

# ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Adrieli Biava<sup>1</sup>

Taisa Trombetta DeMarco<sup>2</sup>

## RESUMO

O agronegócio no Brasil tem-se tornado um dos setores mais dinâmicos na economia brasileira. Em razão das características peculiares desse setor em conjunto com as transformações tecnológicas, sociais, econômicas e políticas, a necessidade de profissionalizar a gestão das organizações rurais torna-se cada vez maior. Neste artigo descrevem-se os resultados de uma pesquisa de diagnóstico das práticas de recursos humanos voltadas à gestão de pessoas adotadas por uma organização familiar suinícola. Para melhor compreensão, o instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a observação indireta, que visou levantar dados qualitativos e quantitativos. Os resultados evidenciaram que as práticas de gestão de pessoas são pouco utilizadas na organização, e, dessa forma, foi elaborado um plano de ação conforme o referencial teórico pesquisado para ser implantado na organização familiar. Com este estudo, conclui-se que as abordagens contemporâneas sobre gestão de pessoas nas organizações de outros setores não são condizentes com a realidade desse tipo de organização.

Palavras-chave: Recursos humanos. Gestão de pessoas. Agronegócio. Suinocultura.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil vem-se destacando como um dos maiores produtores e fornecedores de alimentos e fibras do mundo. Tal participação crescente no comércio internacional de produtos do agronegócio é resultado da combinação de fatores como investimento em tecnologia, pesquisa, extensão territorial agricultável, clima propício e capacidade empreendedora, bem como regulamentação em sanidade, qualidade dos produtos e ambiente favorável ao empreendedorismo (BRASIL, 2008).

Inúmeros são os fatores que influenciam nas mudanças, na estrutura e funcionamento de todos os setores da economia. Dessa forma, os sistemas agroindustriais passam por mudanças que evidenciam essa nova dinâmica administrativa, baseada na flexibilidade e especialização. Assim, as organizações estão sendo obrigadas a redefinirem suas estratégias para continuarem atuando no mercado que enfrenta modernização e muitas pressões competitivas.

A suinocultura, nos últimos anos, foi um dos setores do agronegócio do Brasil que mais cresceu, principalmente quando se observam os indicadores sociais e econômicos, em que mais de 730 mil pessoas dependem diretamente desse setor, sendo responsável pela renda de mais de 2,7 milhões de pessoas (ROPPA, 2002). A atividade suinícola é importante na geração de trabalho e renda, não apenas nas áreas rurais, mas também nas urbanas. O fato de mais de 70% da produção

<sup>1</sup> Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; Graduada em Biotecnologista Industrial pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; adri\_biava@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina; Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Itajaí; Pós-graduada em Análise Bioenergética e Psicoterapia Corporal pela Orgone Psicologia Clínica; taisa.demarco@unoesc.edu.br

dessa atividade serem destinados ao processamento industrial gera um efeito multiplicador em outros setores da economia, que acabam refletindo também no setor urbano, onde estão os consumidores finais (ROCHA et al., 2007).

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é a área responsável pelos profissionais trabalhadores no ambiente de trabalho e fora dele, encarregada de atrair profissionais qualificados que venham a contribuir para os resultados organizacionais. Nesse contexto, saber como lidar com pessoas nas organizações é um processo que exige muito mais profissionalismo e responsabilidade do que anos atrás.

Neste estudo pretendeu-se contribuir com as questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas em uma organização familiar suinícola, por meio de um diagnóstico para verificar a realidade dela. Com isso, pretendeu-se ampliar os conhecimentos já existentes sobre o tema e propor um plano de ação de implantação de práticas de recursos humanos nessa organização, a fim de que possa contribuir para seu desenvolvimento no âmbito empresarial.

## 2 AGRONEGÓCIO

O agronegócio foi conceituado a partir de dois autores norte-americanos, John Davis e Ray Goldberg, que em 1957 lançaram o termo conhecido como *agribusiness*, que em português significa agronegócio. Os autores apresentaram a definição de agronegócio de forma sistêmica e integrada e não de forma isolada como até então a agricultura e a pecuária eram tratadas. No Brasil, impulsionado por sua vocação agrícola, o agronegócio passou a ter maior importância com a influência da abertura econômica vigente no País a esse setor a partir da década de 1980. Nesse sentido, esta pesquisa é justificada em razão da importância que esse segmento econômico representa ao País (BATALHA; SILVA, 2007).

Atualmente, o produtor rural deve administrar sua propriedade e atividade agropecuária da mesma forma que os grandes grupos empresariais administram suas organizações. Dessa forma, a propriedade rural deve ser considerada um empresa rural. De acordo com Marion (2006, p. 24), “[...] as empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas.” Todo esse destaque ao agronegócio realça a necessidade de contar com profissionais que estejam preparados para gerir seu negócios no âmbito desse novo cenário competitivo dos dias atuais.

Inclusa no contexto de cadeias produtivas do agronegócio, a suinocultura brasileira tem crescido significativamente nos últimos anos. Esse dado se comprova quando se analisam os vários indicadores econômicos e sociais, como volume de exportações, participação no mercado mundial, número de empregos diretos e indiretos, entre outros. Em termos econômicos, a suinocultura não contribui apenas por intermédio da sua dinâmica econômica interna, mas também mediante a geração de divisas via mercado externo (GONÇALVES; PALMEIRA, 2006).

Conforme dados da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), o Brasil é o quarto maior produtor de carne suína do mundo; no ano 2014 foram produzidas 3.344.000 toneladas de carne suína. No quesito exportações, o Brasil ocupou a quarta colocação mundial em 2014, totalizando 505.000 toneladas exportadas. O Estado de Santa Catarina foi o maior exportador de carne suína no Brasil no ano 2014, com total de 37,01% das exportações. A produção brasileira no ano 2014 foi de 3.472.000 cabeças.

O Brasil vem se consolidando como uma importante força no mercado mundial de carne suína e com potencial para ampliar ainda mais sua participação nesse mercado. A cadeia produtiva, como consequência, tem-se organizado no sentido de atender à demanda do mercado externo e prospectar novos mercados. A exportação passou a ter uma importância significativa para a produção de suínos, pois, de um lado, absorve o excedente interno de produção, permitindo a ampliação da produção interna, e, por outro, possibilita melhor remuneração para a atividade. A partir do início do século XXI, começou-se a trabalhar com o sistema de integração, no qual cada frigorífico contava com produtores próprios que, mediante contratos, deveriam garantir o abastecimento diário das plantas industriais.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Em decorrência das grandes mudanças que ocorrem atualmente no mundo, desde a evolução tecnológica até a gerencial, as propriedades rurais precisam evoluir e melhorar o desenvolvimento integrado das suas atividades. Nesse sentido, os produtores rurais tiveram que se preocupar com a competitividade do seu empreendimento, seja de pequeno, seja de grande porte. Ao mesmo tempo, evidencia-se nos dias atuais que as pessoas são consideradas impor-

tantes em qualquer ramo de atividade e especialmente no agronegócio. Conforme Callado (2006, p. 12), as mudanças tecnológicas “levam a novas formas de produção, exigindo controles e processos diferenciados, os quais, por sua vez, exigem pessoas qualificadas para atuar nestes processos.” Significa que lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que atualmente se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos. Assim, a área de gestão de pessoas tem como objetivo principal, administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem, consideradas atualmente parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais (RIBEIRO, 2006). De acordo com Chiavenato (2004, p. 13), a moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas como “[...] descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc.”

Ao mesmo tempo que se aplica a gestão de pessoas no agronegócio, deve-se executar programas de treinamento e integração entre os funcionários, remunerar de acordo com sua atividade sempre acompanhando o mercado de trabalho, desenvolver a capacidade individual, estabelecer a comunicação eficiente entre colaboradores e gestores para que o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores venham trazer melhor desempenho para a organização como um todo.

Para a elaboração da proposta a ser implantada na organização familiar, foram descritos os processos de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento.

### 2.1.1 Recrutamento e Seleção

Agregar pessoas para Chiavenato (2004), é um meio utilizado em razão da necessidade de incluir indivíduos no mercado de trabalho. Nesse processo, estão as atividades de recrutamento e seleção de pessoas. Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua pelo menos a qualidade mínima capaz de atender às necessidades da empresa (FERREIRA, 1999). A importância de se estudar sobre recrutamento e seleção é observada quando se analisa a vaga e o perfil do funcionário para o cargo, considerando um menor índice de rotatividade, o absenteísmo, a produtividade e os custos decorrentes desses pontos para colocar o candidato certo na vaga correta. Bulgacov (2006) dispõe que toda empresa pode optar por duas formas de recrutamento. A primeira é o recrutamento interno, que é realizado por meio de transferência de pessoal, promoção, planos de carreira, entre outros.

O recrutamento interno tem como vantagens ser mais econômico, mais rápido, apresentar maior índice de validade e de segurança, ser uma fonte poderosa de motivação para os demais empregados, aproveitar os investimentos da empresa em treinamento do pessoal e desenvolver um sadio espírito de competição entre os funcionários. Ao mesmo tempo, o recrutamento interno pode causar algumas desvantagens para a organização, como bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. Também facilita o conservantismo e favorece a rotina atual da organização (CHIAVENATO, 2006).

O recrutamento externo é feito por meio de técnicas que atraem candidatos que no momento não atuam na organização. Pode ser visto como uma forma de motivar as pessoas dentro da organização também, pois é uma maneira de trazer novas ideias, conceitos e procedimentos diferentes que podem ser implantados (BULGACOV, 2006). É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadas à organização, pois reside no fato de que, muitas vezes, os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo. Como desvantagens, pode-se considerar que é mais caro; a margem de erro é maior; maior tempo de adaptação; dificuldade de adequação entre empregado e organização (cultura, hábitos, entre outros), há necessidade de um período maior de ajustamento, menor moral e comprometimento dos empregados antigos que se sentem desvalorizados no desempenho das suas funções e não se esforçam para melhorar seu desempenho (CHIAVENATO, 2002).

Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, portanto, é uma atividade tipicamente positiva e convidativa, a seleção é ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, ou seja, restritiva e abstrativa. Assim, da mesma forma que o objetivo do

recrutamento é abastecer o processo seletivo, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999).

Gil (1994) aponta como escolha do método de seleção a análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo.

### 2.1.2 Treinamento e Desenvolvimento

Entende-se que o treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e o desempenho das suas funções, além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários. As etapas na ordem de execução devem seguir, segundo Chiavenato (2002, p. 500):

- a) Diagnóstico: levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- b) Programação do treinamento: elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- c) Implantação: aplicação e condução do programa de treinamento;
- d) Avaliação: verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Por meio do treinamento, Volpe e Lorusso (2009) entendem que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização. Dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são de extrema importância para a obtenção dos resultados esperados.

Também é importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho das suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado a novos cargos, ou seja, para os cargos a serem abertos na organização que envolvam novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

## 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O presente trabalho está fundamentado na pesquisa teórica e em informações técnicas, em virtude de proporcionar um plano de ação voltado a políticas de recursos humanos na propriedade em estudo. Quanto à natureza, a pesquisa se classifica como aplicada, que, segundo Vergara (2009), é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não.

Do ponto de vista dos objetivos, este estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, por observar, registrar, analisar e interpretar os fatos ocorridos sem interferir nestes. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se destaca como qualitativa, pois não envolve métodos estatísticos, somente descrição (BEUREN, 2004). Referente aos procedimentos técnicos, neste estudo utilizou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica para o estudo teórico. Além disso, foi aplicada a pesquisa documental. A pesquisa classificou-se como estudo de caso, utilizado para apresentar necessidades de investigação de apenas uma parte do universo da empresa que está em questão; a pesquisa tem como propósito a contribuição para o avanço do conhecimento na área (ROESCH, 1999).

O processo de coleta de dados ocorreu com o apoio do proprietário que forneceu as informações necessárias, a fim de contribuir para o sucesso do estudo. Foram realizadas visitas e conversas a fim de esclarecer dúvidas em relação aos dados coletados, a sistematização do estudo e a análise dos resultados, para, enfim, elaborar um plano de ação voltado à implantação de políticas de recursos humanos adequado às atividades.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A organização familiar em estudo atua há 25 anos na atividade de suinocultura, trabalhando de forma integrada com uma empresa que fornece insumos, medicações e acompanhamento técnico e veterinário para os animais. Possui estrutura de gestação, maternidade e creche. Trabalham no processo de criação dos suínos até atingir um peso médio de 24 kg e os encaminham para a empresa parceira destiná-los ao processo de engorda em outra propriedade. As atividades são desenvolvidas diariamente por cinco colaboradores; quatro trabalham no período matutino e vespertino, e um no período noturno. A propriedade conta com um sistema informatizado, no qual são lançadas as informações das operações realizadas e, posteriormente, emitidos relatórios de coberturas, retornos, partos, nascimentos, mortes, desmames e atividades a serem desenvolvidas diariamente. O período de janeiro a outubro de 2015 teve uma média mensal de 113 coberturas efetuadas e 99 partos. Os nascidos foram em média de 12,97 vivos por fêmea, 1,1 morto no período e desmamados, aproximadamente 11,81 suínos por fêmea. A quantia média de partos/fêmea por ano foram de 2,5 e a quantia média de desmamados/fêmea por ano foram de 29,52 suínos. Buscou-se elaborar o plano de ação com base na estrutura organizacional atual, visando melhorias para a organização como um todo.

O processo de recrutamento na organização em estudo é realizado de forma informal. Quando há necessidade de contratação, divulgam a vaga via rádio local, comunicam os colaboradores atuais, e estes também auxiliam na divulgação. Os candidatos comparecem à propriedade, e o gestor seleciona sem critério definido ou metodologia para seleção dos candidatos. A sugestão de implantação foi a avaliação de currículos e a seleção dos candidatos para a entrevista. Após, deve ser realizada a entrevista selecionando o candidato que apresentar maior aptidão à atividade e melhor desempenho no processo de seleção, considerando todos os aspectos desejáveis para a atividade.

Atualmente, na organização em estudo, o colaborador recebe somente treinamento prático das atividades que realizará, e quem realiza o treinamento são os colaboradores que já atuam na função. Não há um programa de treinamento com conteúdo, cronograma e registro de execução. A proposta de implantação sugere o desenvolvimento de um programa de treinamento que ocorrerá de forma contínua e sistematizada com o intuito de promover a aquisição de habilidades, atitudes e comportamentos, sempre visando ao desenvolvimento dos colaboradores, como também um treinamento baseado nas funções que serão exercidas e nas orientações preconizadas pela empresa parceira, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Programa de treinamento

TREINAMENTOS OPERACIONAIS	CARGOS			
	Trabalhador Suinocultura I	Trabalhador Suinocultura II	Prático I	Prático II
<b>Instrução n. 1 – Suínos</b>				
1.1 Arraçoamento	X	X	X	X
1.2 Fornecimento de água	X	X	X	X
1.3 Vacinação		X	X	X
1.4 Medicação			X	X
1.5 Acerto e distribuição de ração	X	X	X	X
1.6 Compostagem	X	X	X	X
1.7 Manejo de cortinas	X	X	X	X
1.8 Inseminação artificial			X	X
1.9 Manejo de creche	X	X	X	X
1.10 Manejo de maternidade	X	X	X	X
1.11 Manejo de gestação	X	X	X	X
1.12 Auxílio em necropsias			X	X
<b>Instrução n. 2 – Higienização</b>				
2.1 Lavagem e desinfecção	X	X	X	X

2.2 Combate de roedores	X	X	X	X
2.3 Limpeza das instalações	X	X	X	X
2.4 Limpeza externa	X	X	X	X
2.5 Limpeza dos reservatórios de água	X	X	X	X
<b>Instrução n. 3 – Ração</b>				
3.1 Recebimento de cargas				X
3.2 Controle de estoque				X
3.3 Solicitação de pedidos de ração				X
<b>Instrução n. 4 – Controles gerais</b>				
4.1 Rastreabilidade	X	X	X	X
4.2 Requisição de material				X
4.3 Controle de dados zootécnicos				X
4.4 Registro de dados zootécnicos	X	X	X	X
4.5 Elaboração de relatórios mensais				X
4.6 Solicitação de manutenção interna			X	X
4.7 Pedido de medicamentos				X

Fonte: os autores.

Todo o quadro de colaboradores já atuantes e os novos colaboradores receberão treinamento comportamental e técnico nos seguintes quesitos: integração organizacional, segurança no trabalho, biossegurança suinícola, cinco sentidos da qualidade, primeiros socorros, normas e diretrizes da empresa integradora e qualidade de vida.

O processo de desenvolvimento dos colaboradores incluirá os estágios de treinamentos, a capacidade de desenvolvimento pessoal e de liderança e demais necessidades que serão identificadas no decorrer do processo de avaliação.

Para estudos futuros, é conveniente elaborar um plano de cargos e salários, para que a organização passe a dispor de um documento que norteie a gestão de seus recursos humanos, podendo assim, estabelecer critérios que possibilitem uma administração de cargos e salários de forma profissional e impessoal, bem como auxiliar e padronizar o processo de recrutamento e seleção por meio das especificações de cada cargo.

Em relação aos objetivos do proprietário com a implantação das políticas de recursos humanos, ele informa que gostaria de ampliar seu negócio antes de realizar isso, apresentando como justificativa o investimento financeiro. Oliveira (2010) refere-se a essa questão e explica que as empresas ainda associam o RH com gastos, o que os faz considerar outros investimentos mais lucrativos. Entretanto, o que falta em muitas organizações é a compreensão de que as pessoas são o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional.

## 5 CONCLUSÃO

A área de recursos humanos é fundamental nas organizações, indiferente do seu tamanho ou número de colaboradores, pois diante de um mercado extremamente competitivo, em que as pressões são inúmeras, faz-se necessária a valorização do capital humano para se tornar um diferencial e, conseqüentemente, proporcionar o crescimento da organização.

A organização familiar em estudo não possui uma estruturação de processos de recursos humanos. O primeiro passo para a implantação da área de gestão de recursos humanos é a criação ou definição de critérios ou normatizações, e foi com base nesse contexto, na necessidade da organização e na revisão bibliográfica estudada que o plano de ação foi proposto.

O estudo foi fundamentado e desenvolvido por intermédio dos dados levantados na organização familiar suinícola. A organização não possuía um registro formal acerca das atribuições de cada colaborador, havia apenas um controle interno com o número de empregados, os cargos ocupados por eles e as suas remunerações. Para um melhor aproveitamento, foi elaborado o programa de treinamento e desenvolvimento, por meio da análise detalhada das necessidades dos processos que fazem parte da atividade suinícola, porque atualmente, na organização, não há registro de treinamentos e acompanhamento das atividades, apenas repasse dos conhecimentos pelos colaboradores que já exercem a função; a proposta também enfatiza o desenvolvimento de habilidades, atitudes e comportamentos por parte dos co-

laboradores. Nesse contexto, é possível concluir que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos, ou seja, foi efetuada a revisão bibliográfica, realizado o levantamento de como é executada a gestão de pessoas na organização familiar em estudo, os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e, posteriormente, efetuado o plano de ação para ser implantado.

O trabalho corrobora os dados encontrados na literatura, demonstrando a importância da valorização dos recursos humanos nas organizações, independente do seu ramo de atuação ou tamanho. Ressalta-se a necessidade de continuidade da pesquisa, a aplicação da proposta sugerida e o acompanhamento dos resultados iniciais, para possíveis mudanças que gerarão novos estudos. Diante de todas as informações obtidas no decorrer do estudo, foi possível perceber a necessidade e a importância dos conhecimentos obtidos na vida acadêmica, pois colocados em prática geram resultados significativos que trazem grandes melhorias. Dessa forma, espera-se que o planejamento e as propostas de implantação em gestão de recursos humanos não sejam somente mais um documento escrito a ser deixado de lado, mas um plano dinâmico e flexível que seja implementado com sucesso para que traga mais competitividade e eficiência para a organização familiar suinícola em estudo.

***Structuring the human resources area in a family organization: proposal to implement recruitment, selection, training and development policies***

*Abstract*

*Agribusiness in Brazil has become one of the most dynamic sectors in the Brazilian economy. Due to the peculiar characteristics of this sector together with the technological, social, economic and political, the need to professionalize the management of rural organizations becomes ever greater. This article describes the results of a diagnostic survey of human resource practices aimed at managing people adopted by a family organization of pig production. For better understanding, the instrument used data collection was the indirect observation, which sought to assess qualitative and quantitative data. The results showed that people management practices are rarely used in the organization and in this way, an action plan was drawn up as the theoretical framework developed to be deployed in the family organization. With this study, we conclude that contemporary approaches to managing people in organizations in other sectors are not consistent with the reality of this type of organization.*

*Keywords: Human resources. People management. Agribusiness. Swine.*

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Suinocultura**. Disponível em: <[http://abpa-br.com.br/files/RelatorioAnual\\_UBABEF\\_2015\\_DIGITAL.pdf](http://abpa-br.com.br/files/RelatorioAnual_UBABEF_2015_DIGITAL.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2015.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-62.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Principais produtos do agronegócio brasileiro**. Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio. Brasília, DF: MAPA, 2008.
- BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. (Edição Compacta).
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos. O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, P. P. **Administração de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, R. G.; PALMEIRA, E. M. Suinocultura Brasileira. **Revista Acadêmica de Economia**, v. 71, 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net/>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

MARION, J. C. **Contabilidade rural**: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, J. A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas. In: SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, D. T. et al. Análise de risco de sistemas de produção de suínos, integrado e independente, em períodos de alta e baixa rentabilidade. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 5, n. 3, p. 401-424, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROPPA, L. Tendências da suinocultura mundial e as oportunidades brasileiras. **Anuário da Pecuária Brasileira - ANUALPEC**, 2002. p. 281-284.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VOLPE, R. A; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **O Portal dos Psicólogos**, 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2015.