

**ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE PESSOAS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO
OPERACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR CITRÍCOLA**

***STRATEGIES IN PEOPLE MANAGEMENT AND THEIR IMPACTS IN
OPERATIONAL DEVELOPMENT: A STUDY IN CITRUS SECTOR***

Larissa Fernandes Lima¹

Mayara Moraes²

Rodrigo Jussi Lopes³

RESUMO

A citricultura possui grande importância na economia brasileira, tornando-se o maior exportador de suco concentrado e congelado de laranja doce. A qualidade dos recursos humanos é uma das principais razões do sucesso ou fracasso das instituições. O principal objetivo do trabalho foi verificar quais eram as principais estratégias empregadas por uma empresa citrícola na gestão da mão de obra responsável pela colheita dos frutos. O presente estudo fez uso da metodologia qualitativa, de caráter descritivo, mediante um estudo de campo. A coleta de dados foi executada por meio da aplicação de um formulário semiestruturado, que foram direcionados ao gestor da contabilidade e ao gestor da produção, ambos de uma empresa de cítricos. Com o estudo foi possível identificar uma empresa citrícola que emprega estratégias de gestão de pessoas e com isso exemplificar algumas das principais práticas. Realizando uma análise comparativa do cenário em que a empresa se encontrava antes de adotar a gestão de pessoas com o cenário após a implantação das estratégias, os dados que sofreram alterações foram facilmente apontados pelos gestores e de maneira acorde, como: redução dos acidentes de

¹ Discente no Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: l.flima@yahoo.com.br

² Discente no Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: mayaramoraes9@hotmail.com

³ Graduado em Administração, Especialista em Gestão da Produção, Mestre em Engenharia de Produção. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: rodrigojussi@hotmail.com

trabalho, diminuição das faltas, ações trabalhistas e custos, aumento da produção e dos lucros.

Palavras-chave: Empresa Citrícola. Gestão de Pessoas. Estratégias.

ABSTRACT

Citriculture has a great importance in Brazilian economy, becoming the major exporting of frozen and concentrated orange juice. The quality of human resources is one of the main reasons for the success or the failure of institutions. The main aim of this study was to verify which were the main strategies used by a citrus company in the management of labor responsible for fruit harvest. This study used qualitative methodology and it has a descriptive nature, based on a field study. Data collection was carried out through the application of a semi-structured form, which was sent to an accounting manager and a production manager, both from a citrus company. In this study, it was possible to identify a citrus company that uses people management strategies and, thus, exemplify some of the main practices. Comparing the scenario in which the company had been found before using people management to the scenario after implementation of strategies, the modified data were easily pointed by the managers, such as: decrease of work accidents, fall in the number of absences, labor claims and costs, increase in production and profit.

Keywords: Citrus Company. People Management. Strategies.

1 INTRODUÇÃO

A citricultura tem grande importância na economia do Brasil, sendo este o maior exportador de suco concentrado e congelado de laranja doce (principal produto da citricultura brasileira) e o primeiro produtor mundial de citros (CUNHA SOBRINHO et al., 2013).

Com o alto desenvolvimento tecnológico, a globalização dos negócios e o interesse na produtividade e qualidade de seus produtos ou serviços surgiu uma expressiva constatação: o diferencial entre uma empresa e outra, são as pessoas que nelas trabalham (CHIAVENATO, 2010).

A qualidade dos recursos humanos é uma das principais causas do sucesso ou fracasso de uma empresa. Há empresários que pensam que investir na capacitação de seu funcionário é um desperdício, pois este um dia sairá da empresa e esse dinheiro que havia sido gasto para seu treinamento será desperdiçado. O que estes empresários não sabem é que o valor investido para a capacitação do funcionário compensa, mesmo que o empregado fique pouco tempo no emprego (SEBRAE, 2015), com isso o RH torna-se responsável nos resultados das instituições e deixa de ser um setor engessado que antes cuidava somente da folha de pagamento e contratação de funcionários.

Acreditando que o treinamento é a palavra chave para sucesso, o setor engaja-se em novos projetos, como por exemplo, capacitar e treinar o profissional, visando direcioná-lo a um processo de educação, reciclagem e alteração do comportamento, com intuito que ele esteja capacitado a atender as necessidades específicas do seu setor, problemas do cotidiano ou até mesmo da empresa. As modificações além de melhorar o desempenho dos colaboradores, melhoram a qualidade de vida destes e proporcionam um ambiente de trabalho mais saudável (VERTICE, 2015).

Os trabalhadores podem ser a fonte do sucesso e a fonte do fracasso de uma empresa, dependendo de como são tratados. Para a organização é interessante trata-los como fonte de sucesso, para tal feito é fundamental que os funcionários sejam tratados como o elemento básico para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Diante do contexto exposto, surge o seguinte questionamento: Quais as principais estratégias utilizadas por uma empresa citrícola na gestão da mão de obra responsável pela colheita dos frutos?

Sendo assim, o principal objetivo do trabalho foi verificar quais as principais estratégias utilizadas na gestão da mão de obra responsável pela colheita dos frutos, em uma empresa do ramo de citros.

De forma específica, os objetivos foram assim determinados:

- a) identificar uma empresa citrícola que utilize práticas de gestões relacionadas à gestão de pessoas;

- b) levantar os principais benefícios gerados pela implantação da gestão da mão de obra utilizada na colheita dos frutos;
- c) correlacionar os principais benefícios resultantes das praticas utilizadas, comparando o cenário atual da empresa para com o contexto empresarial anterior à implantação de tais estratégias.

Ate pouco tempo atrás acreditava-se que os objetivos organizacionais eram incompatíveis com os objetivos individuais dos trabalhadores. Para uma empresa alcançar seus objetivos da melhor forma possível, é necessário canalizar os esforços da mão de obra (CHIAVENATO, 2010).

A gestão de pessoas deve ser elaborada juntamente com o planejamento estratégico da empresa, uma vez que o fator humano é indispensável para o sucesso organizacional. Desta forma, o recurso humano deve ser considerado como um aliado na construção do caminho para o sucesso (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Sendo assim presente trabalho se justifica por abordar as estratégias utilizadas para com a gestão da mão de obra, contribuindo, de forma mais específica, para com empresas do setor citrícola. O trabalho representa, ainda, significativa contribuição acadêmica, uma vez que pode ser utilizado como fonte de consulta para com a elaboração de outros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

Gestão de pessoas, também conhecida como administração de recursos humanos, é a área que atua nas organizações visando o alcance dos objetivos organizacionais e individuais (GIL, 2001).

A administração de recursos humanos teve início no século XIX, através de experiências realizadas por Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França, sendo que ambos tinham como objetivo substituir a improvisação e o empirismo nas empresas (GIL, 2001).

A área de recursos humanos, antes conhecida como Relações Industriais, servia para mediar às empresas e seus empregados, dado que, organização e pessoas não conseguiam se correlacionar de maneira harmoniosa; por isso necessitavam de um interlocutor para mediação de seus problemas. Em torno da década de 50, a organização passou por uma grande ampliação, na qual os empregados careceriam ser administrados de acordo com a legislação. Desta forma, a relação industrial desperta uma nova fase, que é chamada como Administração de Pessoal, uma vez que já não se tratava mais em somente intervir a desarmonia, mas sim administrar os conflitos de interesses que surgiam continuamente. O capital humano passou a ser considerado o principal ativo das empresas, o único com capacidades intelectuais para enfrentar desafios e lutar para o crescimento da mesma (CHIAVENATO, 2009).

A concepção do ser humano passa então a ser mais complexa. Foi de um ser previsível e controlável para um ser com vontade própria, que buscava ativamente realização no trabalho (CHIAVENATO, 2009).

Com isso a organização passa a ser vista com papel social importante, associado a sua preocupação com lucratividade e eficiência. Os funcionários são tratados como ativos e não despesas (MAXIMIANO, 2005). Nesse novo conceito, os indivíduos são administradores e agentes dotados de inteligência, capacidade de realização e tomada de decisão. Eles constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional de mesmo feitio que o mercado e a tecnologia (CHIAVENATO, 2009).

Na medida em que as empresas reconhecem que o principal ativo de uma organização é intangível ficamos mais propensos a perdê-los, por esta razão é importante criar condições para que o empregado deseje realmente permanecer na empresa (GIL, 2001). À vista disso, tornou-se necessário que os indivíduos fossem treinados para a função a qual irão exercer (CHIAVENATO, 2009).

O treinamento é um investimento que possui como método de ensino transmitir conhecimento específico relativo ao trabalho, visando desenvolver as habilidades, aumentar a motivação e desenvolver conceitos que facilitem a aplicação dos mesmos na prática administrativa. A capacitação também tem como objetivo preparar de maneira imediata os funcionários para execução de suas funções,

proporcionar oportunidades para funções mais complexas, mudar a atitude das pessoas para uma melhor interação entre elas e para aumento da motivação e aceitação as novas técnicas de gestão (CHIAVENATO, 2009).

A gestão de pessoas abrange vasto leque de ofícios, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outros. O filósofo Herbert Spencer (1820-1904) evidenciou uma rotina na qual a nomeou como sistemas. Ele denomina dessa maneira visto que, segundo ele, um organismo social assemelha-se a um organismo individual no crescimento, de forma que quanto mais complexo maior a necessidade de independência mútua e, por fim, em todos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade (CARVALHO, 2012).

O principal objetivo do sistema de recursos humanos é ter funcionários realizados, eficazes, mais satisfeitos e produtivos (CARVALHO, 2012).

Existem três aspectos importantes para se levar em conta, que são: O aspecto organizacional, que se responsabiliza em tornar-se um efetivo instrumento na integração entre funcionário e empresa. O aspecto funcional, que tem como função manter os colaboradores treinados, conscientes e responsáveis. E por fim o aspecto individual, que procura garantir que à medida que a organização se expandir os indivíduos terão assistência adequada para a consecução de suas metas particulares (CARVALHO, 2012).

Constata-se que, em primeiro lugar, é necessário reconhecer seus colaboradores como o seu principal ativo, ou seja, como capital humano. Através desse reconhecimento é possível analisar os investimentos necessários de acordo com a função exercida, como por exemplo: Treinamento e aprimoramento de técnica em processo. Desta forma, as pessoas estarão mais capacitadas e com maior autonomia para realizarem as atividades a elas destinadas. É de suma importância lembrar que a gestão deve sempre estar atenta ao mercado para que as necessidades possam ser analisadas de maneira correta. É preciso saber agregar valores, desenvolver e recompensar os funcionários de maneira justa, a fim de motiva-los cada vez mais.

2.2 Estratégia empresarial

O surgimento do campo de estratégia empresarial se deu em meados do Século XX, em virtude dos significativos efeitos do pós-guerra no ambiente organizacional em todo o mundo (GHEMAWAT, 2000; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002, apud MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Conforme foi se desenvolvendo, o conceito de estratégia começou a ser usado de forma mais evidente pelas organizações. Esta mudança foi significativa para aqueles tempos, tendo em vista que esta nova concepção sintetizava os princípios de gestão de pessoas, focando no longo prazo e baseando-se do contexto ambiental e competitivo que se encontrava (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

Empresas podem alcançar a eficiência executando suas atividades de forma semelhante entre si. Contudo se todas as firmas do mesmo setor fizerem iguais não haverá outro tipo de competição que não seja a busca pelo menor preço, deixando de competir pela vantagem de custo e pela diferenciação em relação às outras empresas (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

A estratégia presume que a organização se diferencie das suas concorrentes por ter um processo próprio, transmitindo ao cliente um valor único. Por conseguinte, é necessário para que uma boa estratégia seja criada, considerar indispensável dar valor ao cliente (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p. 5).

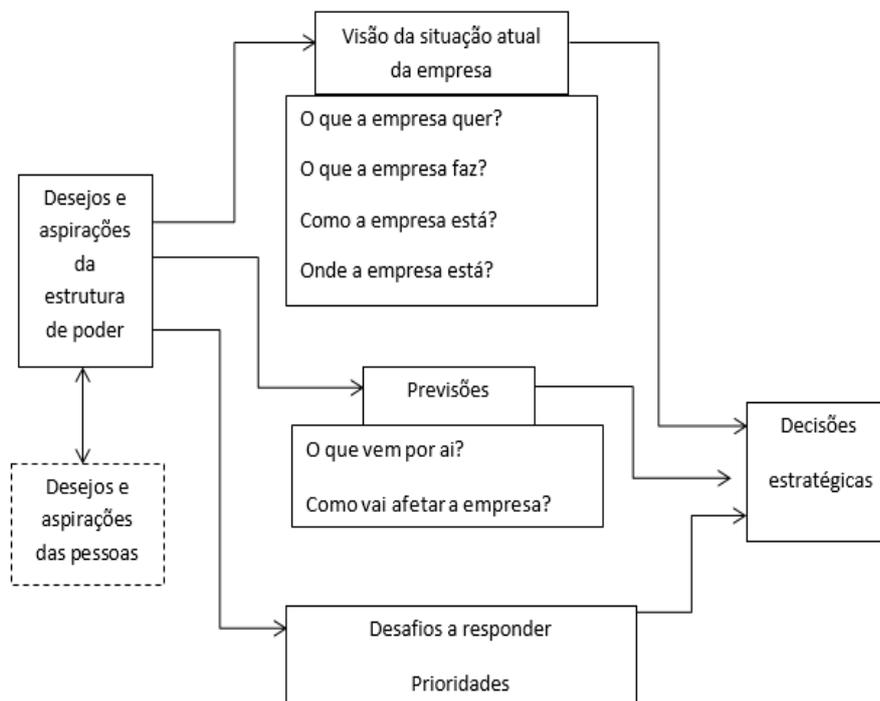
Segundo Mintzberg (2010) há três grandes falácias sobre o planejamento estratégico. Para realizar um planejamento estratégico a empresa deve “prever” o que acontecerá com o meio ambiente que a cerca no decorrer dos anos em que o planejamento estará em ação. Todavia sabemos que devido a inúmeros avanços tecnológicos e de aumento dos preços, é quase impossível fazer previsões para longos períodos. Sendo assim a ideia da predeterminação é a primeira falácia do planejamento estratégico.

Outra falseta citada pelo autor é a do desligamento, que em síntese seria a seguinte situação: O gerente da empresa apenas se interessa pelas informações relevantes e não se envolve no processo. “Gerentes desligados, juntamente com planejadores abstraídos, não só fazem más estratégias, mas, na maioria dos casos, não fazem estratégia alguma” (MINTZBERG et al., 2010, p. 79).

Para finalizar temos o engano da formalização. Quanto mais formal e mecanizado, menos sucesso o planejamento terá; uma vez que as estratégias devem ser sentidas, planejadas de maneira mais informal, mais visionária e criativa. Exatamente o que a formalização desencoraja a fazer (MINTZBERG et al., 2010).

A elaboração das estratégias envolve um conjunto de aspectos, conforme ilustrado na Figura 1.

FIGURA 1 - Roteiro de determinação de estratégias



Fonte: Bethlem (2002, p. 29).

Há duas maneiras de se avaliar as estratégias, que se assemelham com a forma de avaliar decisões. A primeira avaliação é o da “prova do pudim”, que se originou de uma frase do folclore inglês: “*The proof of the pudding is the eating*”, que significa que a maneira de avaliar é comendo o pudim. Se estiver bom acabará rápido e não poderá ser comparado a mais nenhum. O mesmo acontece com as

decisões e estratégias, as boas trazem sucesso e as que não funcionaram são consideradas ruins, e ambas depois de tomadas não podem ser voltadas (BETHLEM, 2002).

No entanto há fatores que fazem com que esse método simples e eficaz fracasse. As mesmas decisões não podem ser repeditas por diversas vezes, pois podem não funcionar, uma vez que as circunstâncias, os recursos e os tempos forem outros (BETHLEM, 2002).

A outra maneira de avaliar é comparar-se com outras empresas que sejam da mesma área de atuação, de mesmo tamanho e que esteja em uma situação semelhante a sua (BETHLEM, 2002).

Uma avaliação de estratégia ou decisão pode ser feita antes, durante e após a implantação. Se feita antes é uma avaliação por meio de estimativa e pode levar a não implantação da mesma. A avaliação após a implantação é a que realmente é eficaz para medir o quão boa ou ruim foi a decisão estratégica (BETHLEM, 2002).

Conclui-se que, em suma, estratégia empresarial seria a maneira como a empresa pensa no futuro, integrando o processo decisório de suas ações e tendo como base seus resultados. Uma estratégia empresarial bem feita, certamente levará a organização ao sucesso, uma vez que ela irá se diferenciar das demais e assim se destacará no mercado competitivo.

Para elaborar boas estratégias é necessário levar em conta muitos fatores, como: O meio ambiente em que a empresa esta, seus clientes, concorrentes, investidores, credores e tudo que possa afetar o desempenho da instituição.

Um método bem sucedido dificilmente poderá ser usado mais de uma vez, pois os tempos terão mudado e isso forçará os organizadores a se readaptar e planejar novas técnicas. Contudo as essências das boas estratégias podem e devem ser copiadas.

3 METODOLOGIA

O presente estudo fez uso da metodologia qualitativa, de cunho descritivo, mediante um estudo de campo.

A pesquisa qualitativa tem como propósito descrever fenômenos que não possam ser quantificados, baseando-se no fato de que todas as ciências são diferentes entre si e possuem uma metodologia própria. Os observadores que utilizam deste método pretendem explicar o porquê das coisas, sem qualificar os valores e trocas simbólicas, nem submeter à prova de fatos, uma vez que os dados analisados são qualitativos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O método descritivo é o desenvolvimento de uma estrutura teórica para se organizar o estudo de campo que está sendo realizado. Esta técnica serve como uma opção quando há adversidades para seguir as proposições teóricas que levam ao estudo (YIN, 2015).

A estrutura descritiva organiza a análise do estudo de campo, mas também pressupõem que tenham sido coletados dados a respeito de cada tópico analisado. Sendo assim deve-se pensar na estrutura descritiva para posteriormente projetar os instrumentos de coleta de dados (YIN, 2015).

Em alguns casos o objetivo inicial do estudo de caso não era descritivo, porém a abordagem descritiva pode ajudar a apontar as ligações causais apropriadas a serem analisadas (YIN, 2015).

A pesquisa de campo ou estudo de campo se caracteriza pelas averiguações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se efetua coleta de dados com as pessoas, com diferentes processos de pesquisa (FONSECA, 2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um formulário semiestruturado, ao qual foi direcionado a um gestor da contabilidade de uma empresa de cítricos, e a um gestor da produção da mesma empresa.

O formulário semiestruturado mescla perguntas abertas e fechadas, o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto (BONI; QUARESMA, 2005).

O responsável por elaborar o questionário deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, que o ajudem a responder os objetivos pelo qual a pesquisa foi realizada (BONI; QUARESMA, 2005).

Este tipo de formulário é muito utilizado quando se almeja limitar o volume de informações, afim de que os objetivos sejam alcançados de uma maneira mais direta (BONI; QUARESMA, 2005).

4 RESULTADOS

A empresa objeto de estudo atua no setor citrícola desde meados de 1983 na região norte do estado de São Paulo, uma das principais regiões produtoras de cítricos do mundo, tendo aproximadamente 80 funcionários e 3.800 colhedores em seu grupo.

Nos seus primórdios o grupo contava com uma área com cerca de 15 mil hectares e uma produção de aproximadamente 5 milhões de caixas de laranja. Atualmente a empresa possui mais de 30 mil hectares distribuídos por aproximadamente 240 propriedades, distribuídas ao longo de todo o cinturão citrícola dos estados de São Paulo e Minas Gerais; o que gera uma produção anual ao redor de 20 milhões de caixas, fornecendo assim fruta de qualidade ao longo de toda safra.

O sucesso auferido ao longo do tempo possibilitou a expansão da empresa e a implantação de novos plantios dentro das mais avançadas técnicas de cultivo, consolidando-se como uma das maiores e mais eficientes empresas desta área nos últimos anos. Além disso, o grupo teve forte crescimento nas áreas de processamento, logística e comercialização, procurando ganhos da verticalização do seu negócio, seja através de investimentos próprios ou com parcerias junto a diversas indústrias do setor.

A coleta de dados ocorreu com dois gestores, sendo um do setor contábil e um gestor do setor de produção.

4.1 Gestor da contabilidade

Quando questionado ao gestor se a empresa faz uso de estratégias na gestão de pessoas, o mesmo relatou que sim, sendo elas: treinamento buscando o melhor desempenho de produtividade, informativos sobre perdas e ausência no trabalho e

prevenção de acidente de trabalho. O gestor informou que os objetivos de realizar essas ações foram: capacitar, desenvolver e dar qualidade ao trabalho, proporcionando, assim, a redução dos custos.

O gestor também narrou que as práticas de gestão de pessoas são aplicadas em todas as safras, uma vez que se teve o entendimento que a busca por qualidade no trabalho proporcionou uma redução nos custos e quando comparado as safras passadas onde não se utilizou as estratégias de gestão com as safras que estão utilizando as estratégias, os índices de produtividade aumentaram significativamente, assim como os índices de faltas e acidentes sofreram redução, sendo que esta última está ajudando a diminuir as ações trabalhistas decorrente de acidentes.

De acordo com o gestor contábil o cenário anterior à implantação da gestão era de muita falta, acidentes e evasão do trabalho. Hoje com as técnicas de gestão de pessoas aumentaram os índices de produtividade, possibilitando um ganho maior para o funcionário e um custo menor para a empresa.

No entanto, existem pontos falhos que também foram relatados, que seriam a necessidade de tempo e investimento para capacitar ainda mais as pessoas que são responsáveis em transmitir as orientações. A empresa também encontrou dificuldades em interpretar as novidades de maneira que não atrapalhe o trabalho, uma vez que essas exigem tempo para a implantação de uma metodologia.

4.2 Gestor da produção

O gestor da produção narrou que a empresa tem utilizado, na gestão do pessoal responsável pela colheita, estratégias como: palestras explicativas sobre o processo de colheita, cursos para prevenção de acidentes no trabalho e de como se utilizar os EPIs durante o trabalho, explicativos sobre ausência no trabalho e perdas de produtividade. O mesmo também relatou que estas estratégias têm como objetivo a diminuição dos acidentes de trabalho, capacitando e orientando os colhedores da maneira correta; a redução das faltas e conseqüentemente um aumento produtivo.

Segundo o gestor da produção as estratégias estão sendo utilizadas no decorrer de todas as safras, visto que as diminuições nos índices de acidentes,

faltas, abandono do emprego e das ações trabalhistas foram significativas; assim como o aumento na produtividade e conseqüentemente um aumento no lucro e uma redução nos custos da empresa. Com relação à diferença do cenário em que a empresa se encontra atualmente e de como estava antes da implantação da gestão de pessoas, o gestor relatou que o cenário atual é consideravelmente melhor, levando em conta as reduções e os aumentos já relatados.

Quando questionado sobre as dificuldades e os pontos falhos que a empresa encontra ao introduzir as estratégias, o mesmo descreveu que o investimento é alto e leveasse muito tempo para se interpretar as novidades, capacitar os funcionários que irão transmitir as instruções para os colhedores e implantar uma sistematização dos processos que serão utilizados na implantação das estratégias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo foi possível identificar uma empresa citrícola que utiliza estratégias de gestão de pessoas e com isso demonstrar algumas das principais práticas utilizadas pela empresa, como: capacitação dos colhedores com o intuito de diminuir os acidentes de trabalho e, conseqüentemente, uma redução nas faltas e ações trabalhistas, palestras explicativas sobre o processo de colheita e informativos sobre perda da produtividade relacionada ao manejo do cítrico.

Realizando uma confrontação do quadro em que a empresa se encontrava antes de utilizar a gestão de pessoas com a situação após a implantação das estratégias, os dados que mudaram foram facilmente apontados pelos dois gestores de maneira acordante, como: diminuição dos acidentes de trabalho, redução das faltas, ações trabalhistas e custos e um aumento da produção e do lucro.

Sendo estas mudanças significativas e positivas, a empresa esta optando por implantar as estratégias de gestão de pessoas em todas as safras, mesmo com as dificuldades que encontram.

Mediante o estudo realizado, atingiram-se os objetivos propostos e, após analisá-los, concluiu-se que as estratégias de gestão de pessoas utilizadas foram positivas e geraram um impacto favorável na empresa.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BONI, Valdete; QUARESMA Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Clén Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CUNHA SOBRINHO, Almir Pinto et al. **Cultura dos citros**. Brasília: EMBRAPA, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio, **Análise institucional de práticas formais de estratégia**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000400008>. Acesso em: 12 mar. 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTEZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candido S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE), **O aumento de produtividade compensa o investimento na seleção cuidadosa e no treinamento dos funcionários**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-import%C3%A2ncia-da-m%C3%A3o-de-obra-qualificada>>. Acesso em: 15 out. 2015.

VERTICE CONTADORES ASSOCIADOS. **Qual a importância do treinamento e capacitação de funcionário em uma empresa?** Disponível em: <<http://www.contabilidadedef.com.br/qual-importancia-treinamento-e-capacitacao-de-funcionario-em-uma-empresa/>>. Acesso em: 15 out. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

Recebido em: 30/09/2016

Aprovado em: 10/11/2016