui localização privilegiada e tem um território adaptado a vários tipos de cultura, o que favorece a participação expressiva do agronegócio na economia brasileira, com um terço de toda a produção econômica do país. Em 2021, o setor participou com 27,5% do Produto Interno Bruto (PIB)<sup>[7]</sup>, e com 24,8% em 2022<sup>[8]</sup>, além de ser o mais internacionalizado da economia, sendo responsável por quase a metade das exportações totais do país<sup>[9]</sup>. Historicamente, o país tem se mantido em posição de destaque na pauta da alimentação da população mundial. Entretanto, para o Brasil continuar entre os grandes players do agronegócio mundial e ainda poder expandir sua performance no mercado, precisa de muito mais que evolução tecnológica e inovação no campo. Um grande gargalo se apresenta na gestão de pessoas, especialmente no processo de profissionalização do agronegócio, e em maior aprimoramento para lidar com as inovações no meio rural.

O presente estudo teve o objetivo de investigar o cenário atual do turnover no campo e o impacto das estratégias empregadas para atrair e reter talentos. Empregando pesquisa qualitativa e quantitativa, empresas das cinco regiões do Brasil responderam a um questionário com variáveis conhecidas por impactar diretamente o turnover em setores econômicos diversos. A coleta de dados foi conduzida a partir das variáveis descritas na Tabela 1.

Variável	Tipo
Região do país	Qualitativa
Distância da cidade que represente um grande centro	Quantitativa
Tempo de vida da empresa	Quantitativa
Subsetor dos agronegócios	Qualitativa
Faturamento anual	Quantitativa
Cenário da gestão de pessoas: departamento pessoal e RH	Qualitativa
Quantidade total de funcionários	Quantitativa
Práticas de contrato de trabalho	Qualitativa
Benefícios para o funcionário e dependentes	Qualitativa/ Quantitativa
Treinamento e desenvolvimento interno ou ações de profissionalização dos funcionários	Qualitativa
Ações de engajamento e motivação: ações para o bem-estar dos funcionários	Qualitativa
Ações de engajamento e motivação: transparência com o compartilhamento de metas e resultados	Qualitativa
Ações de engajamento e motivação: incentivo à inovação	Qualitativa
Índice de rotatividade	Quantitativa
Prêmios e bonificações	Qualitativa
Gestão do clima organizacional	Qualitativa

**Tabela 1.** As variáveis investigadas pelo questionário  
Fonte: Dados originais da pesquisa.

Para investigar cada variável, foram formuladas 22 questões, as quais estão descritas na Tabela 2. Algumas delas foram do tipo abertas, oferecendo espaço para que os respondentes escrevessem diretamente suas respostas. Outras foram apresentadas como múltipla escolha ou caixas de seleção, criando filtros e limitando as opções de resposta. Além disso, incluíram-se questões baseadas na escala psicométrica de Likert<sup>[10]</sup>, a fim de mensurar o grau de concordância dos respondentes com afirmações específicas, consultando seu conhecimento empírico por meio de observações e experiências pessoais.

Na questão 17, em particular, foi elaborada uma escala modelo de turnover com base em dados oficiais do Brasil<sup>[11]</sup> e na percepção do impacto negativo que a rotatividade profissional pode causar às empresas<sup>[2], [12]</sup>. Essa escala busca avaliar o nível de rotatividade de funcionários e sua relação com os prejuízos enfrentados pelas organizações decorrentes desse fenômeno. Por exemplo, empresas que não apresentam rotatividade correm o risco de estagnação<sup>[2], [12]</sup>. Já um índice de 5% a 10% ao ano é considerado ideal para a saúde da empresa, pois permite a renovação do quadro de pessoal, atraindo e retendo profissionais de alto desempenho para a equipe.<sup>[12], [13]</sup>

Alguns setores apresentam naturalmente maior rotatividade do que outros, como é o caso do comércio e do varejo, os quais chegam a ter a marca aceitável de 35% de rotatividade ao ano. No entanto, o Brasil é atualmente considerado o país com o maior índice de rotatividade do mundo, atingindo a média de 46,59% em 2022 e sofrendo um aumento de 56% em 2023<sup>[11], [13]</sup>. Dessa forma, na questão 17, a escala foi definida com cinco níveis percentuais de substituições ao ano: baixíssimo (até 10%), baixo (de 10% a 20%), médio (20% a 35%), alto (35% a 60%) e altíssimo (acima de 60%).

Questão	Respostas
1. Localização da empresa (cidade/estado)	Aberta
2. Cidade mais próxima ou grande centro	Aberta
3. Tempo de vida da empresa (em anos)	< 5   6-10   11-25   26-50   > 50
4. Subsetor(es) dos agronegócios	Primário   Secundário   Terciário
5. Selecione as alternativas que correspondem à realidade atual da estrutura da gestão de pessoas na empresa	Departamento pessoal terceirizado   Recursos humanos terceirizado   Profissionais que assumem internamente o departamento pessoal   Profissionais que assumem internamente os recursos humanos   Política de cargos e salários   Plano de carreira   Onboarding para novos funcionários   Apresentação clara e formal de informações gerais sobre a empresa, orientações de boas práticas, código de ética, direitos e deveres, valores, missão e afins
6. Quantidade total de funcionários	< 25   26-50   51-100   101-200   > 200
7. Faturamento anual	Aberta/opcional
8. Quais os tipos de contrato de trabalho que são praticados na sua empresa?	CLT prazo indeterminado   CLT temporário   Contrato temporário informal   Contrato de terceirização   Outros
9. Selecione os tipos de benefícios que a empresa fornece aos funcionários.	Nenhum   Vale-transporte convencional   Auxílio extra para mobilidade   Auxílio moradia   Vale-alimentação   Vale-refeição   Vale flexível   Refeições na empresa   Cesta básica   Seguro de vida   Convênio médico   Convênio odontológico   Vale de incentivo à prática de esportes   Vale de incentivo à educação continuada (cursos, graduação e pós-graduação etc.)   Incentivos à cultura   Descontos em produtos da empresa   Outros
10. Selecione os tipos de benefícios que a empresa estende também aos dependentes dos funcionários?	Nenhum   Convênio médico   Convênio odontológico   Auxílio escola/creche   Descontos em produtos da empresa   Outros
11. Promoção frequente de treinamento e desenvolvimento	Escala Likert
12. Promoção de ações para o bem-estar ou festividades	Escala Likert
13. Divulgação interna dos resultados das metas estabelecidas	Escala Likert
14. Incentivo e abertura à inovação de produtos, serviços e processos	Escala Likert
15. Prêmios ou bonificações por desempenho, inovação, tempo de empresa ou indicações de novos clientes ou profissionais	Escala Likert
16. Gestão do clima organizacional / Pesquisa de clima periódica	Escala Likert
17. Em 2022, você considera que na sua empresa essa rotatividade (turnover) anual, em percentual de substituições, tenha sido:	Altíssima > 60%   Alta 35-60%   Média 20-35%   Baixa 10-20%   Baixíssima < 10%
18. Em 2022, a empresa criou postos de trabalho? Se sim, para qual cargo hierárquico?	Gestores/líderes   Técnicos especializados   Operacionais/rurais   Não criou postos
19. Em qual dos três níveis hierárquicos é mais difícil encontrar bons profissionais no mercado?	Gestores/líderes   Técnicos especializados   Operacionais/rurais
20. Em qual dos três níveis hierárquicos é mais difícil reter ou manter os talentos na empresa?	Gestores/líderes   Técnicos especializados   Operacionais/rurais
21. Pensando apenas em profissionais gestores/líderes ou técnicos especializados, quais são os principais motivos dos desligamentos voluntários (pedidos de demissão)?	Distância dos grandes centros   Expectativa por uma melhor qualidade de vida na região da empresa   Salário   Falta de Plano de Carreira   Ambiente pouco inovador   Expectativa por mais benefícios   Falta de Motivação Pessoal   Outro
22. Pensando apenas em profissionais operacionais ou rurais, quais são os principais motivos dos desligamentos voluntários (pedidos de demissão)?	Distância dos grandes centros   Expectativa por uma melhor qualidade de vida na região da empresa   Salário   Falta de plano de carreira   Ambiente pouco inovador   Expectativa por mais benefícios   Falta de motivação pessoal   Outro

**Tabela 2.** Relação resumida da composição do questionário aplicado  
Fonte: Dados originais da pesquisa.

Após a coleta das respostas utilizando a escala psicométrica de Likert, o índice de favorabilidade (IF) foi calculado como uma métrica adicional para resumir as respostas dos participantes. As respostas às perguntas baseadas na escala Likert foram então categorizadas de acordo com esse IF, conforme demonstrado na Tabela 3.

Índice de favorabilidade	Favorabilidade
0% a 20%	Extremamente baixa
21% a 40%	Muito baixa
41% a 60%	Baixa
61% a 80%	Alta
81% a 100%	Extremamente alta

**Tabela 3.** Categorização do índice de favorabilidade (IF)

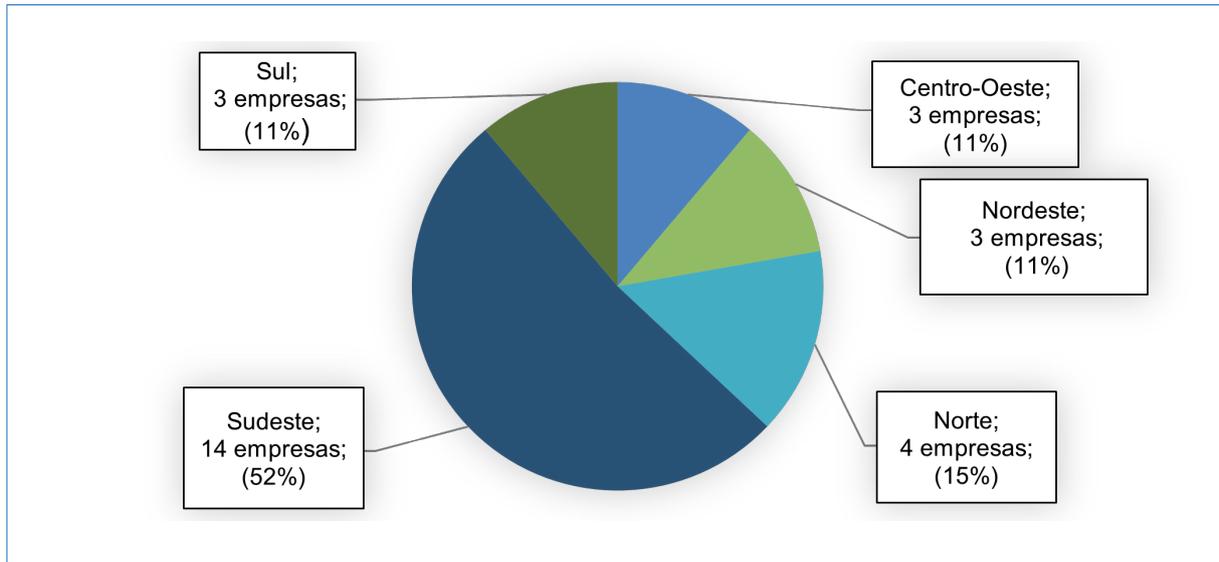
Fonte: Dados originais da pesquisa.

Foi calculado o IF geral para as respostas a cada uma das questões apresentadas em escala psicométrica de Likert, compreendidas entre as questões de número 11 a 16. A escala, tanto qualitativa quanto quantitativa, foi elaborada em amplitude de 1 a 5: (5) concordo totalmente; (4) tendo a concordar; (3) não sei responder; (2) tendo a discordar; e (1) discordo totalmente. O cálculo IF foi obtido através da somatória dos pesos de cada resposta multiplicada pela frequência das respostas em cada alternativa, e o resultado foi dividido pelo resultado máximo possível<sup>[14]</sup>.

Para sintetizar as características fundamentais do conjunto de dados da amostra, como tendência central e variabilidade, e avaliar a concordância entre os respondentes, foram calculadas média, mediana e desvio-padrão. Na escala Likert, a média representa o valor médio das respostas. A mediana é o valor central quando os dados são organizados em ordem crescente. O desvio-padrão indica a dispersão ou variabilidade das respostas em relação a uma questão específica. O ponto médio da escala tem valor de 2,5.

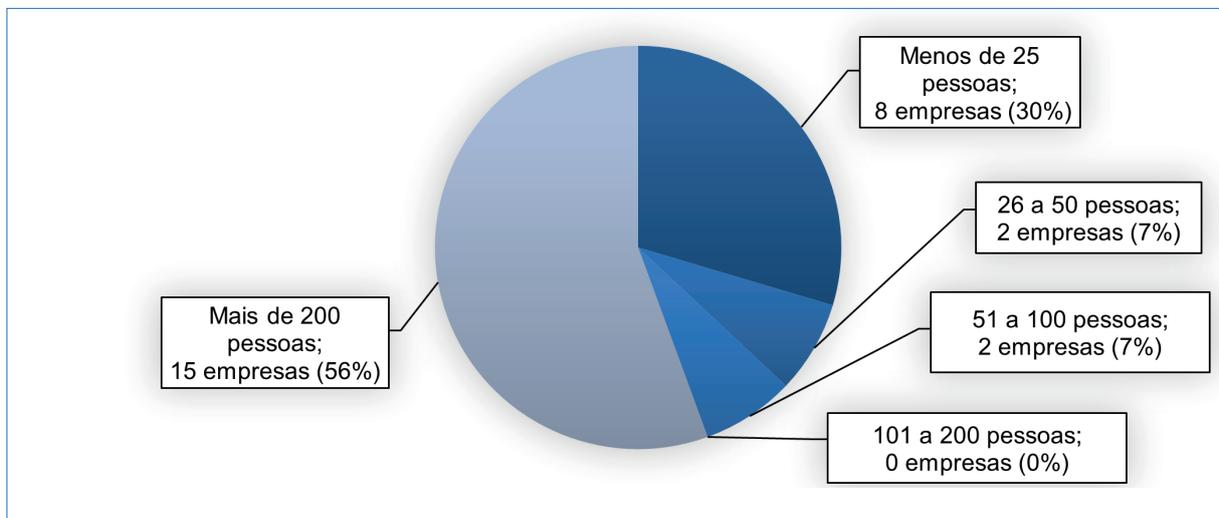
Inicialmente, 75 empresas foram convidadas a participar, com 15 empresas-alvo para cada região, abrangendo micro, pequeno, médio e grande porte, representando os três subsetores dos agronegócios: primário (produtores rurais, agricultores e pecuaristas); secundário (agroindústrias e fabricantes de insumos); e terciário (transportadoras, distribuidores e comerciantes de produtos agrícolas). Os convites foram dirigidos a empresários, diretores ou responsáveis pelo setor de RH, entre janeiro e março de 2023, assegurando total confidencialidade. A participação ocorreu por meio de formulário eletrônico ou entrevistas via ligação por voz ou vídeo. As respostas foram categorizadas e agrupadas pelas variáveis de investigação propostas.

Das empresas convidadas, 27 responderam, abrangendo todas as regiões do Brasil. No entanto, houve um desequilíbrio significativo nas amostras coletadas, como evidenciado na Figura 1. Assim, a discussão dos resultados fundamentou-se em uma abordagem descritiva e gráfica, visando extrair conclusões sobre as características das empresas de agronegócio em relação ao atual cenário do turnover no campo, correlacionando tópicos de RH estratégico com os fatores dessa rotatividade.

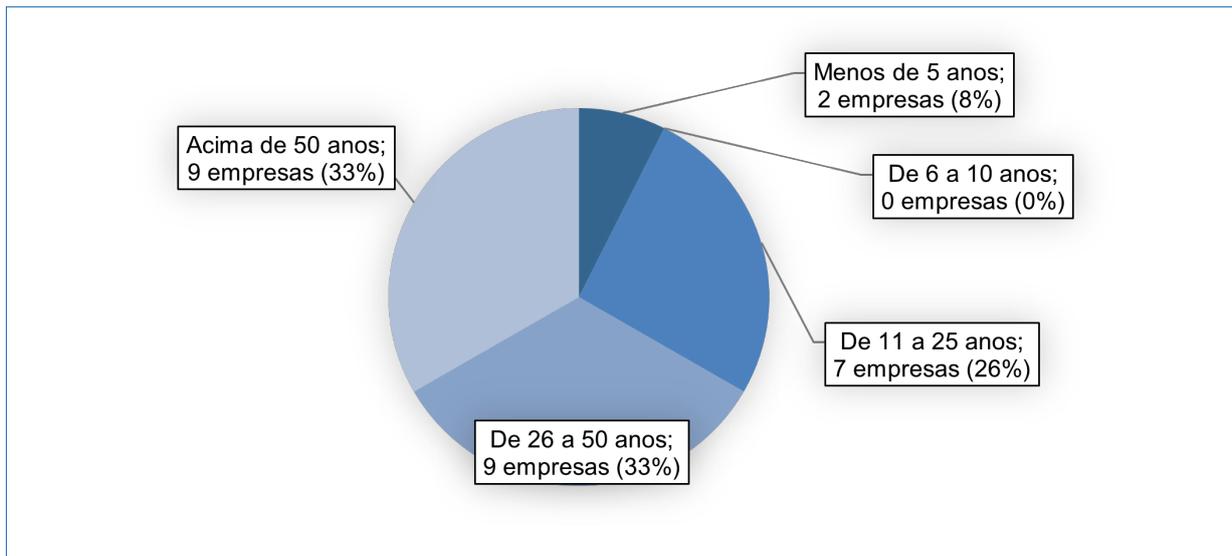


**Figura 1.** Empresas participantes por região do Brasil  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A Figura 2 evidencia que o conjunto de dados foi predominantemente composto por empresas de grande porte, isto é, aquelas com mais de 200 funcionários, as quais representaram 56% do total. Analogamente, na Figura 3, observa-se que 66% das empresas participantes possuíam mais de 25 anos de existência, indicando uma presença consolidada no mercado.

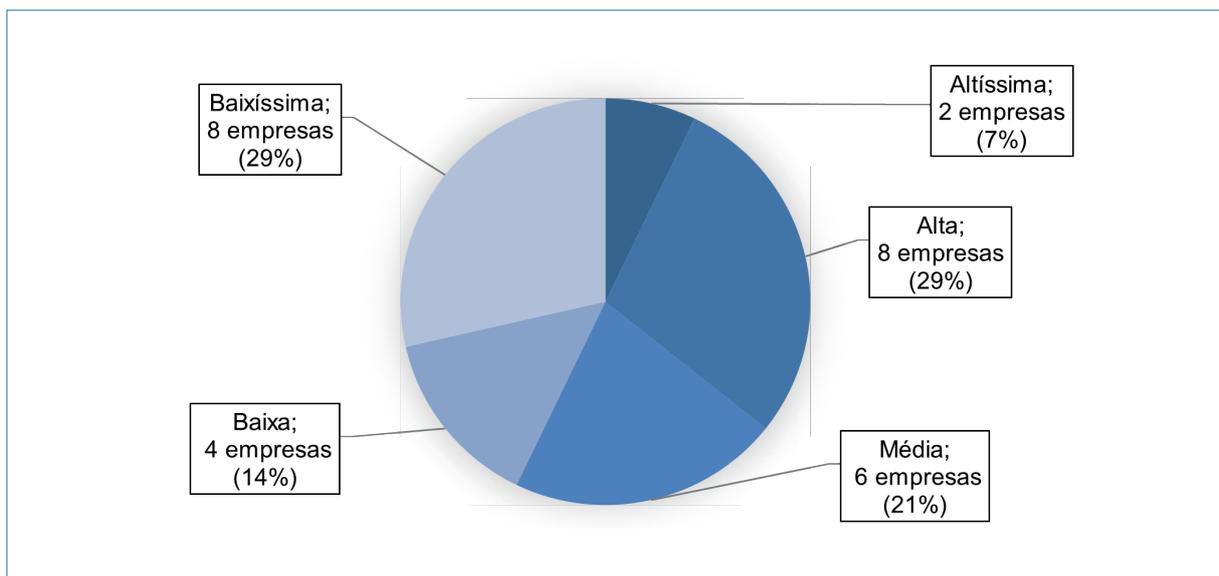


**Figura 2.** Empresas participantes por tamanho de quadro de funcionários  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.



**Figura 3.** Empresas participantes por tempo de vida da empresa  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ao analisar a Figura 4 e categorizar as empresas pelo índice de turnover reportado para 2022, nota-se que aquelas com altíssima rotatividade anual (> 60%) tiveram uma representação menor nesta pesquisa. Em contraste, as empresas que relataram baixíssima rotatividade (< 10%) tiveram uma participação mais expressiva.



**Figura 4.** Empresas participantes por índice de rotatividade de funcionários em 2022  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nas variáveis de investigação relacionadas ao RH estratégico (Tabela 4), o IF das questões foi considerado alto, exceto pelo IF da questão 15, que envolvia ações de premiações e bonificações. Apesar de a maioria dos participantes ter dado uma resposta favorável (57,04%) à questão, a média geral (2,85) — um pouco abaixo do ponto médio da escala — e a mediana (3,00) — indicando o ponto neutro da escala Likert — sugeriram uma inclinação ligeiramente negativa ou neutra nas respostas em geral. O desvio-padrão elevado (1,63) indicou que as respostas foram dispersas, sugerindo divergências significativas nas percepções dos participantes em relação a essa questão.

Questão	IF	Favorabilidade geral	Média	Mediana	Desvio-padrão
11. A empresa promove, com frequência, treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, incluindo ações de desenvolvimento humano e profissionalização.	65,93%	Alta	3,30	4,00	1,44
12. Ao longo do ano, a empresa promove ações para o bem-estar dos funcionários, ou festividades entre os funcionários.	79,26%	Alta	3,96	4,00	1,13
13. A empresa compartilha com os funcionários o acompanhamento dos resultados das metas estabelecidas.	64,44%	Alta	3,22	4,00	1,31
14. A empresa incentiva os funcionários a trazerem ideias para inovação de produtos, serviços e processos.	74,07%	Alta	3,70	4,00	1,30
15. A empresa tem prêmios ou bonificações por desempenho, inovação, tempo de empresa ou indicações de novos clientes ou profissionais.	57,04%	Baixa	2,85	3,00	1,63
16. A empresa faz a gestão do clima organizacional, aplicando, inclusive, pesquisa de clima periodicamente.	66,67%	Alta	3,33	4,00	1,52

**Tabela 4.** Índice de favorabilidade (IF) e favorabilidade geral das questões 11 a 16  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

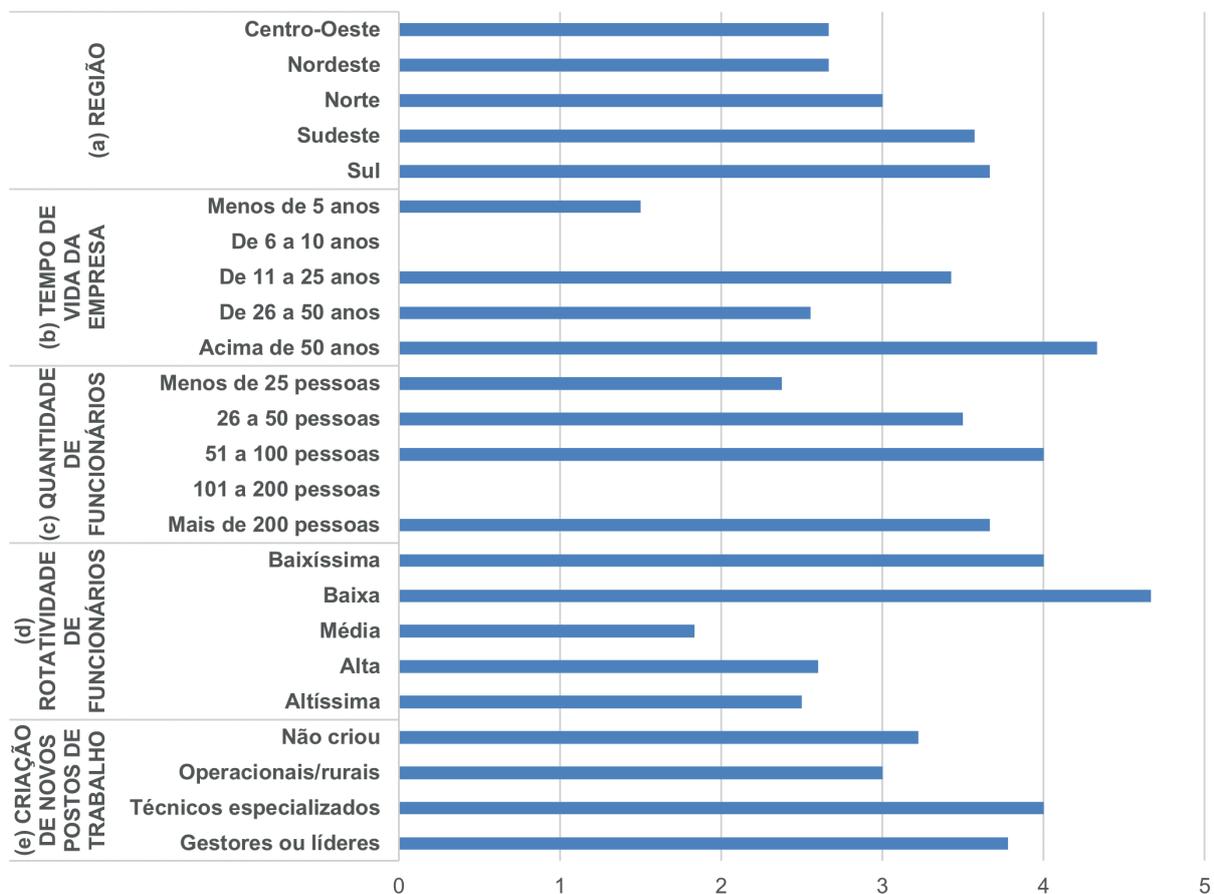
O mais elevado IF (79,26%), situado no limite entre alta e extremamente alta favorabilidade, foi observado na questão 12, indicando uma forte inclinação favorável por parte dos participantes em relação à existência de ações frequentes relacionadas ao bem-estar dos funcionários das empresas entrevistadas. A maioria atribuiu uma pontuação alta, indicada pela média (3,96), significativamente superior ao ponto médio da escala, e pela mediana (4,00), a qual sugere que uma parte substancial dos participantes deu a pontuação máxima. Além disso, o baixo desvio-padrão (1,13) indicou uma alta concordância entre as respostas, sugerindo que a resposta positiva foi consistente entre os participantes. A questão 12 demonstrou, portanto, ser altamente favorável na pesquisa, recebendo uma resposta positiva praticamente unânime entre os participantes.

As questões 11, 13, 14 e 16 apresentaram um nível significativamente alto de favorabilidade, com percentuais variando de 64,44% a 74,07%. Isso sugeriu que a maioria substancial dos participantes tinham percepções positivas em relação às questões ligadas a oportunidades de treinamento e desenvolvimento (questão 11), acompanhamento dos resultados de metas estabelecidas (questão 13), cultura de inovação presente (questão 14) e gestão de clima organizacional (questão 16).

As médias dessas quatro questões variaram entre 3,22 e 3,70, ou seja, acima do ponto médio da escala. As médias encontradas indicaram uma tendência geral de favorabilidade, enquanto as medianas de 4,00 indicaram que uma parcela significativa dos participantes atribuiu as pontuações mais altas. No entanto, deve-se notar que, apesar da favorabilidade geral, ainda existiu alguma variação nas respostas, conforme indicado pelos desvios-padrão. Os resultados entre 1,30 e 1,52 foram relativamente baixos, o que sugeriu haver uma concordância geral nas opiniões dos participantes em relação a essas questões. Apenas a questão 16 — relativa à gestão de clima organizacional — apresentou uma maior dispersão em comparação com as outras três questões. Os resultados foram representados em gráficos, nos quais a frequência de favorabilidade foi segmentada por: (a) região; (b) tempo de empresa; (c) quantidade de funcionários; (d) rotatividade; e (e) criação de postos de trabalho. Esses dados foram avaliados no contexto do ano de 2022.

Para a questão 11, relacionada a ações de desenvolvimento humano e profissionalização, a Figura 5 evidencia que as respostas indicando baixa e baixíssima rotatividade de funcionários (< 20%) apresentaram os níveis mais elevados de favorabilidade. Observa-se também que as empresas que mais investiam no desenvolvimento humano e profissional de seus funcionários eram aquelas localizadas nas regiões Sul e Sudeste, que possuíam o maior quadro de funcionários (> 50 pessoas), que criaram

postos de trabalho para técnicos especializados e gestores/líderes, e empresas com mais de 50 anos no mercado.

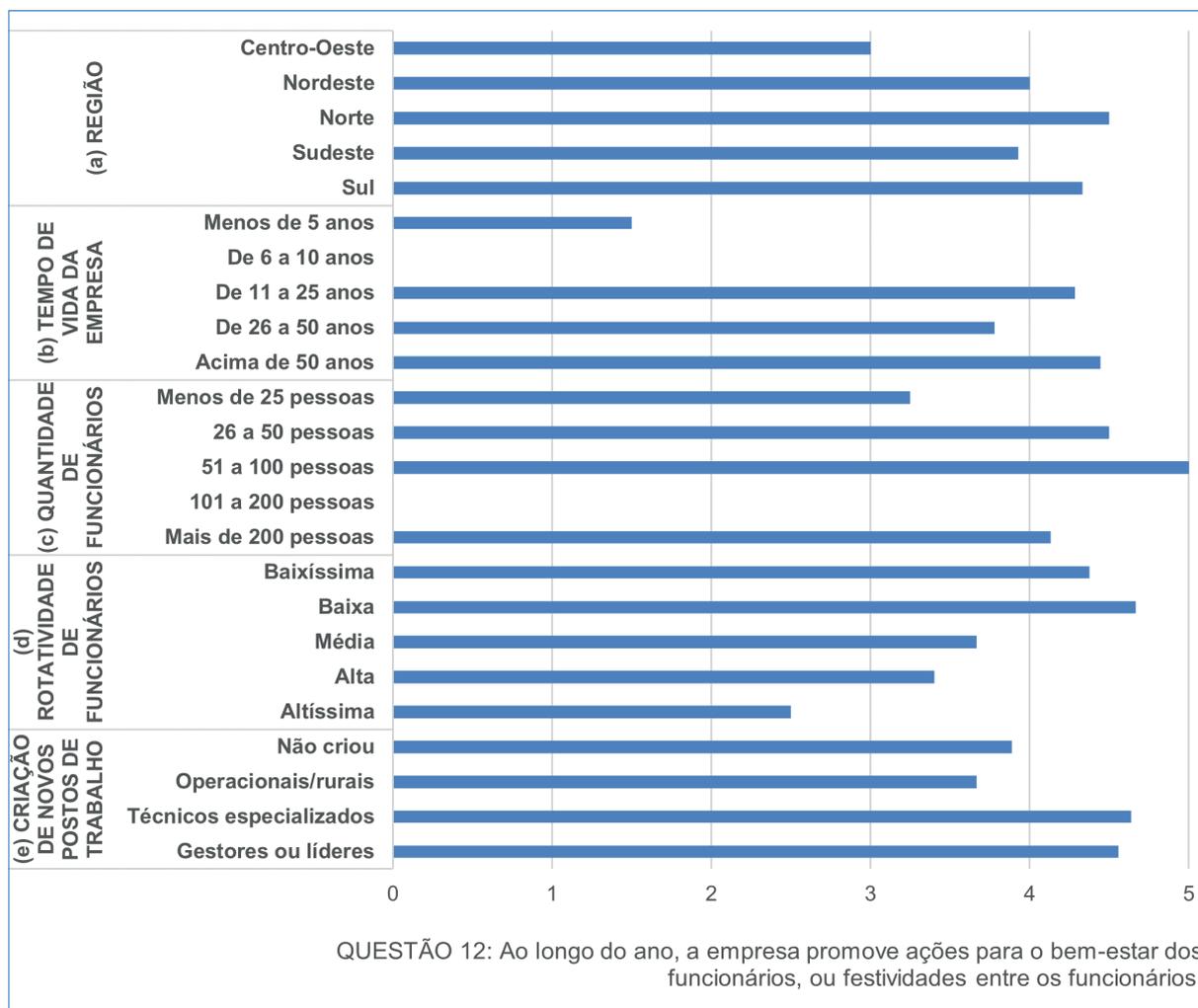


QUESTÃO 11: A empresa promove, com frequência, treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, incluindo ações de desenvolvimento humano e profissionalização.

**Figura 5.** Favorabilidade à afirmativa da questão 11, a qual investigou o cenário de treinamento e desenvolvimento humano e profissional para o ano de 2022

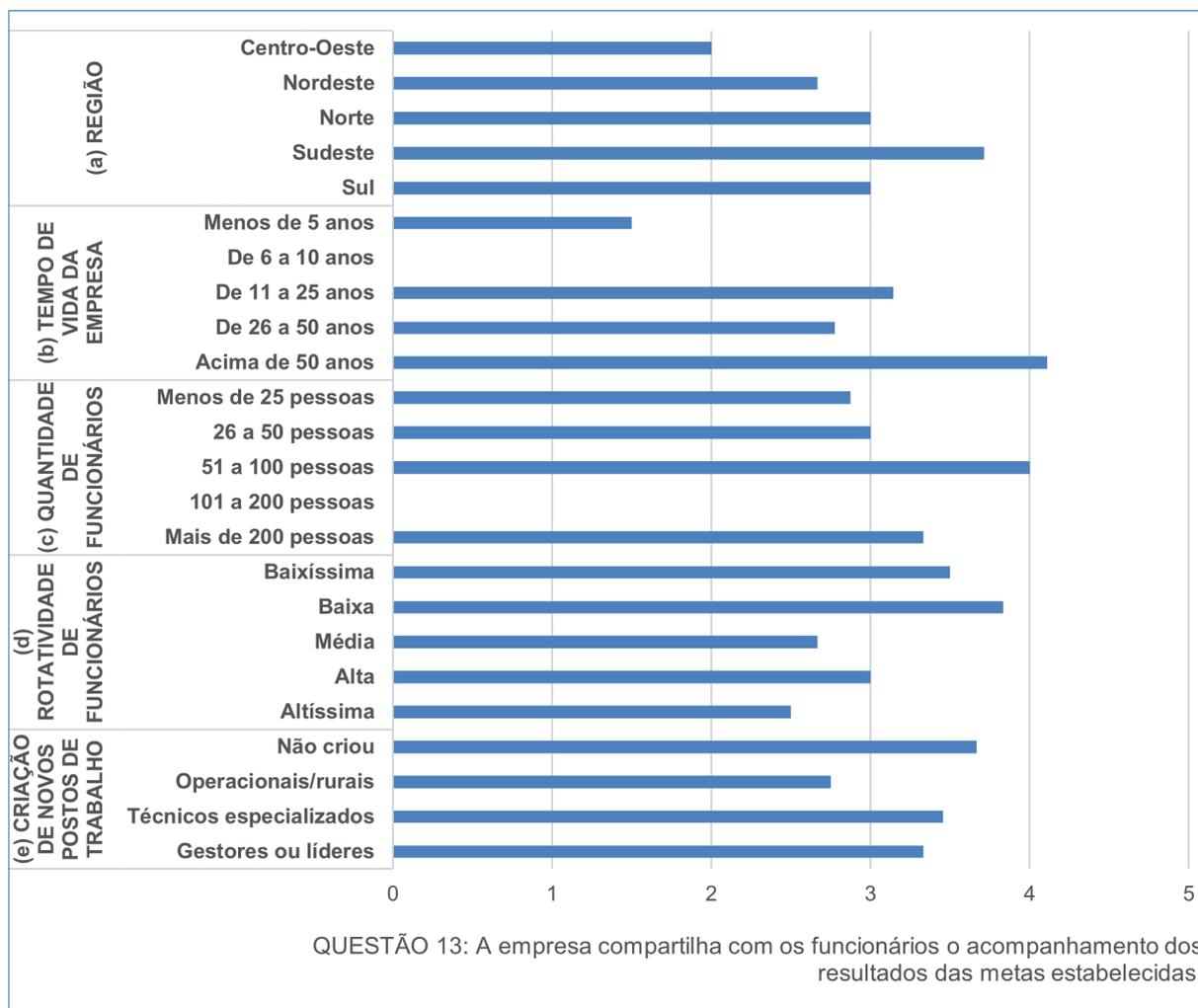
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A Figura 6, relacionada à questão 12, reforça a hipótese de que empresas com quadro maior de funcionários (> 50 pessoas), mais tempo no mercado e baixa ou baixíssima rotatividade demonstraram buscar melhorar a qualidade de vida dentro da empresa, sendo as localizadas no Norte e Sul do país as mais ativas nessas ações, seguidas pelo Nordeste e Sudeste. Observa-se também que as empresas que ampliaram seu quadro de profissionais técnicos especializados e gestores/líderes foram aquelas que investiam no bem-estar de seus funcionários.



**Figura 6.** Favorabilidade à afirmativa da questão 12, a qual investigou a ocorrência de ações positivas ao bem-estar dos funcionários, no ano de 2022  
 Fonte: Resultados originais da pesquisa.

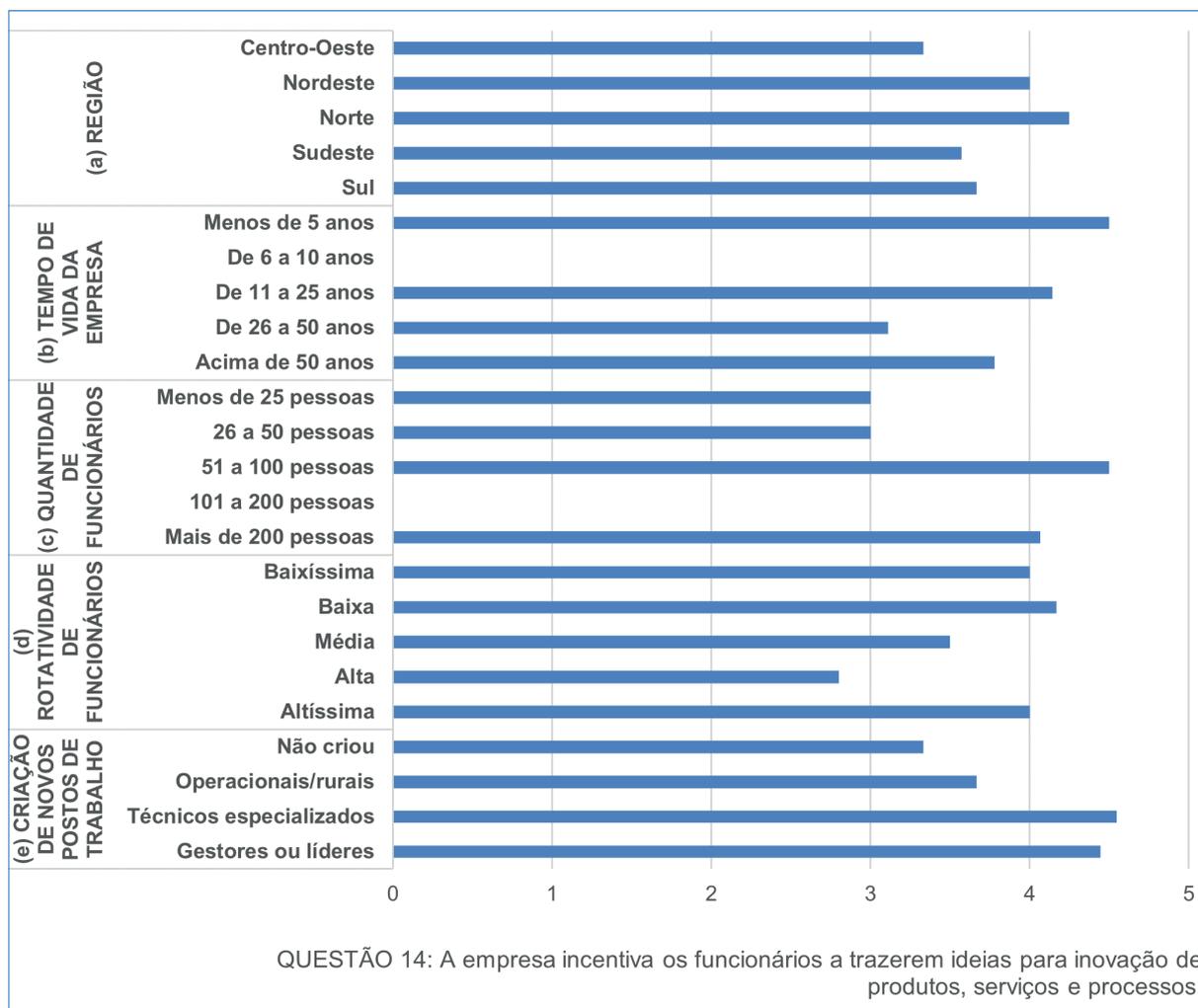
A Figura 7, relacionada à questão 13, aborda a existência de ações de transparência, coletividade e confiança. Empresas com mais tempo no mercado, maior quadro de funcionários (> 50 pessoas) e baixa ou baixíssima rotatividade em 2022 demonstraram maior favorabilidade a essa questão, com destaque para a região Sudeste. Na questão da criação de postos de trabalho, observou-se uma tendência à neutralidade nas respostas.



**Figura 7.** Favorabilidade à afirmativa da questão 13, a qual investigou a ocorrência de ações de transparência, coletividade e confiança por parte da empresa, no ano de 2022

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

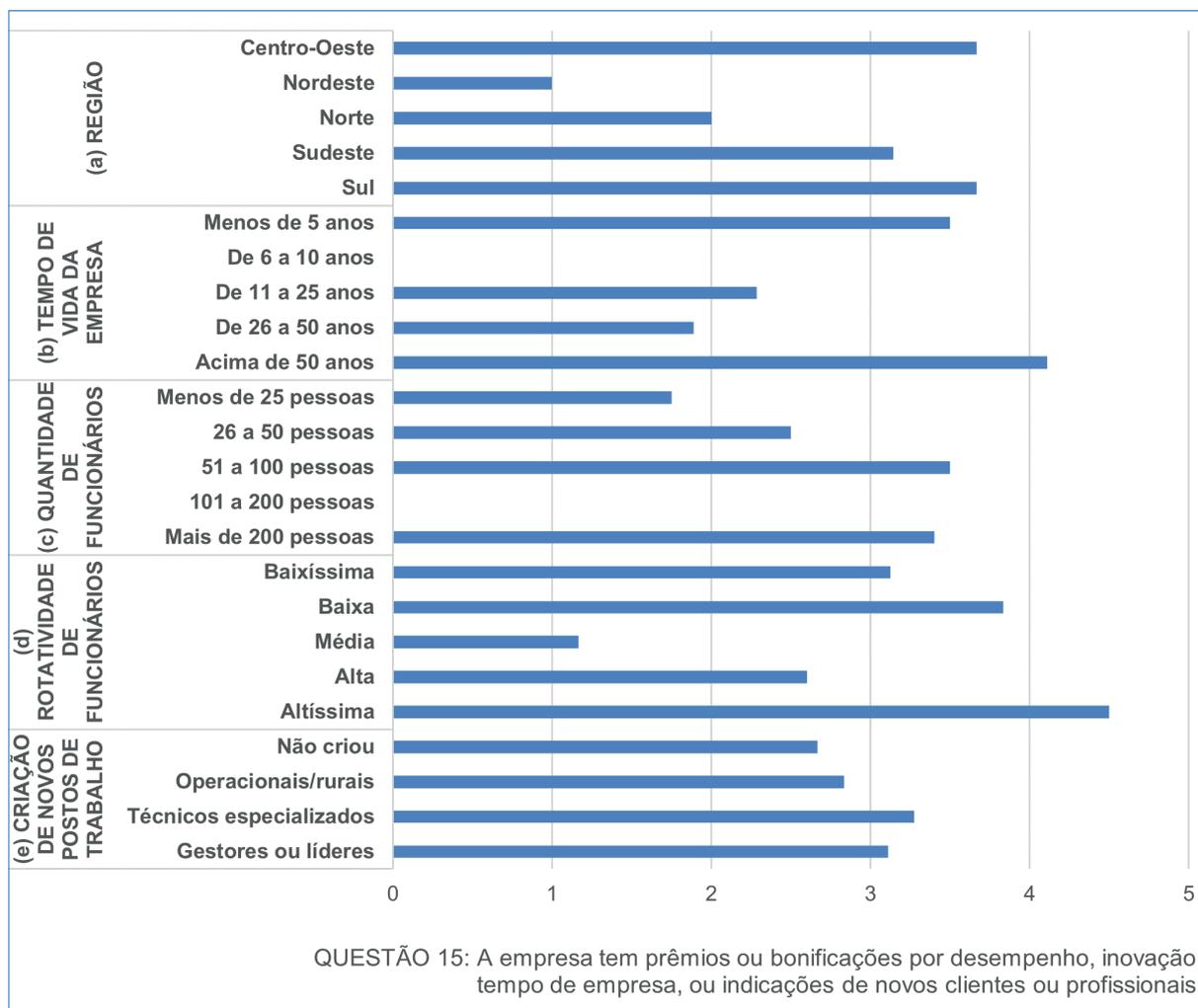
Em relação à questão 14, que tratava do incentivo a uma cultura de inovação na empresa, a Figura 8 revela que as empresas mais novas no mercado apresentaram a maior frequência de alta e extremamente alta favorabilidade. As empresas com mais de 50 funcionários nas regiões Norte e Nordeste que ampliaram o quadro com profissionais técnicos especializados e gestores/líderes em 2022 demonstraram maior favorabilidade à questão de inovação. As empresas com altíssima rotatividade anual (> 60%) e as empresas com baixa (10% a 20%) e baixíssima rotatividade (< 10%) foram as mais favoráveis quanto a apresentar ações de incentivo à inovação.



**Figura 8.** Favorabilidade à afirmativa da questão 14, a qual investigou a existência de uma cultura de inovação e criatividade na empresa, referente ao ano de 2022

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

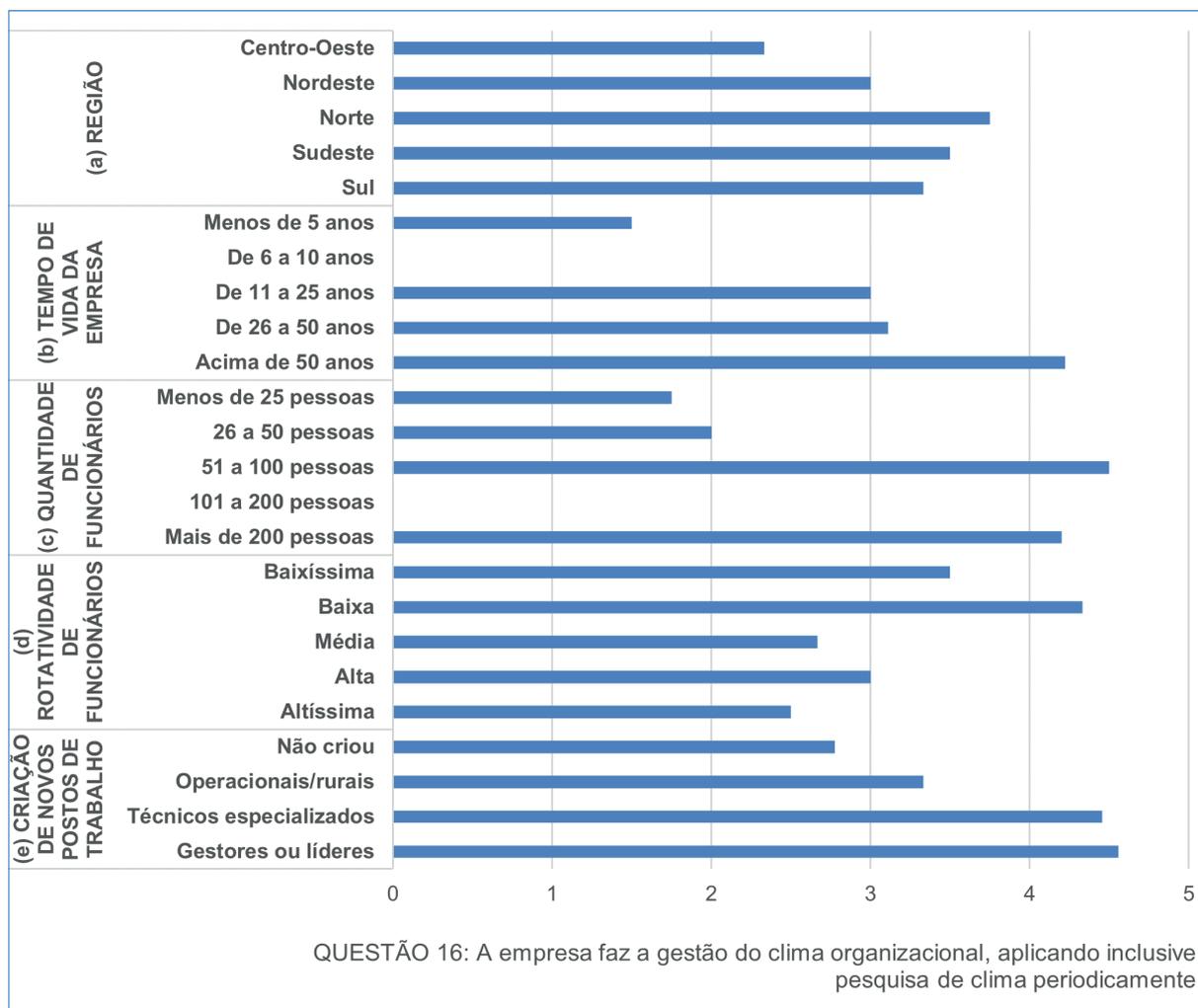
Na questão 15, que abordava prêmios e bonificações, a Figura 9 destaca com maior favorabilidade as empresas com mais de 50 funcionários, das regiões Sul e Centro-Oeste, seguidas pelo Sudeste. O Nordeste mostrou menor favorabilidade à questão. Entretanto, tanto as empresas mais novas no mercado quanto as mais antigas apresentaram maior favorabilidade, em contraste com as empresas de tempo médio de vida. Observou-se também que empresas com altíssima rotatividade em 2022, assim como aquelas com baixa e baixíssima rotatividade, demonstraram alta ou extremamente alta favorabilidade. Isso sugeriu que ações desse tipo nem sempre tinham um impacto significativo na rotatividade, indicando causas possivelmente provenientes de outras questões, como cultura e clima organizacional. Quanto à criação de postos de trabalho, houve uma tendência à neutralidade nas respostas.



**Figura 9.** Favorabilidade à afirmativa da questão 15, a qual investigou se existiram ações de acompanhamento e reconhecimento do desempenho dos funcionários referentes ao ano de 2022

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

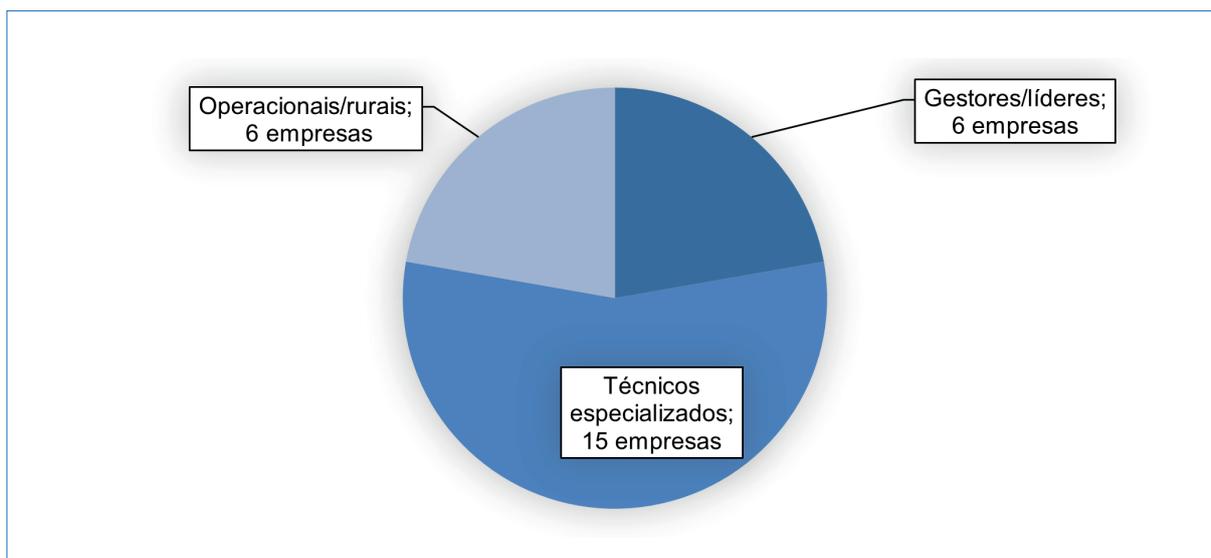
Sobre a questão 16, que tratava da gestão de clima e cultura organizacional, a Figura 10 sugere que as empresas mais favoráveis a essa afirmativa foram aquelas com maior quadro de funcionários (> 50 pessoas), com mais de 50 anos no mercado, que expandiram significativamente seu quadro com profissionais técnicos especializados e gestores/líderes, e que apresentaram baixa ou baixíssima rotatividade em 2022. Não se observou variação significativa entre as regiões, com exceção do Centro-Oeste, que apresentou baixa favorabilidade.



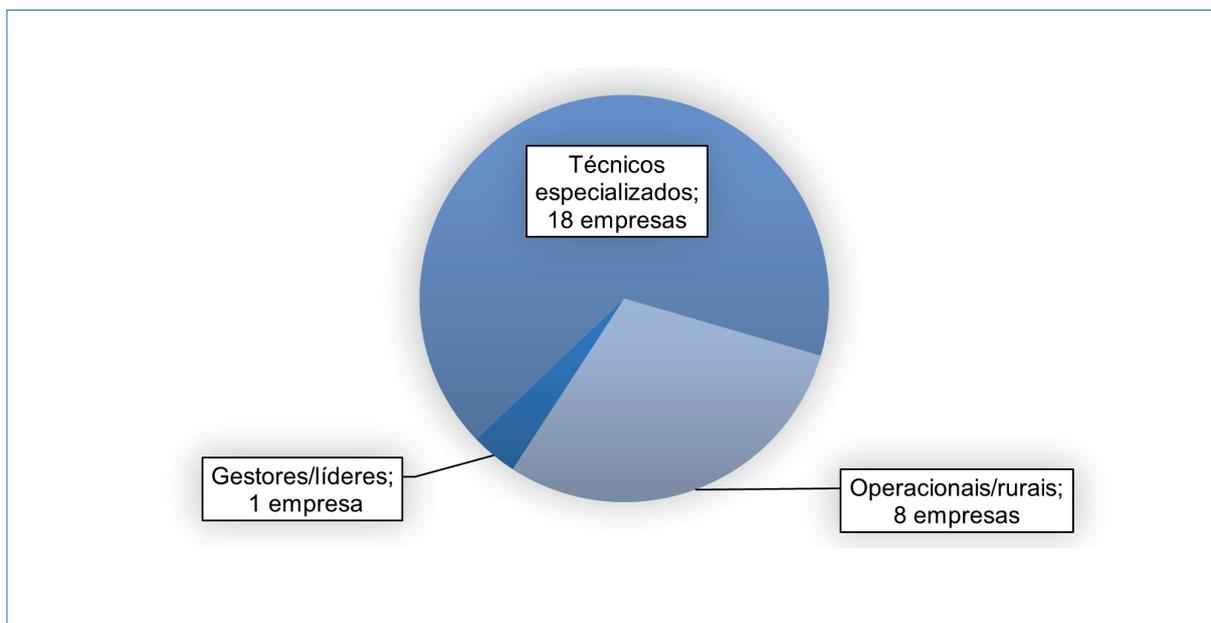
**Figura 10.** Favorabilidade à afirmativa da questão 16, a qual investigou a existência de uma gestão de clima e cultura organizacional no ano de 2022  
 Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Aparentemente, as empresas mais consolidadas no mercado do agronegócio eram aquelas que estavam há mais tempo no mercado e possuíam um quadro maior de funcionários, típico de médias e grandes empresas. Empresas com essas características foram as que apresentaram a maior frequência de alta favorabilidade nas questões relacionadas às ações que fundamentam um RH estratégico, estruturado e funcional. Esse cenário também foi observado nas empresas que criaram postos de trabalho para profissionais técnicos especializados e gestores/líderes em 2022.

Pode-se supor, portanto, que as empresas mais consolidadas no mercado tendem a ter mais sucesso na manutenção de níveis baixos de turnover e estão experimentando crescimento, evidenciado pelo aumento do quadro de funcionários de nível superior de escolaridade, descritos aqui como técnicos especializados e gestores/líderes. A dificuldade em atrair esses profissionais também foi avaliada nesta pesquisa, questionando os participantes sobre a experiência atual na atração e retenção de profissionais talentosos, divididos em três categorias hierárquicas: profissionais operacionais/rurais, técnicos especializados e gestores/líderes. Em relação à busca por bons profissionais e à retenção deles, as empresas participantes relataram encontrar maior dificuldade com os técnicos especializados, como demonstrado nas Figuras 11 e 12.

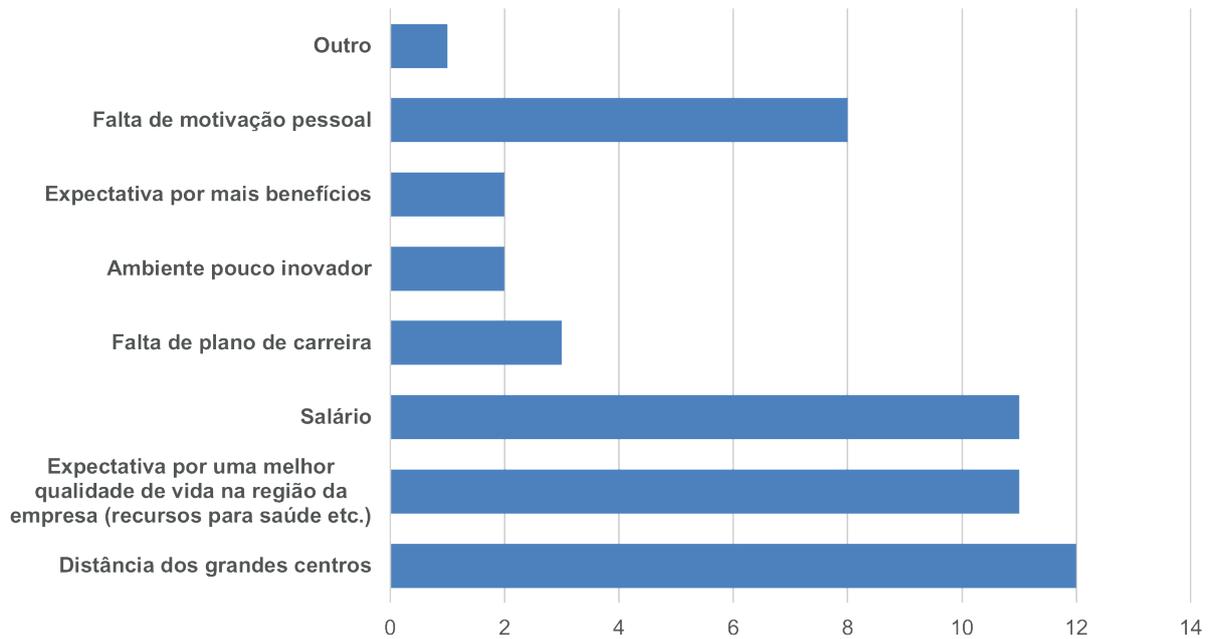


**Figura 11.** Respostas à questão de número 19: "em qual dos três níveis hierárquicos é mais difícil encontrar bons profissionais no mercado?"  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.



**Figura 12.** Respostas à questão de número 20: "em qual dos três níveis hierárquicos é mais difícil reter ou manter os profissionais mais talentosos na empresa?"  
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

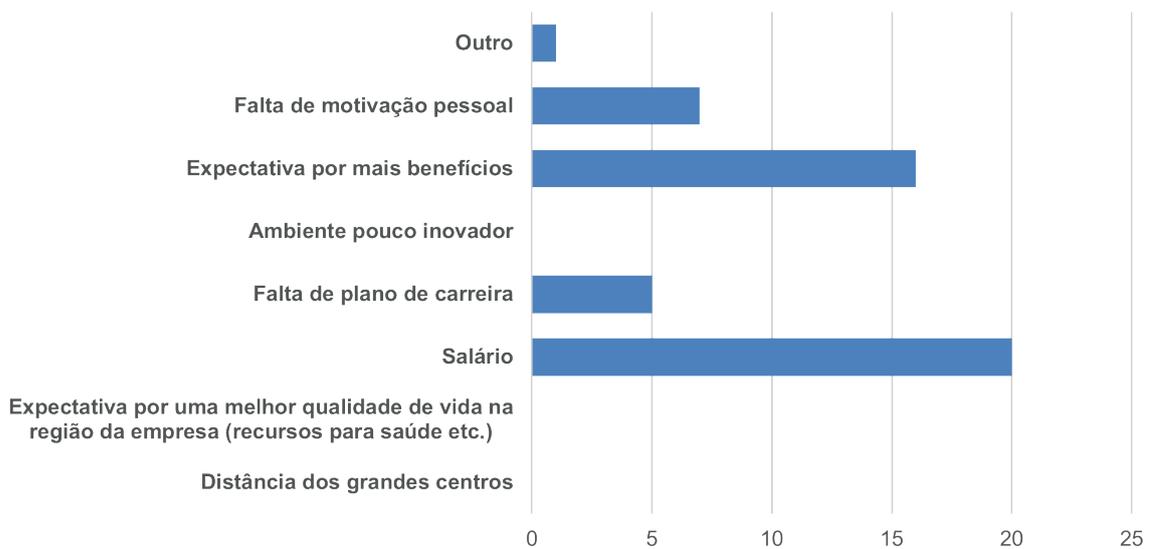
As empresas também compartilharam os principais motivos dos desligamentos voluntários (Figura 13). Em sua maioria, profissionais técnicos especializados e gestores/líderes pediam desligamento principalmente devido à localização das empresas, que, na maioria dos casos, estava distante dos grandes centros urbanos. Em seguida, citavam questões relacionadas ao salário e à expectativa de melhor qualidade de vida na região da empresa. Benefícios adicionais, plano de carreira e um ambiente pouco inovador foram motivos menos frequentemente citados. Além disso, a motivação pessoal também poderia ser uma consequência dessas questões.



**Figura 13.** Respostas à questão de número 21: “pensando apenas em profissionais gestores/líderes ou técnicos especializados, quais são os principais motivos dos desligamentos voluntários (pedidos de demissão)?”

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Quanto aos profissionais operacionais ou rurais, os motivos mencionados para o desligamento voluntário concentraram-se principalmente em salário e expectativa de mais benefícios, seguidos pela falta de motivação pessoal (Figura 14).



**Figura 1.** Figura 14. Respostas à questão de número 22: “pensando apenas em profissionais operacionais e rurais, quais são os principais motivos dos desligamentos voluntários (pedidos de demissão)?”

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Segundo Chiavenato (2014), outros setores da economia também enfrentam desafios similares, o que sugeriu, neste trabalho, a hipótese de que tanto em empresas do agronegócio quanto em empresas de outros setores pode-se utilizar o mesmo rol de ferramentas e estratégias para aumentar a atração e a retenção de talentos na empresa.

Neste estudo foram avaliadas as questões que mais impactavam a rotatividade de profissionais nas empresas do Brasil sob a perspectiva das empresas dos agronegócios. Foram analisadas variáveis de investigação também comuns a outros setores da economia, e foi traçado um cenário com empresas de agronegócio de todas as regiões do país. Embora cada empresa e cada região tenha suas particularidades, é importante destacar que estratégias semelhantes podem ser eficazes em diferentes contextos.

A problemática da rotatividade profissional nas empresas representa um desafio significativo para o mercado global como um todo<sup>[13]</sup>. Em um cenário em constante evolução, como o do agronegócio, que busca um aumento expressivo de profissionais especializados nas zonas rurais para atender à iminente demanda de mão de obra dos próximos anos, a questão da rotatividade de funcionários assume um papel ainda mais crucial. As estratégias atualmente praticadas pelas empresas brasileiras dos agronegócios para a retenção de talentos podem se assemelhar às de outros setores da economia. Isso sugere a possibilidade de se explorar uma gestão estratégica de recursos humanos para atrair e reter talentos, tanto no agronegócio quanto em outras áreas da economia.

Entre as variáveis analisadas, destacaram-se a importância das ações de desenvolvimento humano e profissionalização, assim como os investimentos no bem-estar dos funcionários. Essas duas questões apresentaram correlação significativa com índices baixo e baixíssimo de rotatividade, sugerindo que estratégias focadas nessas áreas podem ser especialmente eficazes na retenção de talentos no setor do agronegócio. Entretanto, é fundamental lembrar que cada empresa possui suas particularidades e desafios únicos. Portanto, a adaptação das estratégias de retenção de talentos deve levar em consideração a realidade específica de cada organização.

# REFERÊNCIAS

- [1] Corseuil C.H.L.; Botelho R. (org.). Desafios à trajetória profissional dos jovens brasileiros. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); 2014.
- [2] Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ed. Barueri: Manole; 2014.
- [3] Moreira F.G.; Schlindwein M.M. Sucessão da gestão na agricultura familiar: um estudo de caso no assentamento Santa Olga no município de Nova Andradina em Mato Grosso do Sul. Revista NERA. 2015; (29): 151-173. DOI: 10.23925/2446-9513.2022v9id58575.
- [4] Organização das Nações Unidas (ONU). Número de pessoas no mundo. 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/tags/numero-de-pessoas-no-mundo>. Acesso em: 20 mar. 2023.
- [5] Food and Agriculture Organization of the United Nations. Quase metade da população mundial vive em lares vinculados a sistemas agroalimentares. FAO; 2023. Disponível em: <https://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/es/c/1636062/>. Acesso em: 07 abr. 2023.
- [6] Barros G.S.; Castro N.R.; Machado G.C.; Almeida F.M.S.; Almeida A.N. Boletim Mercado de Trabalho do Agronegócio Brasileiro: 4º trimestre de 2022. Piracicaba: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA); 2023. Disponível em: [https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea\\_Mercado%20de%20Trabalho\\_4T2022.pdf](https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_Mercado%20de%20Trabalho_4T2022.pdf). Acesso em: 30 mar. 2023.
- [7] Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA). PIB do Agronegócio Brasileiro. Piracicaba: CEPEA; 2022. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 23 set. 2023.
- [8] Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA). PIB do Agronegócio 2022. Piracicaba: CEPEA; 2023. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/PIB-DO-AGRONEGOCIO-2022.17MAR2023\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/PIB-DO-AGRONEGOCIO-2022.17MAR2023(1).pdf). Acesso em: 07 abr. 2023.
- [9] Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Brasil exporta US\$ 14,8 bilhões em produtos do agronegócio em agosto. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias-2022/brasil-exporta-us-14-8-bilhoes-em-produtos-do-agronegocio-em-agosto>. Acesso em 07 abr. 2023.
- [10] Costa F.J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna; 2011.
- [11] Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Novo CAGED – Estatísticas Mensais do Emprego Formal. Banco de dados atualizado mensalmente desde jan. 2000. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>. Acesso em: 07 jan. 2024.
- [12] Soares V.G.; Alcázar J.J.P.; Ferreira F.F. Employee turnover intention – mapping profiles under a decision tree perspective. Redeca. 2022; 9: e58575. DOI: 10.23925/2446-9513.2022v9id58575.
- [13] Pós PUCPR Digital. Turnover, o índice de rotatividade que vem impactando as empresas. G1; 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml>. Acesso em: 03 jan. 2024.
- [14] Perspectiva Consultores. Pesquisa de Clima Organizacional. Florianópolis: Perspectiva Consultores; 2016. Disponível em: [http://perspect.com.br/site/files/downloads/relatorio\\_pesquisa\\_individual.pdf](http://perspect.com.br/site/files/downloads/relatorio_pesquisa_individual.pdf). Acesso em: 05 abr. 2023.