

## O QUE O MERCADO AGROPECUÁRIO ESPERA DE UM RECÉM-FORMADO?

GARCIA, Carla Augusta Sassi da Costa <sup>1</sup>;  
BARBOSA, Antônio Amaral <sup>2</sup>;  
MAYENS, Mariane Castro <sup>3</sup>;  
MATOS, Adriane Dalla Costa de <sup>4</sup>;  
CORRÊA, Marcio Nunes <sup>5</sup>.

Recebido: 10/10/2021

Aceito: 16/12/2021

<sup>1</sup>Doutoranda, Programa de Pós-Graduação em Veterinária, Universidade Federal de Pelotas; <sup>2</sup>Médico Veterinário; <sup>3</sup>Zootecnista; <sup>4</sup>Doutoranda, Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Universidade Federal de Pelotas; <sup>5</sup>Médico Veterinário, Professor Titular, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal de Pelotas.

### RESUMO

O Brasil apresenta um elevado número de cursos superiores voltados para o mercado agrícola, fazendo com que uma grande quantidade de profissionais esteja disponível no mercado a cada ano. A identificação das principais características exigidas por esse mercado é fundamental para uma melhor qualificação desses novos profissionais. O presente estudo foi realizado com profissionais da área do Agronegócio (gestores, consultores e professores universitários), através da aplicação de um questionário, e teve por objetivo apresentar os atributos pessoais e profissionais exigidos dos recém-formados na área das ciências agrárias para ingresso no mercado de trabalho. Os três grupos pesquisados destacaram a maior importância das características pessoais em relação as características profissionais como fator determinante na contratação desses novos profissionais. Evidencia-se a importância que o mercado agropecuário atribui às características pessoais em detrimento das características técnicas para contratação de profissionais recém-egressos das universidades.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Contratação. Formação profissional.

## INTRODUÇÃO

O Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea) da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP), cientificou, em 2018, que o total de empregados no setor do Agronegócio atingiu 18,2 milhões de pessoas, fazendo com que a participação do setor chegasse a 19,77% do total de ocupados no Brasil. Esses números demonstram a elevada representatividade do setor na composição da população ocupada no país. Os Médicos Veterinários, Agrônomos e Zootecnistas são fundamentais no desenvolvimento da agricultura e da pecuária e possuem participação de destaque nesse segmento da mão de obra nacional (CEPEA, 2018).

Segundo o Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA) e o Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV), no Brasil existem 415 cursos de Agronomia, 355 de Medicina Veterinária e 113 de Zootecnia (CFMV, 2018; CONFEA, 2018), resultando em um elevado número de novos profissionais no mercado a cada ano. Após o término da graduação é comum que surjam dúvidas quanto ao próximo passo para entrar no mercado de trabalho, sendo a pós-graduação um dos caminhos a serem escolhidos.

A pós-graduação é uma das alternativas mais procuradas por profissionais que visam adquirir conhecimento e agregar competências ao currículo. Conforme a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, em 2017, a área da Medicina Veterinária contava com 76 programas de pós-graduação, Zootecnia com 58 programas e Agronomia com 204 programas (CAPES, 2017). Entretanto, há quem opte por ingressar diretamente no mercado de trabalho, atuando principalmente em empresas farmacêuticas e de consultoria. Independente da escolha do caminho, a pergunta que intriga qualquer profissional é “o que o mercado de trabalho exige de um graduado na área das ciências agrárias?”

Os profissionais recém-formados costumam ter uma formação diferenciada, entretanto, muitas vezes, esses ensinamentos encontram-se distantes das demandas do mercado de trabalho, tornando difícil o ingresso e a atuação nesse segmento. Este mercado apresenta uma contínua evolução, obrigatória pela competitividade, e que não está sendo acompanhada em tempo real no decorrer da aprendizagem oferecida ao profissional pelas Instituições de Ensino Superior (ALMEIDA, 2012).

A rapidez com que novas tecnologias são incorporadas ao *modus operandi* dos diversos setores que compõe o mercado de trabalho, obrigam as empresas a uma constante reestruturação de suas práticas, gerando novas expectativas e exigências em relação a um perfil profissional compatível com essas novas realidades setoriais (ASSIS, 1994; GÍLIO, 2000; SILVA FILHO, 1994). As dificuldades para estabelecer a composição deste perfil exigido pelo mercado de trabalho do Agronegócio demonstra a importância da investigação sobre esse tema.

Os principais atributos buscados em profissionais pelas empresas do ramo, assim como a qualificação dos mesmos, passaram a ser pontos fundamentais, uma vez que a competitividade no mercado local, regional e mundial passou a depender cada vez mais da capacidade de a empresa produzir e incorporar inovações, o que põe em jogo a formação de seus recursos humanos (CARVALHO, 2000).

O presente artigo tem por objetivo apresentar os dados levantados referente a pesquisa de atributos esperados dos candidatos recém-formados, na área das ciências agrárias, para ingressarem no mercado de trabalho, através da óptica de profissionais atuantes no mercado e de professores universitários dos cursos de Agronomia, Medicina Veterinária e Zootecnia.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O estudo foi realizado pelo Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão em Pecuária da Universidade Federal de Pelotas (NUPEEC/UFPEL), através da utilização do procedimento técnico *survey* (investigação quantitativa) (GIL, 2011) para a coleta de dados. Profissionais com formação na área das Ciências Agrárias, entre eles, diretores de empresas, consultores e professores universitários, foram solicitados a responder a seguinte pergunta “O que o mercado espera de um graduado em Medicina Veterinária, Agronomia ou Zootecnia?”, elegendo atributos que definissem algumas características que o mercado de trabalho exige atualmente dos candidatos, totalizando 68 entrevistas.

Os entrevistados foram divididos em três grupos de acordo com o seu cargo, sendo eles, empresa, consultores e professores universitários. O grupo denominado “empresas” foi composto por profissionais que ocupam cargos de gerência em empresas voltadas para o

Agronegócio, enquanto o grupo “consultores” foi composto por profissionais que desempenham trabalho a campo, ou seja, em contato direto com produtores e criadores e o grupo “professores universitários” formado por professores de instituições de ensino superior.

Os atributos foram divididos em pessoais (aqueles em que o candidato possui e demonstra ter adquirido fora do ambiente universitário) e profissionais (aqueles que geralmente são adquiridos ao longo da vida acadêmica).

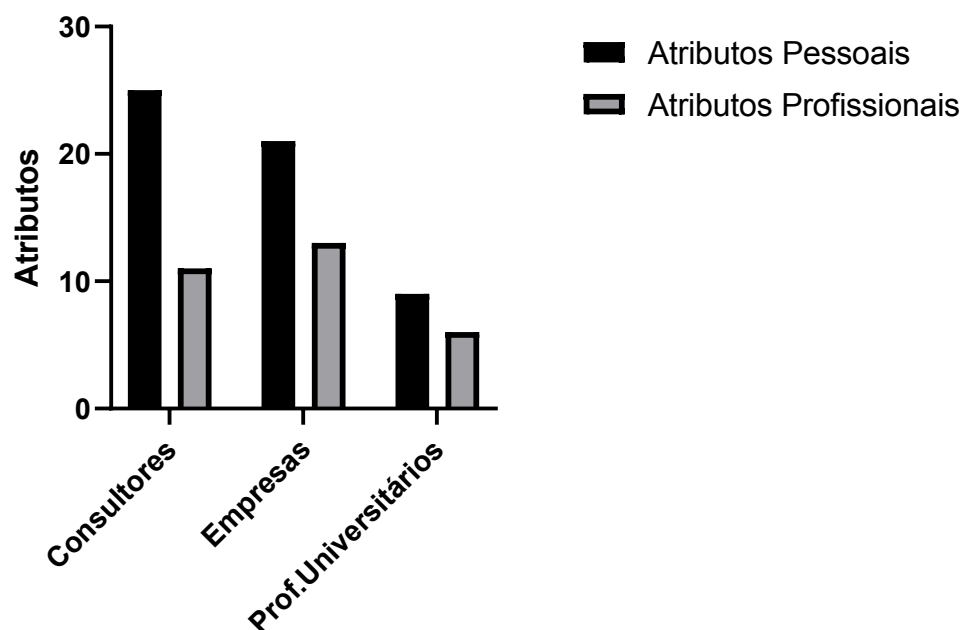
Os dados foram agrupados em atributos profissionais e pessoais, analisados utilizando o software Microsoft Excel<sup>®</sup>, através de uma análise descritiva dos dados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

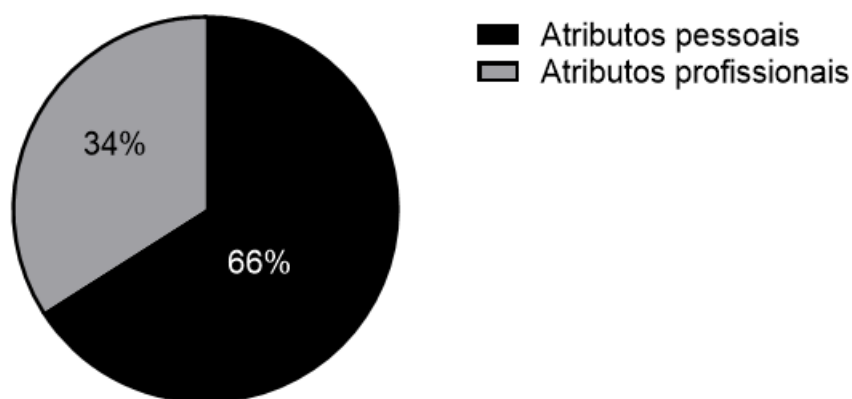
Foram realizadas 68 entrevistas, totalizando 76 atributos citados entre os entrevistados, sendo 50 atributos pessoais e 26 profissionais.

O grupo formado por diretores de empresas se mostrou mais exigente, manifestando a necessidade de um número elevado de atributos pelos candidatos, seguido dos consultores e posteriormente dos professores universitários.

Quando divididos em atributos pessoais e atributos profissionais, os pessoais foram mais solicitados em relação aos profissionais independente do grupo (Figuras 1 e 2).



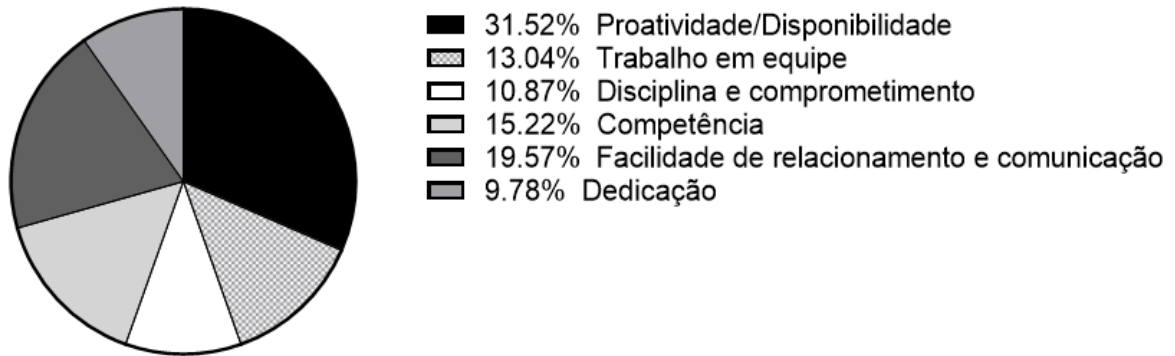
**Figura 1** - Número de atribuições pessoais e profissionais citadas pelos três grupos de pesquisa: Consultores, Empresas e Professores Universitários.



**Figura 2** - Porcentagem de atribuições pessoais e profissionais citadas pelos três grupos de pesquisa: Consultores, Empresas e Professores Universitários.

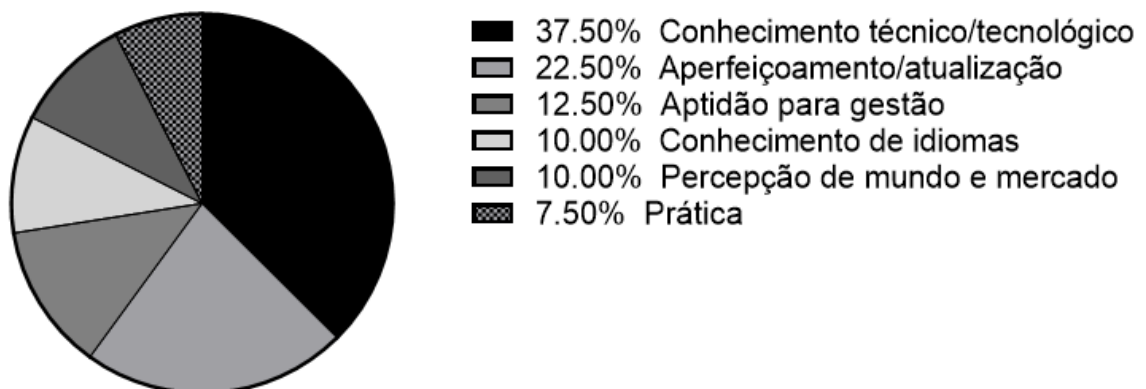
Entre os atributos pessoais mais citados estão: proatividade, disponibilidade, facilidade de relacionamento e comunicação, competência, disciplina e comprometimento e dedicação, conforme demonstrado na Figura 3. Grande parte dos entrevistados relataram a

necessidade de agregar à equipe pessoas preocupadas não apenas com si próprios, mas com a empresa de um modo geral e que estejam a disposição para fazer sempre mais.



**Figura 3** - Porcentagem das atribuições pessoais mais citadas pelos três grupos de pesquisa: Consultores, Empresas e Professores Universitários.

Entre os atributos profissionais, os mais citados foram: conhecimento técnico e tecnológico, aperfeiçoamento/atualização, aptidão para gestão, conhecimento de idiomas, percepção de mundo e mercado e prática (Figura 4).



**Figura 4** - Porcentagem das atribuições profissionais mais citadas pelos três grupos de pesquisa: Consultores, Empresas e Professores Universitários.

Os entrevistados na pesquisa realizada destacaram inúmeras vezes que o conhecimento técnico necessário para a atuação no setor do Agronegócio pode ser adquirido na própria empresa, através de cursos de capacitação e treinamentos específicos, diferente das características pessoais, que geralmente são inerentes à pessoa e dificilmente modificadas pelos ambientes de trabalho ou universitário.

O perfil profissional procurado principalmente por empresas do setor agrícola vem sendo estudado há algum tempo. Batalha et al. (2005) demonstraram que as empresas esperam de um profissional mais do que habilidades técnicas adquiridas durante o curso superior, desejam que seus funcionários sejam proativos e participem intensamente do cotidiano da empresa, com atuação não somente na solução de problemas, mas também na visualização de novas oportunidades de negócio e alternativas para a resolução de novos desafios.

Batalha et al. (2005) pesquisaram o perfil profissional demandado pelo Agronegócio brasileiro. As empresas selecionadas, representativas do segmento, atribuíram valores que variaram de 0 a 10 para diferentes tópicos de habilidades e de conhecimentos. As pontuações médias atribuídas aos tópicos foram: qualidades pessoais (8,88); comunicação e expressão (7,69); economia e gestão (7,13); métodos quantitativos computacionais e sistemas de informação (6,15); tecnologias de produção (5,99); experiência profissional desejada (4,88), demonstrando que as empresas, ao selecionar seus candidatos, valorizam mais as habilidades pessoais e a capacidade de comunicação e expressão do que o conhecimento técnico, assim como constatado no presente estudo. Segundo Batalha et al. (2005), “o fato de as qualidades pessoais apresentarem maior pontuação que os demais tópicos, revela o interesse das empresas em profissionais éticos, flexíveis, que saibam assumir riscos, encarar desafios e solucionar problemas.”

Pesquisas internacionais já foram conduzidas com o objetivo de estabelecer prioridades para o currículo de educação em Agronegócio. Nos Estados Unidos da América (EUA), Litzenberg e Schneider (1987) identificaram as principais habilidades e conhecimentos que estavam sendo valorizados pelos empregadores do Agronegócio norte-americano, os resultados encontrados assemelham-se aos identificados pelo presente estudo, realizado no Rio Grande do Sul.

Na Armênia, representantes do Agronegócio listaram as sete categorias mais importantes procuradas nos candidatos para trabalhar nesse mercado. As qualidades pessoais lideraram os requisitos de maior importância seguido das habilidades de comunicação, experiência geral de ensino superior, competências empresariais e econômicas, emprego e experiência de trabalho e por último, habilidades técnicas. As quatro principais qualificações classificadas na categoria de qualidades pessoais incluíam lealdade à organização, atitude positiva de trabalho, personalidade e capacidade de trabalhar duro (URUTYAN; LITZENBERG, 2010).

Em estudo realizado nos EUA, executivos e líderes do setor de gestão de alimentos e Agronegócio foram convidados a indicar características e fraquezas que distinguem estudantes destas duas áreas. Entre as citadas estão: conhecimento e inteligência, capacidade de comunicação, ética de trabalho, habilidades de liderança, entendimento comercial, capacidade de trabalho em equipe, resolução de problemas, autoconfiança e motivação. Alguns executivos destacaram que, no mercado do Agronegócio, indivíduos são frequentemente solicitados a integrar diferentes equipes de trabalho, sendo esse um indicador de que “está entregando algo valioso” ao ser solicitado. As fraquezas desses graduados também foram exploradas. Alguns entrevistados citaram a necessidade de melhorar as habilidades de comunicação e que alguns funcionários tendem a ser menos assertivos e mais agressivos. Outras fraquezas como a falta de familiaridade com outras culturas e o fato de possuírem uma visão estreita de mundo também foram citadas (BOLAND; AKRIDGE, 2004).

A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional) em parceria com a Empreenda Consultoria e a SPHINX Brasil desenvolveu em 2011 uma pesquisa denominada "Sonhos e Pesadelos dos Profissionais de Recursos Humanos", com 379 profissionais de RH e revelou que 63,6% destes acreditam que as empresas não possuíam líderes suficientes para suprir as necessidades dos próximos três anos, sendo a identificação deste fato um limitador de crescimento das organizações em um momento de expansão econômica do país (SOUZA, 2011).



A mudança deste cenário foi destacada como um dos papéis a ser desempenhado pelo professor universitário na educação formadora destes profissionais. A Educação Superior no Brasil, através de ferramentas específicas, precisa levar ao estudante, futuro profissional, contribuições mais sólidas para um amplo conhecimento de temas. “A necessidade de transformar uma educação teórica, contida nas ementas, em uma educação com linguagem moderna aumenta continuamente a um ritmo cada vez mais acelerado pela dura realidade encontrada no ambiente corporativo e pelo fato de que quanto maior é o conhecimento acerca do processo educativo, mais exigente se torna a realidade de diferentes alternativas” (ALMEIDA, 2012).

Apesar da grande importância do professor universitário na formação de líderes e capacitação dos alunos para a inserção no mercado de trabalho, foi possível observar uma menor exigência de atributos, tanto pessoais quanto profissionais por este grupo quando comparado com as exigências de empresas e consultores no presente estudo. A menor relevância dada pelos professores universitários no que tange a atributos pessoais na seleção de pessoas talvez possa ser um dos desafios a serem ultrapassados para que o recém-formado esteja preparado para o mercado de trabalho.

Uma pesquisa realizada com 53 estudantes de último ano, pertencentes a diversos cursos de uma Universidade do interior de Minas Gerais objetivou mapear a percepção e a avaliação dos estudantes sobre três aspectos: 1) sua formação escolar, a partir de seu ingresso na universidade, 2) suas opções de atuação profissional e 3) sua prontidão para se inserir no mercado de trabalho. Um dos resultados constatados e amplamente citado pela maioria dos entrevistados é de que a formação universitária é insuficiente para atender a demanda requerida no mercado de trabalho, principalmente por haver um descompasso entre o curso básico e o profissionalizante e pela falta de experiência necessária dos professores para ministrar as disciplinas profissionalizantes (GODIM, 2002). Segundo a autora o aumento das possibilidades de experiências práticas durante o curso superior é visto como alternativa para entender as exigências do mercado de trabalho, além de proporcionar maturidade pessoal e identidade profissional necessária para agir em situação de imprevisibilidade, realidade encontrada nas organizações atuais. Entretanto, pouco se sabe se é incrementado

na formação universitária tais vivências práticas e o papel do professor universitário em proporcioná-las.

No mundo contemporâneo caracterizado por grandes e constantes desafios, grande competitividade e instabilidades mercadológicas, as organizações buscam endereçar suas forças para a inovação, procurando criar valores inimitáveis (BATEMAN; CRANT, 1993). Nesse sentido, as empresas procuram desenvolver comportamentos proativos e positivos, ações que fomentem o pioneirismo na busca de alta performance e resultados favoráveis acima da média do mercado (CAMERON; SPREITZER, 2012; GLAUB et al., 2014). Provavelmente por essa possível relação com a inovação, que tem sido pauta cada vez mais frequente entre os líderes do mercado mundial, que com o passar dos anos a proatividade vem ganhando cada vez mais ênfase.

Segundo Robbins (2002), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: 1) controle – ação direta sobre o comportamento das pessoas, visando a observância da hierarquia, das políticas e orientações formais e informais que devem ser seguidas pelos funcionários; 2) motivação – informação sobre como é realizada a avaliação do desempenho funcional e a orientação sobre como progredir e atingir as metas estabelecidas, estimulando um comportamento desejável no ambiente de trabalho; 3) expressão emocional – ação sobre o grupo de trabalho, fonte primária de interação social, estimulando a expressão das frustrações, dos sentimentos de satisfação, assim como das necessidades sociais dos funcionários; 4) informação – elemento essencial para a tomada de decisões, proporcionando o acesso aos dados fundamentais para a avaliação, identificação e a escolha da melhor alternativa para o sucesso empresarial. Desse modo, torna-se evidente os motivos que levam as organizações a buscar colaboradores com atributos pessoais que facilitem a realização das tarefas e o cumprimento das metas estabelecidas num ambiente de trabalho saudável, que aumente a sensação de pertencimento, que traga satisfação e melhore a produtividade.

Diversos trabalhos que estudaram e avaliaram as expectativas das empresas em relação ao perfil profissional desejado, identificaram o predomínio dos atributos pessoais sobre os

profissionais no momento da contratação dos seus colaboradores, assim como foi constatado no presente trabalho.

O grupo dos professores universitários elencou um número menor tanto de atributos pessoais quanto de profissionais em comparação com os outros dois grupos pesquisados. Sugerindo um provável distanciamento entre o universo acadêmico e a realidade que os egressos da educação superior encontrarão ao buscarem um lugar no mercado de trabalho. Outros trabalhos sobre as demandas do setor do Agronegócio, em relação à força de trabalho, são necessários para aproximar o ensino acadêmico, na área das Ciências Agrárias, das reais necessidades demandadas pelo setor.

### **CONCLUSÃO**

Os três grupos de pesquisa ressaltaram a importância dos atributos pessoais em relação aos atributos profissionais como elemento decisivo durante o processo de contratação de novos profissionais pelo setor do Agronegócio no Brasil. A importância que o mercado de trabalho agropecuário atribui às características pessoais no perfil profissional do recém-formado, evidencia a necessidade de mudanças nas grades curriculares de modo a aproximar o universo acadêmico das Ciências Agrárias das demandas do mercado de trabalho do setor do Agronegócio.

## **WHAT DOES THE AGRICULTURAL MARKET EXPECT FROM A RECENT GRADUATE?**

### **ABSTRACT**

**B**razil has several higher education courses of agricultural and animal sciences, hence there is a growing number of professionals available in the labor market every year. The identification of the main traits required by this market is essential to improve the development of these new employees. The present study was conducted through a survey questionnaire with agribusiness professionals (managers, consultants, and university professors) and had the objective of recognizing the most desired attributes from recent graduates in agricultural and animal sciences to enter the job market. The three participant groups highlighted the importance of personal traits over technical skills as the major factor

in the hiring process. It was evident that companies demand professionals with personal qualities beyond hard skills to hire new graduates.

**Keywords:** Agribusiness. Hiring process. Professional education.

## ¿QUÉ ESPERA EL MERCADO AGROPECUARIO DE UN RECIÉN GRADUADO?

### RESUMEN

**B**rasil tiene una gran cantidad de cursos de educación superior dirigidos al mercado agropecuario lo que hace que una gran cantidad de profesionales estén disponibles en el mercado cada año. La identificación de las principales características que requiere este mercado es fundamental para una mejor cualificación de estos nuevos profesionales. El presente estudio se realizó con profesionales del área de agronegocios (gerentes, consultores y profesores universitarios), a través de la aplicación de un cuestionario, y su objetivo fue presentar los atributos personales y profesionales requeridos a los recién graduados en el área de ciencias agrícolas para ingresar al mercado laboral. Los tres grupos encuestados destacaron la mayor importancia de las características personales en relación con las características profesionales como factor determinante en la contratación de estos nuevos profesionales. Es evidente la importancia que el mercado agropecuario atribuye a las características personales en detrimento de las características técnicas para la contratación de profesionales recién egresados de las universidades.

**Palabras clave:** Agroindustria. Contratación. Formación profesional.

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. M. A escassez de líderes no mercado de trabalho: o papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança do cenário atual. *Gestão & Sociedade*, v. 1, n. 1, p. 1-9, 2012.

ASSIS, M. A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias. In: FERRETTI, C. J.; ZIBAS, D. M. L.; MADEIRA, F.; FRANCO, M. L. P. B. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994. P. 189-203.

BATALHA, M. O.; MARQUESINI, M. M. P.; RINALDI, R. N.; et. al. O. O agronegócio brasileiro e a relação entre o perfil do profissional demandado pelos segmentos agroindustriais e o ofertado pelas instituições de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005, Porto Alegre. **ANAIS**. Porto Alegre: ENEGEP/ABEPRO, 2005. P.

5443-5450. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep1101\\_0593.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep1101_0593.pdf)> .

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.

BOLAND, M. A; AKRIDGE, J. T. Undergraduate Agribusiness Programs: Focus or Falter? **Review of Agricultural Economics**, v. 26, n. 4, p. 564-578, 2004.

CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. M. **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. Oxford: Oxford University Press, 2012. 1104p.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR.

**Documento de área**, 2017. Disponível em:

<<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/relatorios-finais-quadrinal-2017/20122017-CIENCIAS-AGRARIAS-I-quadrinal.pdf>> .

CARVALHO, P. C. **Recursos Humanos**. Campinas: Alínea, 2000. 222p.

CEPEA – CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **Série histórica do Mercado de Trabalho do agronegócio brasileiro - 2018**. Disponível em:

<<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/mercado-de-trabalho-do-agronegocio.aspx>> .

CFMV - CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA. **CFMV alerta sociedade sobre a qualidade de ensino da Medicina Veterinária**. 2018. Disponível em:

<<https://www.crmvba.org.br/cfmv-alerta-sociedade-sobre-a-qualidade-de-ensino-da-medicina-veterinaria/noticias/2018/19/12/>> .

CONFEA - CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA. **A CCEAGRO preocupada com a qualidade do ensino do Grupo Agronomia no Brasil**. 2018. Disponível em:

<[https://www.confea.org.br/sites/default/files/antigos/Relatorio\\_Reuniao\\_CCEAGRO\\_Qualidade\\_Ensino.pdf](https://www.confea.org.br/sites/default/files/antigos/Relatorio_Reuniao_CCEAGRO_Qualidade_Ensino.pdf)> .

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 168p.

GÍLIO, I. **Trabalho e educação: formação profissional e mercado de trabalho**. São Paulo: Nobel, 2000. 110p.

GLAUB, M. E.; FRESE, M.; FISCHER, S.; et al. Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: A theory-based controlled randomized field intervention for evidence-based management. **Academy of Management - Learning & Education**, v. 13, n. 3, p. 354-379, 2014.

GODIM, S. M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 299-309, 2002.

LITZENBERG, K. K.; SCHNEIDER, V. E. Competencies and qualities of agricultural economics graduates sought by Agribusiness employers. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 69, n. 5, p. 1031-1036, 1987.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.

SILVA FILHO, H. P. O empresariado e a educação. In: FERRETTI, C. J.; ZIBAS, D. M. L.; MADEIRA, F.; FRANCO, M. L. P. B. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994. P. 87-92.

SOUZA, C. Sonhos e Pesadelos dos Profissionais de Recursos Humanos. Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas, 37, 2011, São Paulo. **RESUMOS**. São Paulo: CONARH- ABRH- Nacional, 2011.

URUTYAN, V. E.; LITZENBERG, K. Skills, Qualities and Experiences Needed for Future Leaders in Food and Agribusiness Industries of Armenia. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 13, n. 3, p. 1-16, 2010.

*Autor para correspondência*  
*Carla Augusta Sassi da Costa Garcia.*  
*Campus Universitário, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal de Pelotas. Capão do Leão (RS), CEP*  
*96160-000.*  
*gutascgarcia@gmail.com*