CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

E-BOOK GRATUITO · NEXSAGRO

# Pessoas no agro

*Liderança, sucessão e sentido no trabalho do campo*

**Caio Fábio Martins**
Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

E-BOOK · 2026

UM CONTEÚDO ALLNEXS

ALLNEXS CONHECIMENTOS · NEXSAGRO

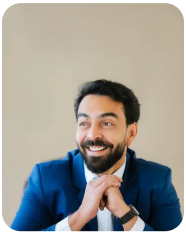
# Pessoas no agro

*Liderança, sucessão e sentido no trabalho do campo*

Este e-book é material de orientação e reflexão. Não substitui atendimento psicológico, supervisão ou consultoria individualizada.

© 2026 Caio Martins Desenvolvimento Humano. Distribuição gratuita; proibida a venda.
@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com · allnexs.com/e-books

---



SOBRE O AUTOR

## Caio Fábio Martins

Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

*Ciência, Sentido e Prosperidade Humana*

- Psicólogo (CRP 09/10676) e psicoterapeuta desde 2016, com base na Gestalt-terapia em diálogo com o humanismo, o existencialismo e a Logoterapia de Viktor Frankl.
- Mestre em Psicologia (UFG) e doutorando em Psicologia (PUC Goiás), onde pesquisa o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás.
- Professor universitário, supervisor clínico e consultor em desenvolvimento humano, gestão de pessoas e lideranças. Autor de *O Surgimento da Gestalt-Terapia* (2026) e NEXsPERT da ALLNEXS.

CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

PARA COMEÇAR

# Por que este e-book

Quando se fala de agro, a conversa costuma começar pelos números: produtividade por hectare, preço da saca, câmbio, custo do insumo, previsão de chuva. Tudo isso importa, e muito. Mas, por trás de cada número, há alguém que acordou antes do sol, alguém que operou a máquina doze horas seguidas na colheita, alguém que ficou acordado à noite fazendo conta do financiamento. O agro é feito de gente, e quase nunca a gente entra na planilha.

Sou psicólogo, mestre e doutorando em Psicologia. Vivo e trabalho em Goiás, onde o agro está em toda parte: na economia, na conversa da mesa, no ritmo das cidades. No doutorado, pesquiso o sentido do trabalho de líderes do agro. Este e-book não apresenta essa pesquisa; ele nasce do mesmo interesse que me levou a ela: entender o que acontece com as pessoas que sustentam, todos os dias, uma das atividades mais exigentes do país.

Escrevi para produtores rurais, gerentes de fazenda, encarregados, gestores de empresas do agronegócio e famílias que estão pensando (ou evitando pensar) na sucessão. Não é um manual de recursos humanos importado da cidade. O campo tem um jeito próprio de trabalhar, de falar e de resolver as coisas, e esse jeito merece respeito. A ideia aqui é oferecer algumas lentes da Psicologia que ajudam a enxergar melhor o que já está acontecendo.

**ANTES DE COMEÇAR**

Este e-book não substitui orientação jurídica, contábil ou técnica de segurança do trabalho. Sucessão envolve direito de família, herança e tributação, e cada caso pede profissionais dessas áreas. Saúde mental, quando há sofrimento, pede um psicólogo ou o serviço de saúde. O que você vai encontrar aqui é um olhar sobre as pessoas e as relações.

**Como usar.** As partes podem ser lidas separadamente. Se a sucessão é o assunto que tira o seu sono, comece pela Parte 03. No fim, há um exercício para escrever: separe vinte minutos e, se possível, faça junto com mais alguém da família ou da equipe. Ele rende mais quando você pensa em pessoas concretas, com nome.

ROTEIRO

# O caminho deste e-book


01 **Gente no centro do agro**
Por que olhar para as pessoas é uma decisão de gestão, e não um luxo.

02 **Liderar equipes no campo**
Comunicação, segurança e reconhecimento na rotina da propriedade.

03 **Família, propriedade e gestão**
Os três círculos da empresa familiar e a sucessão que precisa de conversa.

04 **Saúde mental e pressão por resultado**
Clima, preço, dívida e cansaço: o que observar e onde buscar ajuda.

05 **Sentido do trabalho no campo**
Por que se trabalha no agro, e o que o líder pode fazer com essa pergunta.

# 01

PARTE 1 · AS PESSOAS

# Gente no centro do agro

Existe um paradoxo curioso no agro brasileiro. Nunca se investiu tanto em tecnologia: máquinas com piloto automático, drones, sensores de solo, aplicativos de gestão, agricultura de precisão. E, ao mesmo tempo, é comum ouvir de produtores e gestores que o maior problema hoje é gente. Falta gente qualificada, gente que fique, gente que assuma responsabilidade, gente da família que queira continuar.

Não é coincidência. Quanto mais sofisticada a operação, mais ela depende de pessoas que saibam decidir na hora certa. Um operador desatento numa colhedora de alto valor pode causar um prejuízo maior que uma praga. Um gerente que não comunica bem uma mudança de manejo pode comprometer uma safra. A tecnologia não tirou as pessoas do centro; ela aumentou o peso de cada uma delas.

## Muitas propriedades, muitas famílias

Boa parte do agro brasileiro é, antes de tudo, família. No Censo Agropecuário de 2017, segundo o IBGE, cerca de 3,9 milhões de estabelecimentos atenderam a todos os critérios da agricultura familiar. Na divulgação dos resultados, o próprio instituto chamou a atenção para o envelhecimento de quem dirige essas propriedades. Mesmo nas grandes empresas do setor, é comum encontrar uma família na origem, e às vezes ainda no comando.

Isso significa que, no agro, gestão de pessoas e relações familiares se misturam o tempo todo. O encarregado pode ser primo do dono. O filho que voltou da faculdade quer mudar tudo, e o pai acha que ele ainda não sabe nada. A reunião de planejamento acontece no almoço de domingo. Nada disso é defeito: é a realidade. Mas ela pede um olhar atento, porque as regras da família e as regras do negócio nem sempre combinam.

## Três coisas que o campo tem de diferente

- **O tempo da natureza manda.** Plantio, colheita e janela de aplicação não esperam. Isso cria picos de trabalho intensos, em que tudo parece urgente, e períodos mais calmos. A gestão das pessoas precisa respeitar esse ritmo, e não fingir que ele não existe.
- **Trabalho e casa ficam perto.** Muita gente mora na propriedade ou perto dela. O chefe é também vizinho; o conflito do trabalho chega na vila, na igreja, na escola dos filhos.
- **O risco é concreto.** Máquinas, animais, produtos químicos, calor, estrada de terra. Um erro no campo pode custar um dedo, uma mão, uma vida. Segurança não é assunto de cartaz.

## Olhar para as pessoas como quem olha para o solo

Na minha formação, aprendi a descrever antes de explicar: olhar com calma para o que está acontecendo, sem pressa de dar nome ou solução. É o que um bom agrônomo faz com o solo antes de recomendar a correção. Ele não aplica calcário porque o vizinho aplicou; ele analisa, observa, conversa com o histórico da área.

Com as pessoas é parecido. Antes de trocar o gerente, demitir o operador que faltou ou empurrar o filho para assumir, vale perguntar: o que está acontecendo aqui? O que essa pessoa está vivendo? O que a rotina da propriedade está pedindo dela? Muitos problemas que parecem de caráter são, na verdade, problemas de comunicação, de excesso de trabalho ou de papéis confusos.

> *O agro não é só o que se produz. É também quem produz, e como essa pessoa está.*
>
> Caio Fábio Martins

Ao longo deste e-book, vamos olhar para três lugares onde essas questões aparecem com mais força: a liderança das equipes, a sucessão familiar e a saúde mental diante da pressão por resultado. E, no fim, para a pergunta que costura tudo: o que faz o trabalho no campo valer a pena?

# 02

PARTE 2 · COMUNICAÇÃO, SEGURANÇA E RECONHECIMENTO

# Liderar equipes no campo

No campo, muita gente chega à liderança por competência técnica. O melhor tratorista vira encarregado; o funcionário mais antigo vira gerente; o filho formado em Agronomia assume a coordenação. Ninguém ensinou nenhum deles a liderar pessoas. Eles aprendem como dá, quase sempre imitando o chefe que tiveram, para o bem e para o mal.

Liderar uma equipe rural tem desafios próprios: turmas espalhadas em áreas grandes, comunicação pelo rádio ou pelo celular quando tem sinal, trabalhadores temporários na safra, diferenças grandes de escolaridade e idade na mesma equipe. Três temas, porém, aparecem em quase toda conversa: comunicação, segurança e reconhecimento.

## Comunicação: dizer o porquê, não só o quê

No pico da safra, a comunicação vira uma sequência de ordens curtas: "vai lá", "faz isso", "para tudo". Às vezes é necessário. O problema é quando esse modo vira o único. A equipe passa a executar sem entender, e, quando algo sai do previsto, ninguém sabe decidir, porque nunca soube o motivo da tarefa.

### 01 Combine o dia de manhã

Uma conversa curta no começo do turno, com todos juntos: o que será feito, por quê, quais os riscos do dia, quem faz o quê. Dez minutos que evitam horas de retrabalho.

### 02 Confirme o entendimento

Em vez de perguntar "entendeu?" (a resposta será sempre sim), peça que a pessoa conte como vai fazer. É assim que aparecem as dúvidas.

**03** **Explique as mudanças**

Mudou o talhão, a dose, a prioridade? Diga o motivo, mesmo em uma frase. Ordem sem motivo parece capricho.

**04** **Feche o dia**

Ao final, pergunte o que deu certo, o que travou e o que alguém viu de estranho. Quem está na ponta enxerga coisas que o gerente não vê.

## Segurança é liderança, não papelada

A Norma Regulamentadora nº 31 (NR-31) trata da segurança e saúde no trabalho na agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e aquicultura. Conferi o texto atualizado no site do Ministério do Trabalho e Emprego: o objetivo da norma é tornar compatível o planejamento e o desenvolvimento das atividades do setor com a prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho rural. Ela trata, entre outros temas, de máquinas e implementos, agrotóxicos, ergonomia e da comissão interna de prevenção de acidentes e de assédio do trabalho rural (CIPATR).

Não vou resumir a norma aqui (para isso, procure um profissional de segurança do trabalho). Mas quero destacar dois pontos que dizem respeito diretamente à liderança. O primeiro: a norma prevê que o empregador informe os trabalhadores sobre os riscos do trabalho e as medidas de prevenção adotadas. O segundo: desde 2024, o texto trata de forma mais detalhada do direito de o trabalhador interromper a atividade diante de risco grave e iminente.

Esses dois pontos só funcionam se a equipe sentir que pode falar. Se o operador tem medo de parar a máquina porque o chefe vai brigar pelo atraso, a regra fica no papel. Amy Edmondson (1999), professora de Harvard, chamou de *segurança psicológica* a crença compartilhada de que a equipe é um lugar seguro para assumir riscos interpessoais: perguntar, admitir um erro, dizer "isso está perigoso". No campo, essa segurança psicológica protege, literalmente, a segurança física.

**TESTE DA PORTEIRA**

Faça uma pergunta simples: na sua propriedade, quem foi a última pessoa que parou um trabalho porque achou perigoso? Como você reagiu? Se ninguém nunca parou nada, desconfie. Pode ser que não haja risco, mas é mais provável que as pessoas não se sintam à vontade para parar.

## Reconhecimento que enxerga o trabalho

No agro, o reconhecimento costuma vir no fim da safra, quando vem: um churrasco, uma gratificação, um "foi bom esse ano". Tudo isso vale. Mas o reconhecimento que mais marca é o que chega perto do momento em que a coisa aconteceu, e que mostra que o líder viu o trabalho de verdade.

| Elogio genérico | Reconhecimento do fazer |
|---|---|
| "Boa safra, pessoal." | "Você percebeu o vazamento no pulverizador antes de sair para a área. Isso evitou um estrago grande." |
| "Equipe boa." | "A turma do turno da noite segurou a secagem sem nenhuma perda. Quero que todo mundo saiba." |
| Só na festa do fim do ano | No mesmo dia, ou no dia seguinte |
| Fala da produtividade | Fala do cuidado, da atenção, da decisão que a pessoa tomou |

Um cuidado: reconhecimento simbólico não substitui o que é devido. Salário em dia, registro, alojamento digno, equipamento de proteção, descanso. Elogio que tenta compensar condição ruim soa como provocação. Primeiro o chão; depois o reconhecimento.

Também vale olhar para quem quase nunca é visto: o pessoal da manutenção, da cozinha, do escritório da fazenda, o vigia da noite. São trabalhos que só aparecem quando falham. Nomear o que essas pessoas fazem é um gesto barato e poderoso.

# 03

PARTE 3 · EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO

# Família, propriedade e gestão

Se há um tema que aparece com frequência quando se fala de famílias do agro, é a sucessão. E quase sempre aparece do mesmo jeito: como algo que "um dia a gente resolve". O pai não quer falar porque parece que está se despedindo. Os filhos não querem falar porque parece que estão de olho na herança. A mãe sabe que precisa, mas não quer criar briga. E o tempo passa.

## Os três círculos

Um dos modelos mais usados para entender empresas familiares foi proposto por Renato Tagiuri e John Davis e desenvolvido por Kelin Gersick e colegas no livro *Generation to generation* (1997). Ele mostra a empresa familiar como três círculos que se sobrepõem: a **família**, a **propriedade** (quem é dono) e a **gestão** (quem trabalha e decide no dia a dia). Cada pessoa ocupa um lugar nesse desenho, e cada lugar traz interesses legítimos e diferentes.

| Quem | O que costuma querer |
|---|---|
| Família, sem ser dono nem trabalhar na propriedade | Harmonia, justiça entre os irmãos, que ninguém fique de fora |
| Dono que não trabalha na gestão | Retorno, segurança do patrimônio, informação clara |
| Quem trabalha na gestão sem ser da família | Regras claras, autonomia, perspectiva de carreira |
| Quem está nos três círculos | Tudo isso ao mesmo tempo, o que explica boa parte do cansaço |

O modelo ajuda a tirar o conflito do campo pessoal. Quando o irmão que mora na cidade pergunta sobre o resultado da safra, ele não está necessariamente desconfiando de quem toca a fazenda: ele está no círculo da propriedade e tem interesse legítimo na informação. Quando o filho que trabalha na lavoura quer um salário, ele não está sendo ingrato: está no círculo da gestão. Nomear os lugares diminui a mágoa.

## O que é força também pode ser fraqueza

Tagiuri e Davis (1996) chamaram de *atributos bivalentes* as características da empresa familiar que são, ao mesmo tempo, fonte de vantagem e de problema. A confiança entre parentes agiliza decisões, mas pode dispensar controles que fazem falta. A lealdade segura as pessoas nas crises, mas pode manter na função quem não deveria estar ali. A linguagem comum facilita o entendimento, mas também esconde o que ninguém tem coragem de dizer.

**Quando a família ajuda**

Decisões rápidas, compromisso de longo prazo, disposição de sacrificar o curto prazo pela terra, conhecimento passado de geração em geração.

**Quando a família atrapalha**

Papéis confusos, conflitos antigos levados para o trabalho, dificuldade de cobrar parentes, decisões que dependem de uma pessoa só.

## Por que a sucessão é adiada

Ivan Lansberg (1988) escreveu um artigo com um título provocador: *a conspiração da sucessão*. A ideia é que o fundador, a família e até os funcionários, cada um por seus motivos, acabam se unindo, sem combinar, para não falar do assunto. Para o fundador, planejar a sucessão é encarar a própria finitude e a perda de um lugar que deu sentido à vida. Para a família, é abrir discussões sobre justiça entre os filhos. Para a equipe, é a incerteza de um novo chefe.

No Brasil, pesquisadores do meio rural mostram que a sucessão deixou de ser automática. Abramovay e colegas (1998), estudando a juventude rural no Sul do país, já discutiam os novos padrões sucessórios: os filhos têm mais opções fora da propriedade, e a permanência no campo passou a ser uma escolha, não um destino. Spanevello e Lago (2008), entrevistando agricultores familiares no Rio

Grande do Sul, encontraram propriedades sem sucessor e, nas que tinham, uma transferência muitas vezes adiada, decidida mais pela capacidade física dos pais do que por um plano.

Moreira, Spanevello e colegas (2020), estudando famílias de um município gaúcho, descreveram estratégias que os pais usam para incentivar a permanência dos filhos: apresentar o trabalho no campo de forma positiva, dar autonomia na produção, na gestão e na renda, investir em novas atividades, apoiar a formação técnica ou universitária, entre outras. O recado comum desses estudos é que a sucessão se constrói ao longo dos anos, e não no dia da partilha.

## Cinco conversas antes da partilha

**01** **Quem quer continuar?**

Pergunte aos filhos, com espaço real para o não. Sucessor obrigado costuma ser sucessor infeliz, e propriedade com sucessor infeliz sofre.

**02** **Continuar como?**

Ser dono, trabalhar na gestão ou as duas coisas? Quem herda não precisa ser quem administra. Separar os círculos abre caminhos.

**03** **O que é justo, e não só igual?**

Irmãos com trajetórias diferentes podem precisar de arranjos diferentes. Justiça se conversa; não se presume.

**04** **Como o sucessor vai aprender?**

Autonomia aos poucos, com responsabilidade real sobre uma área, uma atividade ou um resultado. Ninguém aprende a decidir só olhando.

**05** **Qual será o lugar de quem sai?**

O fundador não deixa de existir. Ele precisa de um novo papel que faça sentido: conselheiro, guardião da história, mentor. Sem isso, ele não sai.

**ATENÇÃO**

Conversas de sucessão costumam esbarrar em mágoas antigas. Se a família não consegue conversar sem brigar, vale buscar ajuda de fora: um profissional de mediação, um consultor de empresas familiares, um psicólogo. Para a parte legal, procure advogado e contador. Planejar cedo dá mais opções do que resolver depois de uma perda.

Um detalhe que vale lembrar: as filhas. Em muitas famílias do campo, por tradição, a terra ia para os filhos homens, e as filhas recebiam outra coisa, como estudo ou dinheiro. Os estudos sobre sucessão rural registram que isso vem mudando, mas devagar. Antes de presumir quem será o sucessor, vale perguntar a todos os filhos, e não só a alguns.

---

# 04

**PARTE 4 · CUIDAR DE QUEM CUIDA DA TERRA**

# Saúde mental e pressão por resultado

Existe uma imagem forte do homem e da mulher do campo: gente resistente, que não reclama, que aguenta. Há verdade e valor nessa imagem. Mas ela também tem um custo. Quem aprendeu que precisa aguentar tudo costuma demorar a perceber, e mais ainda a admitir, quando já não está aguentando.

## As pressões que vêm de fora

Sahar Daghagh Yazd, Sarah Ann Wheeler e Alec Zuo (2019) revisaram 167 estudos sobre os fatores que afetam a saúde mental de agricultores em vários países. Os quatro fatores mais citados foram a exposição a agrotóxicos, as dificuldades financeiras, a variabilidade do clima e a seca, e problemas de saúde física e lesões anteriores. Repare que quase nenhum deles depende só da pessoa. São pressões que vêm do mercado, do céu e do próprio trabalho.

- **O clima não negocia.** Uma seca, uma geada ou chuva fora de hora podem desfazer meses de trabalho, sem que ninguém tenha errado.
- **O preço é decidido longe.** O produtor faz tudo certo e, mesmo assim, vende abaixo do custo porque o mercado virou.
- **A dívida acompanha.** Financiamento de máquina, custeio, arrendamento: o compromisso continua mesmo quando a safra frustra.
- **O corpo cansa.** Jornadas longas no pico, esforço físico, calor, exposição a produtos químicos e o acúmulo de pequenas lesões.
- **O isolamento pesa.** Longe da cidade, longe dos serviços, às vezes longe dos amigos, e com pouca gente para conversar sobre o que preocupa.

## Sinais que merecem atenção

Não cabe ao líder, nem a este e-book, fazer diagnóstico. Mas é possível prestar atenção em mudanças. Quando alguém da equipe ou da família muda de forma persistente, por semanas, vale olhar com cuidado.

**No comportamento**

Isolamento, irritação fora do comum, faltas, descuido com a segurança, aumento do consumo de álcool, desinteresse pelo que antes importava.

**Na fala**

Desesperança ("não adianta mais"), sensação de ser um peso para os outros, falas sobre desaparecer ou sobre não querer mais viver.

**EM CASO DE CRISE**

Se alguém fala em não querer mais viver, leve a sério. Não deixe a pessoa sozinha, escute sem julgar e ajude-a a buscar ajuda. O CVV (Centro de Valorização da Vida) atende pelo telefone 188, sem custo de ligação, 24 horas, e também pelo chat em cvv.org.br. Em emergência, ligue para o SAMU, no 192. A Unidade Básica de Saúde do município é a porta de entrada para o cuidado em saúde mental no SUS.

## O que o líder pode fazer

**01** **Perguntar de verdade**

"Como você está?" dito no corredor recebe um "tudo certo". Dito com tempo, sentado, olhando no olho, pode receber outra resposta.

**02** **Ajustar o que está ao alcance**

Escala de folgas no pico da safra, revezamento em tarefas pesadas, pausa no calor mais forte. Pressão que pode ser dividida não precisa ficar com uma pessoa só.

**03** **Falar do assunto sem vergonha**

Quando o líder diz em voz alta que procurar um psicólogo é cuidar de si, como ir ao médico por causa da coluna, ele tira um peso de quem precisa.

**04** **Conhecer a rede**

Saiba onde fica a UBS mais próxima, se o município tem CAPS e como chegar a eles. Na hora da crise, ninguém tem tempo de pesquisar.

## E quem lidera, como fica?

Muitos produtores e gestores carregam sozinhos o peso das decisões. Não dividem a preocupação com a família para não assustar, nem com a equipe para não parecer fraco. Essa solidão cobra um preço. Ter com quem conversar (um colega de confiança, um grupo de produtores, um profissional) não é sinal de fraqueza; é parte da gestão de risco, tão importante quanto o seguro da lavoura.

E vale lembrar: o líder é exemplo também no cuidado. Se ele nunca descansa, nunca tira férias e trabalha doente, a equipe aprende que é assim que se faz. Cuidar de si é também uma forma de liderar.

05

PARTE 5 · O PORQUÊ

# Sentido do trabalho no campo

Por que alguém escolhe o agro, ou continua nele, com tanto risco, tanto trabalho e tanta incerteza? Essa é uma pergunta que me acompanha há anos, e é por isso que, no doutorado, escolhi pesquisar o sentido do trabalho de líderes do agro. Aqui, quero apenas propor a pergunta a você, com algumas lentes que ajudam a pensar.

## Sentido não se inventa, se descobre

Viktor Frankl, psiquiatra austríaco que sobreviveu aos campos de concentração, escreveu em *Em busca de sentido* que o ser humano é movido, antes de tudo, por uma vontade de sentido. Para ele, o sentido não é entregue pronto por ninguém: é descoberto pela própria pessoa, na situação concreta em que ela vive. Frankl gostava de lembrar a frase de Nietzsche: quem tem um porquê suporta quase qualquer como.

No campo, os porquês costumam ser fortes e silenciosos. Continuar o que o pai e o avô começaram. Produzir o alimento que chega à mesa de alguém que nunca vai saber o seu nome. Ver a lavoura crescer depois de meses de cuidado. Criar os filhos perto da terra. Construir algo que fique. Muita gente do agro nunca colocou isso em palavras, mas sente.

## O que torna um trabalho significativo

Estelle Morin (2001), num artigo publicado na RAE que se tornou referência no Brasil, descreveu características de um trabalho que tem sentido. Entre elas: ser realizado de forma eficiente e levar a um resultado, ser moralmente aceitável, ser fonte de relações humanas satisfatórias e garantir segurança e autonomia. Lidas com olhos de quem vive no campo, essas características viram perguntas muito concretas.

| Característica (Morin, 2001) | Pergunta para a propriedade |
|---|---|
| Leva a um resultado | A equipe sabe o que aconteceu com a safra que ajudou a colher? |
| É moralmente aceitável | Alguém precisa fazer algo que fere o que considera certo? |
| Gera boas relações humanas | Como as pessoas se tratam no dia a dia, e na hora do aperto? |
| Garante segurança e autonomia | Salário, condições e respeito estão em dia? Há espaço para decidir? |

## O papel do líder

O líder não instala sentido na cabeça de ninguém. Mas pode criar condições para que ele apareça, e, sobretudo, pode evitar destruí-lo. Algumas atitudes simples fazem diferença:

- **Contar o resultado.** Quem planta raramente vê para onde vai o que produziu. Dizer à equipe o que aconteceu com a safra, para onde foi o gado, quem recebeu o produto, liga a tarefa ao todo.
- **Respeitar o saber de quem faz.** O trabalhador antigo sabe coisas sobre aquela terra que nenhum relatório mostra. Perguntar a opinião dele é reconhecer esse saber.
- **Ser justo.** Regras diferentes para parentes e para os outros, ou para quem é próximo do dono, corroem o sentido mais rápido do que qualquer safra ruim.
- **Cuidar do chão.** Não se fala de propósito para quem está sem equipamento de proteção, com salário atrasado ou sem descanso.

## E o seu porquê?

Para quem lidera no agro, a pergunta do sentido volta como um espelho. Por que você faz o que faz? O que você quer que fique quando passar a propriedade, a gerência ou a equipe para outra pessoa? Que tipo de líder você quer ser lembrado por ter sido? Muitas vezes, a sucessão só começa a andar quando quem fundou consegue responder: "o que eu quero que continue, e o que eu aceito que mude?"

EXERCÍCIO · 20 MINUTOS

# O mapa de pessoas da sua propriedade

Responda pensando em pessoas reais da sua propriedade, fazenda ou empresa. Escreva à mão, sem pressa; se puder, faça com alguém da família ou da equipe.

1 **Sem quais três pessoas a operação pararia amanhã? Elas sabem disso?**

Pense além do óbvio: manutenção, escritório, cozinha, turno da noite.

2 **Sua equipe se sente à vontade para parar um trabalho perigoso ou admitir um erro?**

Lembre do Teste da porteira (Parte 02).

3 **Nos três círculos (família, propriedade, gestão), onde está cada pessoa hoje?**

Repare em quem está em mais de um círculo e em quem ninguém escuta.

4 **Qual conversa sobre sucessão vocês ainda não tiveram? O que a impede?**

Use as cinco conversas da Parte 03 como roteiro.

5 **Quem parece carregar peso demais? O que está ao seu alcance nesta semana?**

Uma conversa com tempo já é um começo.

6 **O que você quer que continue na propriedade, e o que aceita que mude?**

É a pergunta do sentido (Parte 05).

SÍNTESE

# O que levar daqui

**01** **Gente no centro**
A tecnologia aumentou o peso de cada pessoa na operação. Olhar para elas é decisão de gestão.

**02** **Explique, proteja, reconheça**
Diga o porquê das tarefas, faça da segurança uma conversa aberta e reconheça o trabalho real, perto de quando ele acontece.

**03** **Separe os círculos**
Família, propriedade e gestão têm interesses diferentes e legítimos. Nomear os lugares diminui a mágoa.

**04** **Sucessão se constrói**
Ela não acontece no dia da partilha. Começa com conversas, autonomia aos poucos e um novo lugar para quem sai.

**05** **Cuide de quem cuida**
Clima, preço e dívida pesam. Perceba mudanças, fale do assunto sem vergonha e conheça a rede de ajuda.

---

*O agro brasileiro é motivo de orgulho, e com razão. Mas o que sustenta uma propriedade ao longo das gerações não é só a terra nem a máquina: são pessoas que confiam umas nas outras, que sabem o porquê do que fazem e que conseguem conversar sobre o futuro. Cuidar disso também é cuidar do negócio.*

PARA APROFUNDAR

# Referências


ABRAMOVAY, Ricardo; SILVESTRO, Milton; CORTINA, Nelson; BALDISSERA, Ivan Tadeu; FERRARI, Dilvan; TESTA, Vilson Marcos. Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios. Brasília: UNESCO, 1998.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. NR 31: segurança e saúde no trabalho na agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e aquicultura. Redação dada pela Portaria SEPRT n.º 22.677, de 22 de outubro de 2020, com alterações da Portaria MTE n.º 342, de 21 de março de 2024. Brasília: MTE, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-31-atualizada-2024.pdf. Acesso em: 31 out. 2026.

DAGHAGH YAZD, Sahar; WHEELER, Sarah Ann; ZUO, Alec. Key risk factors affecting farmers' mental health: a systematic review. International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 16, n. 23, 4849, 2019.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

FRANKL, Viktor E. Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2017.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

IBGE. Em 11 anos, agricultura familiar perde 9,5% dos estabelecimentos e 2,2 milhões de postos de trabalho. Agência IBGE Notícias, Rio de Janeiro, 25 out. 2019. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25786-em-11-anos-agricultura-familiar-perde-9-5-dos-estabelecimentos-e-2-2-milhoes-de-postos-de-trabalho. Acesso em: 31 out. 2026.

LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy. Family Business Review, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1988.

MOREIRA, Sandro da Luz; SPANEVELLO, Rosani Marisa; BOSCARDIN, Mariele; LAGO, Adriano. Estratégias paternas para a manutenção da sucessão geracional em propriedades rurais. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 413-433, jun. 2020.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

SPANEVELLO, Rosani Marisa; LAGO, Adriano. Arranjos e encaminhamentos da herança na agricultura familiar. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. Anais [...]. Rio Branco: SOBER, 2008.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John. Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.


NR-31 conferida no texto atualizado publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (gov.br) e dados do IBGE e do CVV conferidos nas fontes oficiais em 31/10/2026.

PRÓXIMO PASSO

# Seu próximo passo

Este e-book abre conversas. Para quem quer ir além, a área **NEXsAgro**, da ALLNEXS, reúne conteúdos e projetos sobre pessoas, gestão e conhecimento no agronegócio. Os projetos estão em preparação, e você pode deixar o seu interesse para ajudar a orientar o que será construído.

Se você lidera equipes no campo ou se prepara para assumir a propriedade da família, o meu convite é o **NEXs LEADER ONE**, a formação em liderança da ALLNEXS Conhecimentos que eu conduzo: 80 horas, em oito módulos, na MyNEXs.

Para começar por algo rápido e gratuito, faça o Mapa de Autoliderança **NEXs SELF LEADER** na versão para o agro, com situações do dia a dia do campo, ou o **Diagnóstico de Pessoas e Negócio**, do NEXs TOOLS. E, se quiser continuar lendo, os e-books *Liderança com sentido* e *Sentido no trabalho* completam esta conversa.

NEXsAgro | NEXs LEADER ONE | NEXs SELF LEADER Agro (gratuito) | Diagnóstico de Pessoas e Negócio

**Conhecer a NEXsAgro →**

**Está no celular?** Toque no botão acima. No computador, aponte a câmera para o código.
allnexs.com/nex-agro.html