

A importância da gestão de recursos humanos para a empresa rural na era do conhecimento

PEDRO DIEGO TEODORO DE OLIVEIRA

Cesumar

CARLOS Jaelso ALBANESE CHAVES

Cesumar

PEDRO GUENA ESPINHA

Unifamma

DIOGO VALADARES

UEM

Resumo: O objetivo dessa pesquisa foi conhecer como são considerados os recursos humanos dentro da pequena empresa rural, identificando a importância da gestão de pessoas para a organização rural na era do conhecimento. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com três gestores de pequenas empresas rurais. O estudo se desenvolveu através de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo. Nesta pesquisa o estudo de caso foi utilizado para se compreender a realidade dos recursos humanos na gestão da pequena empresa rural. Os dados foram tratados por meio da análise do discurso, com o propósito de se compreender o contexto social e os sentidos que os relatos produziram. A pesquisa apresentou que na atual conjuntura, a administração de pessoal ainda não recebe a atenção necessária, e sua importância não é compreendida de forma clara dentro da organização rural. Quanto ao treinamento de pessoal, os entrevistados se limitaram às áreas técnicas e de segurança. Os gestores procuram recompensar seus colaboradores de acordo com os resultados, tentando atender as necessidades dos funcionários e da organização. Percebeu-se que os entrevistados necessitam de uma compreensão maior sobre os benefícios sociais, para que possam utilizar essa estratégia de gestão empresarial em pequenos empreendimentos rurais. De modo geral, a gestão de pessoas em pequenos empreendimentos rurais encontra-se muito incipiente.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recursos humanos. Empresa rural.

The importance of human resources management to rural enterprises in the knowledge era

Abstract: The objective of this research was to know how human resources are considered in the rural small business, identifying the importance of the human resources management to a rural organization in the knowledge era. Data collection was conducted through interviews with three managers of small rural business. The study was developed through a qualitative exploratory research. In this research the case study was used to understand the reality of human resources management in the small rural company. The data were processed by discourse analysis, with the aim of understanding the social context and the meanings that the reports produced. The research presented that in the present conjuncture, human resources administration still does not receive the necessary attention and its importance is still not well comprehended in small rural organizations. As for personnel training, the respondents were limited to technical and security areas. The managers attempt to reward their employees according to the results, trying to meet the needs of staff and organization. It was noticed that the interviewees need a greater understanding about the social benefits, so they can use this business management strategy in small rural enterprises. Generally, the personnel management in small rural enterprises is quite incipient.

Key words: Personnel management. Human-resources. Rural organization.

INTRODUÇÃO

O trabalho exercido pelos funcionários em uma empresa rural necessita de uma atenção especial, tomando-se cuidado com o ambiente de trabalho, com a organização e com os objetivos individuais e organizacionais. Devido as grandes mudanças que o mercado de trabalho vem sofrendo, resultado do mundo competitivo e globalizado, alterou-se radicalmente o relacionamento entre as organizações e as pessoas. Essas alterações fizeram com que as organizações mudassem sua forma de gerenciamento, adotando as grandes áreas da gestão de pessoas como ferramenta estratégica para sua administração.

Dessler (2003) compreende que, muitas mudanças gerenciais que estão ocorrendo atualmente têm por objetivos aumentar a capacidade de resposta da empresa no que se refere às inovações. Para esse autor, talvez o mais surpreendente na mudança desse papel do RH é seu crescente envolvimento no desenvolvimento e na implementação de estratégias, estas dependem cada vez mais da formação de equipes de trabalho comprometidas, e com isso o RH ocupa um papel central. Assim, a problemática que se desenvolve aqui busca resposta a seguinte questão: Qual a importância da gestão de pessoas para a pequena empresa rural? Conseqüentemente foi desenvolvido o seguinte **objetivo**: Conhecer como são considerados os recursos humanos dentro da pequena empresa rural e identificar a importância da gestão de pessoas para a organização rural na era do conhecimento.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A importância das áreas de recursos humanos para gestão empresarial é um tema bastante abrangente. Ao longo dos últimos anos, ocorreu uma crescente valorização dos recursos humanos nas empresas, o que evidencia a importância da gestão de pessoas no atual contexto empresarial. Devido à globalização e os avanços tecnológicos, o capital humano tem sido afetado pela falta de qualificação de mão-de-obra e comprometimento com as áreas de gestão de pessoas.

Dessler (2003) afirma que atualmente a área de pessoal está assumindo um papel mais abrangente do que o seu antigo papel exigia, que era o de controlar as admissões e demissões, o de pagamentos e de benefícios e o de cumprir com a legislação. Segundo Dessler (2003) a gestão de pessoas está se tornando planejadora e agente de mudanças, e que esta transformação reflete o fato de que nas organizações atuais, achatadas e competitivas, são os funcionários altamente treinados e comprometidos, que constituem a grande chave para a competitividade da empresa.

Buscando compreender melhor as áreas da gestão de pessoas, apresenta-se algumas áreas que podem ser con-

sideradas de grande importância para administração empresarial dentro do contexto de administração de recursos humanos.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

A admissão de pessoal pode ser definida como: processo contínuo, que costuma ocorrer em determinado mercado, no qual competem indivíduos e organizações (RIBEIRO, 2005). Este processo envolve os indivíduos que são as pessoas que estão competindo por uma vaga em uma determinada empresa. Para isso, apresentam seu potencial, suas habilidades e experiências, constituindo-se no mercado de recursos humanos.

A administração de recursos humanos é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal, que é utilizado para captar recursos humanos internos e externos á organização. O recrutamento e seleção devem ser feitos de maneira eficaz para que possam atingir os objetivos empresariais de contratar o melhor indivíduo, o que realmente possua talentos para assumir o cargo disponível (CHIAVENATO, 1999; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000; RIBEIRO, 2005). Milkovich e Boudreau (2000, p.162) compreendem que o “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Araújo (2006) comenta que existem três formas de recrutamento, o interno, o externo e o misto.

De acordo com Marras (2005), no recrutamento interno as vagas em aberto são divulgadas na organização, e o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado, com o objetivo de suprir a necessidade da empresa no seu quadro de funcionários.

Uma vez realizado o recrutamento, faz-se a seleção entre os candidatos, escolhendo os mais adequados aos cargos existentes, visando manter ou aumentar a eficiência e a eficácia da organização (CHIAVENATO, 1989). Recrutamento e seleção fazem parte de um mesmo processo: o de agregar pessoas à organização. A seleção vem logo após o recrutamento, esta fase tem características eliminatórias e competitivas, eliminando os inaptos e classificando os aptos. Lopes (1980) define que a seleção de pessoal é o processo de escolher, dentre os indivíduos recrutados, os que são aptos para a execução a determinados trabalho e de classificá-los, conforme o grau de aptidão de cada um.

TREINAMENTO DE PESSOAL

Milkovich e Boudreau (2000, p.338) compreendem que o “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Para Ramalho (1977, p.38) “o treinamento pode ser considerado a pedra angular da Administração de

Pessoal”. Entretanto, o treinamento estimula o indivíduo e atua sobre ele a fim de aprimorá-lo. Nesse sentido, Carvalho (1998) observa que treinar ainda é a melhor alternativa de desenvolvimento e aprimoramento de pessoas.

Muitas organizações consideram o treinamento como uma atividade essencial para o desenvolvimento de seus colaboradores, enquanto outras o consideram como algo supérfluo (RESENDE, 1986). Contudo, o capital humano deve ser bem aplicado e desenvolvido. O treinamento é uma fonte de lucratividade, porque aumenta esse capital. O treinamento é um processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais por meio da aprendizagem. Para Chiavenato (1999) o treinamento é um processo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação.

REMUNERAÇÃO

Milkovich e Boudreau (2000, p.378) argumentam que é de amplo conhecimento de que “a remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar os empregados”, mas, as decisões podem ser afetadas pelas condições econômicas enfrentadas pela empresa, pelas práticas e políticas organizacionais, seu relacionamento sindical e o tipo das pessoas empregadas. No entanto, para Pfeffer (1994, p.39) “as pessoas são motivadas por outras coisas além do dinheiro – valores como reconhecimento, segurança e tratamento justo importam muito”.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) o salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular. A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável e os benefícios. Para estes autores a remuneração envolve muitos aspectos, tais como os sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, político e éticos. Chiavenato (1999) explica que a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. Observa-se, portanto que, o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Segundo Chiavenato (2003, p.99) “o benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais”. Para Marras (2005, p.137) “são planos e programas para a complementação do salário”. Os benefícios e serviços sociais concedidos pela organização constituem geralmente de um pacote que se integra à remuneração, mas espera em troca uma melhor satisfação, auto-estima e conseqüentemente, mais produção e retorno do investimento.

PERCURSO METODOLÓGICO

O desenvolvimento deste estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo,

visando atingir os objetivos propostos e a compreensão detalhada da problemática apresentada. Richardson (1999, p.79-80) observa que: “as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares”.

Nesta pesquisa o estudo de caso foi utilizado para se compreender a realidade dos recursos humanos na gestão da pequena empresa rural. Conforme Yin (2003, p.32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A coleta de informações foi feita por meio de entrevista semi-estruturada, de acordo com o surgimento dos fatos durante o processo de investigação, pretendendo-se obter do respondente o que ele considera como aspecto relevante do problema em questão.

Tratando-se da abordagem qualitativa, a entrevista é compreendida como um dos principais meios que o pesquisador utiliza para realizar a coleta dos dados. Gaskell e Bauer (2002, p. 73) afirmam que: toda pesquisa com entrevistados é um processo social, em que as palavras representam o meio principal de troca de informações, é uma interação, uma troca de idéias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se a análise do discurso que procura compreender os sentidos que os relatos dos entrevistados produzem. Segundo Orlandi (2005) a análise do discurso não estaciona na interpretação, trabalha seus limites, seus mecanismos, como parte dos processos de significação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com três gestores de pequenas empresas rurais, havendo a possibilidade de comparação e de um melhor conhecimento sobre a gestão de pessoas dentro da pequena organização rural. Os três entrevistados estão representados da seguinte forma: E.1; E.2 e E.3.

[E.1] 04 anos trabalhando na empresa rural familiar, atualmente a empresa possui 8 funcionários fixos e 15 temporários.

[E.2] 06 anos trabalhando na empresa rural, empresa familiar. Possui aproximadamente 11 funcionários.

[E.3] 34 anos trabalhando na gestão da empresa rural. Gerencia três funcionários fixos, mais três no verão e seis no inverno.

A pesquisa se iniciou com o seguinte questionamento: Você acredita que a área de gestão de pessoas é importante para essa organização rural?

A gestão de pessoas é muito importante. Porque uma gestão de pessoas bem sucedida e bem organizada melhora

os resultados e fazem com que os funcionários trabalhem em equipe [E.1]. Acredito sim, isso é o mais importante! Porque as pessoas neste caso precisam estar motivadas para que a organização no dia-a-dia de trabalho possa ser a melhor possível [E.2]. Sim, pois sem uma equipe de funcionários qualificados não é possível conduzir uma organização rural [E.3].

Procurando compreender o atual papel do gestor de um empreendimento rural, que deve estar preparado pra lidar com pessoas e com as diversidades que a área pode apresentar, percebe-se que os gestores das organizações rurais que compreendem as empresas participantes dessa pesquisa, abordam de forma um tanto limitada a importância das pessoas para seus empreendimentos, esta limitação pode ser resultado da simplicidade dos respondentes, entretanto, nota-se que os entrevistados responderam positivamente, afirmando que acreditam na importância da administração de pessoal dentro do empreendimento rural. O entrevistado [E3] mencionou o termo equipe, considera-se que a equipe é de grande importância para o atual contexto organizacional, onde as pessoas são vistas como colaboradores da organização.

De acordo com questão apresentada, percebe-se que nas organizações em estudo, os gestores não se preocupam com as pessoas quando do estabelecimento de estratégias organizacionais. Sendo assim, os gestores não percebem sua importância para a competitividade no atual contexto empresarial. Procurando explorar um pouco mais o assunto aqui abordado, o entrevistador questionou se a organização se preocupa com seus funcionários e de que forma isto ocorre.

Dividindo os trabalhos e não sobrecarregando um e outro ficar parado, respeitando os horários de trabalho e proporcionando um trabalho de forma mais humana [E.1]. Sim. Exigindo que os mesmos continuem seus estudos para aumentar o conhecimento e oferecer idéias novas para melhorar seu trabalho. Fornecemos também assistência médica para todos os funcionários [E.2]. Sim, com bem estar, saúde e segurança [E.3].

As respostas apresentam uma preocupação maior com a saúde do funcionário ([E2] e [E3]), esta preocupação pode ser compreendida também pelo entrevistado [E1] quando este menciona a divisão dos trabalhos para não sobrecarregar ninguém. Ao oferecer a assistência médica, os gestores podem estar preocupados com os resultados operacionais. Chiavenato (1989) ressalta que os benefícios devem ser compartilhados de alguma forma entre organização e empregados. A organização oferece tais benefícios como uma vantagem, para satisfazer as necessidades humanas, mas espera em troca mais produção e retorno do investimento. Conforme Chiavenato (1999) os planos de benefícios oferecidos são estratégias que fazem parte da competitividade organizacional para captar e manter talentos.

A preocupação com os estudos dos funcionários foi contemplada pelo gestor [E2], esse relato apresenta uma

preocupação com indivíduo para com a realização de suas funções, de alguma forma procurando desenvolvê-lo. Milkovich e Boudreau (2000) lembram que o treinamento ocorre para preparar e aperfeiçoar o funcionário em sua função ou prepará-lo para um novo posto ou também como uma arma estratégica para as organizações, associando ao aumento dos lucros. Mas percebe-se uma limitação na questão da compreensão sobre a importância da gestão de pessoas, isso é percebido devida a pouca importância dada aos funcionários das organizações em estudo.

Na questão seguinte, procurou-se conhecer o processo de recrutamento e seleção. Destarte, os entrevistados foram questionados sobre os procedimentos de recrutamento e seleção.

De acordo com a procedência profissional e a vontade de trabalhar [E.1]. Através de indicações e posteriormente entrevista [E.2]. Por indicação, habilidade com maquinários e capacidade de resolver problemas rápido e estado de saúde em dia [E.3].

Percebe-se que a indicação é importante para se conseguir um emprego em uma empresa rural. Contudo, o recrutamento interno pode representar uma excelente fonte motivacional e de comprometimento por parte do funcionário quando bem administrado, os gestores devem saber como usar essa estratégica.

Para Araújo (2006) existem três formas de recrutamento, o interno, o externo e o misto. Procurando compreender as formas de recrutamento na propriedade rural, foi perguntado aos entrevistados se a organização promove seus funcionários quando existe uma vaga disponível, ou se o gestor prefere contratar um novo funcionário?

Embora minha propriedade seja pequena, prefiro dar prioridade aos de casa, por ter mais conhecimento do comportamento e conhecimento sobre a propriedade [E.1]. Sim. Basta esta pessoa atender as necessidades da empresa [E.2]. Quando há alguém capacitado dentro da empresa é promovido ou procura-se uma pessoa com perfil adequado que não pertencia a empresa [E.3].

Evidencia-se nos relatos que os gestores procuram recrutar internamente seus funcionários e posteriormente, eles procuram no mercado de recursos humanos suprir suas necessidades. Com o objetivo de conhecer o aspecto sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização foi perguntado aos respondentes se eles realizam módulos de treinamento e capacitação com seus funcionários.

Realizo sim, direciono meus funcionários para cursos de manutenção e operação [E.1]. Sim, O treinamento não é constante, é realizado nas primeiras semanas que o funcionário entra na empresa [E.2]. Sim, de duas a três vezes por ano [E.3].

Conforme Resende (1986) muitas organizações consideram o treinamento como uma atividade essencial para o desenvolvimento de seus colaboradores, enquanto outras

o consideram como algo supérfluo. Nota-se que o [E2], talvez por falta de conhecimento, se preocupa com o treinamento apenas quando os funcionários são contratados, podendo representar a falta de conhecimento por parte do gestor sobre a importância do treinamento.

Para Chiavenato (1999) o treinamento é um processo sistemático e ininterrupto que visa agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, enriquecendo o patrimônio humano das organizações. Essa visão não se encontra manifestada nos relatos dos respondentes, porém, os entrevistados [E1] e [E3] se preocupam com o treinamento, ao afirmarem que treinam seus funcionários.

Para Chiavenato (1999) o treinamento tem muitos significados, enquanto que para alguns o treinamento é meio para se desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares, para outros, o treinamento é considerado como um meio para um adequado desempenho no cargo. Essa consideração pode se referir à transmissão de informações sobre a cultura da organização que ocorre obrigatoriamente, sempre na admissão de novos funcionários. Nota-se que o [E2] encontra-se preocupado apenas em treinar os novos, apresentando uma visão fragmentada sobre a importância do treinamento. Os entrevistados também foram questionados sobre as áreas nas quais mais treinam seus funcionários:

Operadores de máquinas. Porque, exige mais cuidados por ser máquinas caras [E.1]. Em primeiro lugar é realizado treinamento na área de atuação do funcionário. É realizada explicação sobre o comportamento social, para que o indivíduo tenha um bom relacionamento com os clientes, pois isso é um dos fatores mais importantes, além do conhecimento do que ele faz [E.2]. Área técnica e segurança no trabalho [E.3].

As respostas foram diversas, porém os entrevistados [E1] e [E3] se limitaram as algumas áreas técnicas e de segurança. Essas áreas são importantes para toda e qualquer organização rural, entretanto, fazem parte de um conjunto maior, compreendidas pela legislação de saúde e segurança no trabalho. Segundo Serson (1990) o treinamento é um conjunto de processos pelos quais se dão ou se aperfeiçoam conhecimentos para o trabalho e que o treinamento se infiltra nas atividades de uma empresa. Percebe-se que o treinamento não pode ser somente específico, afinal os funcionários necessitam ter visão mais abrangente, holística, para aumentar a competitividade da organização.

A questão sobre remuneração do pessoal foi aplicada aos gestores, questionando-se como os funcionários são remunerados e qual a sua composição e de que forma isso acontece.

Salário mais comissão sobre a produção [...] O funcionário ganha um percentual em cima de sua produção [E.1]. Através de salário. É composto de um salário fixo por mês, e no final do ano, em função do trabalho que o mesmo desempenhou, é pago ou não o 14º salário [E.2]. Remuneração fixa com participação em cada safra [...]. A

parte variável é dada após a colheita de verão e de inverno, se houver lucro é repassado de três a cinco por cento, conforme a hierarquia da organização [E.3].

Nota-se que o entrevistado [E1] remunera de duas formas, uma parte fixa e outra variável, enquanto que os outros entrevistados remuneram com um salário fixo, e somente no final do ano ou da safra, procura-se melhorar a remuneração dos seus funcionários com uma parte variável. Vale ressaltar que as organizações em estudo remuneram seus colaboradores de acordo com os resultados. Chiavenato (1999) compreende que a remuneração envolve todas as formas de pagamento ou de recompensa dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego, além disso, devem atender as necessidades de cada empresa. A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável e os benefícios. Em seguida, os gestores comentaram o porquê de se adotar esta forma de remuneração. Nota-se que apenas dois respondentes se preocupam com a remuneração como forma de motivação.

Porque motiva mais [E.1]. Para que o mesmo tenha seus benefícios [E.2]. Para que o funcionário tenha uma motivação a mais e dessa forma ele procura não gastar e produzir mais, pois ele ganha na renda líquida [E.3].

Milkovich e Boudreau (2000) comentam que a remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar os empregados, contudo, as decisões podem ser afetadas pelas condições econômicas enfrentadas pela empresa, pelas práticas e políticas organizacionais. Pfeffer (1994) lembra que as pessoas são motivadas por outras coisas além do dinheiro tais como reconhecimento, segurança e tratamento justo. Neste sentido, também foi perguntado aos entrevistados quais benefícios são oferecidos e porque esses benefícios são oferecidos. Os dois primeiros entrevistados não apresentaram os benefícios oferecidos, por não oferecer benefícios, ou por não compreender o que são benefícios.

Plano de saúde e seguro de vida e carteira registrada [E.3].

Observa-se que o segundo respondente [E2], no início da entrevista, quando questionado sobre a forma como a organização se preocupa com seus funcionários, mencionou que oferece assistência médica para todos os funcionários. Vale lembrar que, assistência médica, planos de saúde e seguro de vida, são considerados benefícios não obrigatórios e que esses benefícios são importantes para melhorar a qualidade de vida dos beneficiários, manter o funcionário na organização e motivá-lo. Porém, o que não é aceitável é o que foi apresentado pelo entrevistado [E3] ao mencionar o registro em carteira de trabalho como sendo um benefício. O registro é obrigatório para todo funcionário. Chiavenato, (1998) e Marras (2005) lembram que os benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Chiavenato (1989) ressalta que os benefícios devem ser compartilhados de alguma forma entre organização e empregados.

A organização oferece tais benefícios como uma vantagem, para satisfazer as necessidades humanas, mas espera maior produção e retorno do investimento em troca.

CONCLUSÕES

O objetivo dessa pesquisa foi o de conhecer como são considerados os recursos humanos dentro da pequena empresa rural e identificar a importância da gestão de pessoas para a empresa rural.

Contudo, para os entrevistados das pequenas organizações, à administração de pessoal ainda não recebe a atenção necessária, eles não compreendem a importância da gestão de pessoas para a organização rural e abordam de forma um tanto limitada a importância de seus colaboradores para seus empreendimentos. Considerando que atualmente a área de pessoal está assumindo um papel mais abrangente, não se observou tal preocupação. Os resultados mostram que os gestores não se preocupam com as pessoas quando do estabelecimento de estratégias organizacionais. Dessa forma, os respondentes não percebem a importância da gestão de recursos humanos para a competitividade no atual contexto empresarial.

Pode-se dizer que, o processo de recrutamento e seleção de pessoal não representa uma preocupação para os respondentes da pesquisa, mas os entrevistados apresentaram alguns pontos que satisfazem as necessidades da organização, dando preferência interna para depois buscar o mercado de trabalho.

Quanto ao treinamento de pessoal, os entrevistados se limitaram às áreas técnicas e de segurança, porém no atual contexto competitivo não são exclusivas, fazem parte de um conjunto maior, para aumentar a competitividade da organização.

Quanto à remuneração, as organizações em estudo procuram recompensar seus colaboradores de acordo com os resultados. A forma de se remunerar depende muito das políticas organizacionais e das condições econômicas de cada organização. Dessa forma, os procedimentos são comuns às pequenas organizações rurais com poucos funcionários. Tratando de benefícios dentro do assunto remuneração, percebe-se que os gestores necessitam de uma compreensão maior sobre o assunto, para utilizarem essa estratégia no seu negócio.

Verifica-se que, de modo geral, a gestão de pessoas em pequenos empreendimentos rurais encontra-se muito incipiente. Porém, por ser muito amplo o assunto não foi esgotado, devido à sua amplitude, e por se tratar de casos específicos não pode ser generalizado para outros empreendimentos rurais. Sendo assim, abre-se um campo para futuras pesquisas, que visem investigar o processo de gestão de recursos humanos em empreendimentos rurais.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GASKELL, George; BAUER, Martin W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3ª ed. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2005.
- MILKOVICHI, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso e texto: formação e circulação dos sentidos**. Campinas, SP: Pontes, 2005.
- PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- RAMALHO, Newton Corrêa. **O Fator humano na empresa: aspectos técnicos, profissionais e gerenciais**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1977.
- RESENDE, Ênio J. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos**. São Paulo: Summus, 1986.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SERSON, José. **Curso Básico de Administração do Pessoal: auditoria em recursos humanos**. 9ª edição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Artigo recebido em 23/05/2008.

Aceito para publicação em 18/12/2008.