# ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO POR RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ESPECIALIZADA EM FRUTICULTURA NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE

Monalisa Tatiane de Medeiros Freitas - Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA)

Suely Xavier dos Santos - Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA)

**Resumo:**
Dentre os diversos modelos e estratégias de gestão empresarial e de pessoas relacionados às formas de gerenciamento que busquem agregar valor e ganhar competitividade a partir da qualidade do produto ou serviço final e do comprometimento dos colaboradores com as metas e objetivos da organização, tem-se o modelo de Gestão por Resultados. Nesse modelo, a organização planeja, estabelece metas e resultados finais bem definidos, e molda toda sua estrutura para alcançá-los. Com o propósito de conhecer o modelo de Gestão por Resultados em um contexto específico, este trabalho propõe-se a analisar o comprometimento de uma organização especializada em plantio, colheita, armazenamento e escoamento de frutas para o Brasil e exterior, localizada no interior do Rio Grande do Norte, com a implementação do sistema de Gestão por Resultados. Para atender aos objetivos propostos, foram realizadas observações in loco e uma entrevista com os gestores da organização, a partir de um roteiro estruturado com perguntas relativas às etapas de implementação da Gestão por Resultados e os desafios encontrados nesse processo. Para análise dos dados, utilizou-se de análise interpretativa estabelecendo relação com o arcabouço teórico. A pesquisa concluiu que há articulação entre os departamentos para alcance dos resultados definidos, porém, a organização necessita implantar o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, bem como, aperfeiçoar o sistema de comunicação estabelecido.
**Palavras chave**: Gestão, Gestão por resultados, Fruticultura.

## 1 Introdução

Em um cenário de constantes mudanças no âmbito tecnológico, econômico, político e social, as organizações precisam repensar suas práticas de gestão de modo a obter vantagem competitiva frente aos seus competidores.

De acordo com Roman *et al* (2012), atualmente, a capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas. Nesse sentido, o processo de inovação, de considerar ideias e soluções ainda desconhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva.

Para Fragoso (2009), fatores como tecnologia, informação, recursos financeiros, entre outros, já não são mais os responsáveis pela garantia de sucesso das organizações, visto que são facilmente adquiríveis pelos concorrentes e portanto, pouco eficazes na contribuição para a sustentabilidades organizacional. Para o autor, se faz necessário criar um ambiente de recursos genuinamente particulares e que sejam mais difíceis de copiar.

"Pode-se dizer que o fator de competitividade corresponde às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho para sobreviver e se destacar em relação ao mercado" (ROMAN *et al*, 2012, p. 28).

Em busca desse fator de competitividade, as organizações podem recorrer à diversas ferramentas e modelos de gestão que proporcionem um elevado nível de qualidade do produto ou serviço, bem como o comprometimento por parte dos colaboradores no alcance dos objetivos e metas da organização.

Dentre os diversos modelos de gestão empresarial e de pessoas relacionados as formas de gerenciamento que busquem agregar valor e ganhar competitividade a partir da qualidade do produto ou serviço final, tem-se o modelo de Gestão por Resultados.

Na Gestão por Resultados, a organização planeja, estabelece metas e resultados finais bem definidos, e molda toda sua estrutura para alcançá-los a partir de planejamentos, demonstrações dos objetivos finais pretendidos aos colaboradores, incentivo à participação para deixá-los cientes do quanto sua contribuição é essencial, políticas de motivação, reuniões de acompanhamento, etc. Nesse tipo de gestão, pode-se observar que o sucesso da qualidade vai além das ferramentas de trabalho e consiste em comprometimento da alta administração, melhoria contínua, capacitação e comprometimento dos colaboradores.

Com o propósito de conhecer o modelo de gestão por resultados em um contexto específico, este trabalho propõe-se a verificar e analisar os resultados da implementação do sistema de Gestão por Resultados em uma empresa localizada no interior do Rio Grande do Norte, especializada em plantio, colheita, armazenamento e distribuição de frutas para o Brasil e exterior. Nesse sentido estabelece-se como problema de pesquisa: Existe comprometimento de uma organização especializada em fruticultura com a implementação do sistema de Gestão por Resultados?

Com a finalidade de responder o problema de pesquisa estabelecido, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o comprometimento de uma organização especializada em fruticultura com a implementação do sistema de Gestão por Resultados, e os objetivos específicos buscam verificar a articulação entre os departamentos da organização para o alcance das metas estabelecidas e verificar a comunicação estabelecida dentro da organização para o alcance dos objetivos do projeto.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gestão por Resultados - Abordagem Conceitual

Em meio à globalização, modernização e evolução tecnológica na qual a organização contemporânea está inserida, abriram-se novas oportunidades de crescimento e com isso surgiu também uma maior competitividade de mercado. Diante disso, os antigos modelos de gestão evoluíram para dar suporte às demandas nos ambientes empresariais e públicos, sendo necessário a implementação de novos modelos que proporcionem eficiência, qualidade, transparência e vantagem competitiva dentro das novas conjunturas econômicas.

Agrasso e Abreu (2000) relatam em seus estudos que desde a Administração Científica de Taylor até os dias atuais, a evolução dos trabalhos tem ocorrido em ritmo vertiginoso onde há lançamentos constantes de teorias adaptadas as últimas transformações ambientais com validade incontestável, cabendo ao gestor perceber suas contribuições para seu ambiente organizacional específico. De acordo com eles, essas técnicas e modelos não ficam ultrapassados enquanto não desaparecem as necessidades para as quais foram criados, apresentando vantagens e desvantagens que também evoluem, as vezes assumindo até uma nova denominação em seu processo de desenvolvimento e adaptação.

Com essa evolução nos modelos de gestão, Pereira (1995, p. 29) define "O modelo de gestão é um conjunto de conceitos que, orientados por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, tanto no seu âmbito interno quanto externo".

A partir disso, de acordo com Santos (2002), o crescimento é uma variável que força uma empresa a adotar um modelo de gestão formal e explícito. O formalismo de um modelo se caracteriza por procedimentos homogêneos, integrados entre si e descritos de acordo com uma metodologia significando que podem ser estudados e executados por outros da mesma forma e com um nível de segurança compatível.

A implementação de modelos de gestão em uma organização privada ou órgão público tem o objetivo de obter resultados e com isso caracterizar-se como uma estratégia. Segundo Guimarães e Campos (2009, p. 8), "a ideia de um escritório de gestão da estratégica pode ser definida como a unidade criada pelas organizações que buscam manter o foco na estratégia para coordenar e alinhar as atividades dessa organização." No caso do Modelo de gestão por Resultados, o gerenciamento da estratégia consiste em definir metas e objetivos (resultados) e orientar a organização de forma que possa alcançá-los com eficiência.

Santos (2002) defende que a gestão por resultados não é purista, e sim eclética, trata-se de um modelo que incorpora teorias e práticas empresariais oriundas do passado, que se combinam com teorias e práticas nascentes, gerando um modelo capaz de fazer frente aos desafios do ambiente fortemente marcado pela globalização.

Com relação a essa orientação para resultados, Abrucio (1998) *apud* Perdicaris (2010) relata que suas origens estão na administração privada, mas tem seu uso disseminado também no setor público com o movimento de reformas administrativas pautadas pela Nova Gestão Pública. Muitos países desenvolvidos a adotaram como forma de gerir suas atividades burocráticas e atingir melhor desempenho com a flexibilização da gestão.

Com relação a sua aplicação, Perdicaris (2010) pressupõe que se estabeleça previamente os resultados a serem alcançados porque sem isso todo o restante do processo perde o sentido e o processo político se descola do processo técnico. A estratégia deve ser

clara de forma a orientar o estabelecimento de indicadores e metas e, assim, permitir o alinhamento da organização.

> Dado o foco no cumprimento de ações definidas, é necessária maior vinculação entre a alta direção e suas "unidades" operativas, para que sejam definidos as responsabilidades e compromissos mutuamente assumidos. Com o objetivo de fortalecer esse vínculo, acordos que estipulam os resultados a serem alcançados são, geralmente, articulados entre as duas partes. Nesse tipo de acordo, as unidades operativas se comprometem a cumprir com as metas previamente estabelecidas, enquanto a alta direção fornece incentivos que favorecem o alcance das metas. (CORRÊA, 2007, p. 500).

Para que haja essa maior vinculação e integração entre as unidades, Gabriel, Souza e Machado (2010) defendem a importância das ferramentas de comunicação que são determinantes para a qualidade da execução das ações estratégicas e obtenção dos resultados almejados por possibilitar a integração entre os objetivos, as metas definidas e os funcionários. De acordo com eles, o intuito é trabalhar com uma visão estratégica da comunicação que propicie que cada colaborador influencie nos projetos e nas decisões da organização, vislumbrando um futuro onde a confiança, a motivação e o compromisso sejam comuns em toda a organização. Portanto, eles relatam que "a comunicação deixou de ser um meio e passou a ser utilizada como ferramenta estratégica de resultados, ajudando na melhoria da qualidade e produtividade através da valorização das pessoas, e da integração entre os interesses da empresa e de seus colaboradores, favorecendo o clima de compromisso." (GABRIEL, SOUZA; MACHADO, 2010, p. 7).

> As organizações almejam funcionários motivados e precisam saber o que os colaboradores esperam dela. Assim, conhecendo o potencial interno de motivação de cada pessoa e sabendo como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional, as chances de manter uma equipe motivada e comprometida com os resultados da empresa são muito maiores (GONDIM, 2009, p. 9).

Diante desse levantamento acerca da gestão por resultados e sua aplicação, Santos (2002) relata que ao investigar suas raízes, encontrou-as na década de 20, mais especificamente na GM, quando Alfred Sloan inovou as práticas de gestão implementando conceitos revolucionários que conduziram a GM à liderança no mercado de veículos automotivos, superando a Ford. Porém, naquela época os conceitos e práticas não vingaram certamente porque sua robustez, como modelo de gestão diferenciado, foi construída ao longo dos anos.

"A gestão por resultados, na sua concepção atualizada, nasceu no seio das empresas norte americanas, na década de 80, como resposta às exigências reinantes, em vista dos seus mercados estarem sendo solapados pelo avanço dos produtos asiáticos, notadamente os japoneses" (SANTOS, 2002, p. 45).

Contrário a isso, Lalane *et al* (1998), relata que o primeiro exemplo da gestão por resultados proveio da Suécia, na década de 80, e combinava vários instrumentos e estratégias consolidadas de estilos praticados em períodos anteriores. Conciliava participação de pessoal, garantia de emprego, qualidade de vida no trabalho e resultados empresariais.

Ao tratar do amadurecimento desse modelo de gestão, Santos (2002), defende que ele se deu nos trabalhos de Peter Drucker, que desenvolveu o arcabouço teórico do modelo, publicado na sua obra *Managing for Results*, em 1964. Segundo Drucker (1998) *apud* Santos (2002), a premissa básica da gestão por resultados é que as empresas existem para produzir resultados fora delas, no mercado e na economia, e dentro só seriam produzidos custos.

De acordo com Santos (2002), outros autores que merecem ser referenciados no contexto de gestão por resultados são Robert Kaplan e Peter Norton que desenvolveram o *Balanced Scorecard*: ferramenta gerencial que propiciou respostas adequadas às empresas na década de 90, e continua a ser implementado até hoje por traçar um panorama da empresa sob as perspectivas financeira, do cliente, interna/inovação e do aprendizado, nas quais são medidas com seus respectivos indicadores de desempenho. Todos os indicadores formam uma cadeia de relações de causa e efeito, onde cada indicador funciona como um fator impulsionador do outro auxiliando na mensuração de metas e resultados.

De acordo com Perdicaris (2010), no Brasil, a gestão por resultados tornou-se relevante inicialmente durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), na metade da década de 90, quando foi criado um Ministério específico para realizar reformas administrativas, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). O Ministro da época, Bresser Pereira, iniciou um movimento de modernização do Estado a partir dos exemplos de países pioneiros nessas reformas, como Nova Zelândia, Inglaterra e Estados Unidos.

Nesse sentido, Gondim (2009) relata que estava havendo um crescimento nas sociedades democráticas da conscientização do melhor uso possível dos recursos públicos, gerando assim uma nova postura de governo empreendedor voltada para o cidadão como cliente, buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia na gestão por resultados conhecida até então e orientada por processos de avaliação contínua e legítima.

Com isso, de acordo com Corrêa (2007) a reforma administrativa do Governo Federal seguiu cinco orientações que resultaram das macroorientações estabelecidas pelo plano diretor, e entre elas estava a introdução ao governo de alguns parâmetros de trabalho próprios do setor privado, como a própria lógica de resultados. O autor, destaca que a reforma da administração do setor público requer muito mais que o desenvolvimento de novas políticas públicas finalísticas. Reformar a administração do setor público requer modelos de gestão capazes de orientar os gestores públicos para os resultados almejados pelo governo.

De acordo com Rosa, Holanda e Maia Júnior (2006), esse tipo de gestão nas organizações públicas implica em definir de forma clara e objetiva o problema de desenvolvimento que será tratado; identificar os beneficiários e elaborar programas e projetos para atender às suas necessidades; definir os resultados esperados de modo realista, com base em análises adequadas; aperfeiçoar os mecanismos e critérios de alocação e controle de recursos; dar autonomia e responsabilidades aos gestores; monitorar o progresso em direção aos resultados e os recursos utilizados, usando indicadores de desempenho adequados; identificar e gerenciar os riscos, fazendo levantamento sobre os resultados esperados e os recursos necessários; aumentar o conhecimento através de lições aprendidas e integrá-las nos processos de tomada de decisão; e elaborar relatórios sobre os resultados obtidos e os recursos utilizados. A partir disso, pode-se observar que grande parte dessas medidas encontram-se presentes constantemente nas práticas de Gestão por Resultados em organizações privadas, revelando sua origem e o quanto esse modelo é dinâmico, adaptativo e eficiente em diferentes tipos de organizações.

Medeiros, Rosa e Nogueira (2009) defendem que gerir significa administrar e empreender significa obter resultados. Com isso, a gestão empreendedora refere-se à gestão voltada para resultados que propõe que o serviço seja de qualidade e atenda a padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade no manuseio das verbas públicas, assim como na iniciativa privada. Para Holanda e Rosa (2004) a gestão por resultados não negligência a

qualidade dos processos, ela adota o controle por objetivos e metas, gerando resultados para a sociedade que atendam às demandas dos clientes.

Com relação a sua viabilização, Corrêa (2007) destaca que gestão por resultados é viabilizada por mecanismos gerenciais como planejamento estratégico, ampliação da flexibilidade gerencial, desenvolvimento de indicadores de desempenho, e avaliação de desempenho que mensura as metas estabelecidas e fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais. A importância da gestão por resultados consiste na distinção entre produtos e resultados, considerados *outcomes* e *outputs*. Os órgãos e entidades públicas, assim como as privadas, utilizam insumos financeiros, humanos e materiais para a produção de bens e serviços, mas que são destinados à consecução dos objetivos de políticas públicas diferente das organizações privadas que buscam seus próprios objetivos.

> Um dos pontos mais importantes na lógica da orientação por resultados diz respeito à forma de controle. Os resultados passam a ser monitorados do *input* (recursos) para o *output* (resultados) e *outcome* (impactos estratégicos). O foco central é na obtenção de resultados de impacto, o que gera necessariamente uma adequação na estrutura organizacional para o formato matricial, mesmo que de forma virtual, uma vez que estes não são obtidos por uma única organização (PERDICARIS, 2010, p. 8).

De acordo com Rosa, Holanda e Maia Júnior (2006), uma prática comumente adotada é o estímulo à competitividade entre programas por melhores resultados, em busca de melhorar o atendimento aos clientes, reduzir custos e tempo dos processos, e criar eficientes mecanismos de informação gerencial.

Por fim, pode-se observar que a Gestão por Resultados originou-se nos Estados Unidos dentro de organizações privadas na década de 80, e veio se destacando e amadurecendo em muitos países, inclusive no Brasil, onde sua disseminação se deu em organizações públicas. É um modelo de gestão amplo e adaptativo, podendo ser utilizado nos mais diversos setores econômicos da rede pública e privada, contribuindo significativamente em todos eles por manifestar necessidade de planejamento e utilização de ferramentas gerenciais que proporcionam vantagem competitiva a todos os setores.

## 2.2 Implementação da Gestão por Resultados

Em seu trabalho, os autores Holanda e Rosa (2004) subdividem esse processo de implementação de gestão por resultados em três etapas: Planejamento, implementação, monitoramento e avaliação. Essas etapas são interligadas uma à outra e tem por objetivo simplificar todo processo para gerenciá-lo de forma meticulosa, evitando imprevistos.

Para eles, essa interligação entre as etapas gera um processo de retroalimentação que proporciona o permanente aprendizado e a melhoria da capacidade de inovação na gestão.

### 2.2.1 Planejamento

Para Holanda e Rosa (2004), o planejamento se inicia no processo de conhecimento da realidade que se quer trabalhar. A partir disso, formula-se o problema, que nada mais é do que a situação real comparada com uma ideal, ou desejável. Analisa-se as causas e consequências desse problema, elabora-se as políticas, e estabelece os objetivos e as metas de resultado e impacto, ou de mudanças pretendidas sobre a realidade.

"São elaborados os programas e os projetos, tendo em vista implementá-los, através da alocação de recursos e do desenvolvimento de atividades/processo." (HOLANDA E ROSA, 2004, p. 12)

Para os autores existem dois instrumentos úteis para a visualização das relações de causa e efeito do problema e que ajudam na formulação de objetivos e metas, são: a árvore de problema e a árvore de objetivos. A partir da primeira tem-se uma boa orientação a respeito das áreas que se deve trabalhar, os públicos-alvo para alterar o quadro de deficiência na oferta de serviços (causas) e os resultados e impactos esperados (efeitos). Com isso, usa-se a árvore de objetivos, onde são estabelecidos os objetivos e metas meios e fins, a magnitude dos programas, projetos e ações a serem implementadas, e os resultados e impactos esperados.

Por fim, Holanda e Rosa (2004) defendem que depois de analisada a situação, elabora-se um diagnóstico, definem-se os mecanismos e instrumentos de intervenção para o problema, e delinear-se a trajetória de implementação do programa ou projeto, estabelecendo previsões de transformações.

### 2.2.2 Implementação

A fase da implementação para Holanda e Rosa (2004) consiste na etapa em que se iniciam as atividades para a realização do produto que foi projetado. É um momento em que se pode avaliar a consistência das proposições e da adequação dos recursos alocados aos produtos pretendidos, resultados e impactos.

Nesta etapa tem-se que avaliar a quantidade, a qualidade dos recursos, e a estrutura gerencial, para conduzir o processo de realização do produto da forma mais eficiente e eficaz. Exige-se uma ampla articulação entre setores, além de uma percepção bem definida do problema, dos objetivos e das metas de resultados e impactos que estão associados ao produto que está sendo gerado. É a etapa onde deve-se manter a comunicação entre todos os interessados do projeto, e gerar informações para alimentar o processo de monitoramento e avaliação.

### 2.2.3 Monitoramento e Avaliação

É a fase responsável por todo acompanhamento da implementação para evitar qualquer tipo de problema e garantir que obtenha-se os resultados esperados.

Para os autores, o monitoramento e a avaliação são atividades distintas mas que se relacionam, passando a primeira a subsidiar a segunda. São atividades que se iniciam na etapa de planejamento e tem como foco principal o acompanhamento sistemático dos processos e dos recursos, tendo em vista detectar desvios entre o projetado e o executado, e a aferição dos resultados e impactos decorrentes da implementação dos programas e projetos.

## 2.3 Desafios da implementação

Por mais que a Gestão por resultados traga diversos benefícios as organizações, ela ainda apresenta alguns desafios ou barreiras a serem enfrentados em sua aceitação e implementação.

De acordo com Perdicaris (2010), alguns desafios apontados dizem respeito ao estabelecimento de indicadores e metas, pois a relação causal entre as ações tomadas e os resultados alcançados nem sempre é clara, já que o tempo entre a implantação de uma política e a coleta de resultados pode ser longo. A escolha de quais indicadores devem ser utilizados para mensuração é outro ponto de controvérsia. Os indicadores representam o foco que irá se

estabelecer em determinada política, e precisam ser em menor número possível, para possibilitar comunicação e o engajamento.

Para Guimarães e Campos (2009), o maior desafio para a implantação de um modelo de gestão por resultados efetivo é adequar o fluxo de informações quanto à performance para a alta administração, e gerar ações e contramedidas para adequação das ações em relação aos resultados esperados.

Por fim, Rosa, Holanda e Maia Júnior (2006) destacam em seu trabalho alguns outros desafios a serem transpostos na implementação da gestão por resultados: Orientar a cultura organizacional para resultados, para aceitar a responsabilização e para lidar com a avaliação; Implantar uma sistemática de avaliação, que é tradicionalmente relacionada principalmente a penalidades; Implementar um planejamento estratégico com a projeção de cenários e sistemas de avaliação periódica de políticas, de programas e de ações, indicando um processo de coleta de informações confiáveis; Propiciar o envolvimento de todos os níveis das instituições na implementação da gestão por resultados; e o fator Treinamento e capacitação como elementos-chave para o sucesso e a preparação do corpo funcional para as novas exigências que irão enfrentar.

## 2.4 Produção de Melão no Nordeste

Tendo em vista que a pesquisa retrata a aplicação da Gestão por Resultados no contexto específico do agronegócio e da fruticultura, esta subseção apresentará algumas considerações relacionadas a conjuntura econômica e produtiva desse setor no Rio Grande do Norte.

De acordo com Oliveira *et al.* (2011), na última década do século XX, a economia brasileira sofreu profundas mudanças, que serviram de pilar para o desempenho econômico do Brasil na primeira década do século XXI. A política de abertura comercial fez com que os produtores nacionais defrontassem com novos concorrentes, exigindo novas estratégias para enfrentá-los. Gerou-se então uma maior integração entre os países, ao mesmo tempo, que disciplinou as ações dos governos nacionais na condução da política econômica para exportação.

> Nesse contexto de maior expansão do fluxo de comércio da economia nacional com o exterior, o setor agropecuário brasileiro desempenhou um papel relevante. Os produtos tradicionais da pauta de exportação brasileira do setor agrícola como café, soja, açúcar, entre outros, passaram a ser acompanhados de novos produtos como, por exemplo, melões, bananas, mamões, mangas, melancias, uvas e goiabas (OLIVEIRA *et al*. 2011, p. 192).

Com relação ao Rio Grande do Norte, Silva e Montalván (2008) enfatizam que sua economia caracterizou-se, ao longo dos anos, pela produção e comercialização de produtos com baixa intensidade tecnológica. A partir disso, as exportações dos produtos potiguares sempre estiveram fortemente qualificadas pela significativa participação de produtos intensivos em recursos naturais e em trabalho, como a cana de açúcar. Com o passar dos anos, produtos como melão, melancia, banana, manga e mamão passaram a ganhar espaço e oferecer novas oportunidades econômicas ao Estado.

> O meloeiro (*Cucumis melo L.*) é uma oleícola muito apreciada e de popularidade ascendente no Brasil. O fruto, rico em vitaminas A, B, B2, B5 e C, e sais minerais como potássio, sódio e fósforo, apresenta valor energético relativamente baixo (20 a 62 kcal/100g de polpa), e é consumido *in natura* ou na forma de suco. Atribui-se, ainda, ao fruto maduro do melão propriedades terapêuticas, diuréticas, calmantes, mineralizantes e alcalizantes (FRUTAS DO BRASIL, 2003, p.13).

De acordo com Medeiros *et al.* (2007), seu cultivo foi introduzido no Brasil em 1960. Antes disso, todo melão consumido provinha da Espanha, Portugal, Chile e Argentina. A partir da 1980, a cultura ganhou importância na economia com a introdução do melão amarelo, de elevado valor comercial sendo, atualmente, considerado o segundo produto hortícola de exportação nacional. Para ele, atualmente se destacam como maiores produtores brasileiros os estados do Rio Grande do Norte, Ceará e Bahia.

Em consonância a isso, Campelo *et al* (2014) relatam que a região Nordeste é a principal produtora de melão do Brasil, sendo os estados do Rio Grande do Norte e do Ceará aqueles que mais se destacam por possui condições climáticas específicas para o desenvolvimento adequado do meloeiro, dentre estas, podem-se citar a baixa umidade e as altas temperaturas.

Para Oliveira *et al*. (2011), o clima semiárido, a falta de chuva que predomina na maior parte do ano, a disponibilidade hídrica, a oferta de trabalho abundante, a terra disponível, a capacidade empresarial e a facilidade para escoar a produção para o mercado consumidor externo são fatores que determinaram à grande produtividade do melão no interior do Rio Grande do Norte, pois torna-se desvantajoso cultivar melão no período chuvoso ou em regiões chuvosas, já que nesse período o fruto desenvolve mais doenças, e não apresentam a qualidade exigida pelo mercado, principalmente o mercado externo.

Mayorga *et al*. (2007) relatam que outros fatores que determinam a qualidade do melão são a eficiência na irrigação, o manejo fitossanitário, nutricional, a pós colheita, o tipo de transporte e outros custos de transação. Na verdade, para ele, a qualidade dos melões está associada à tecnologia utilizada pelas grandes empresas produtoras e compradoras de produto.

Dentre as características da produção, Medeiros *et al.* (2007) enfatizam que na região Oeste do Rio Grande do Norte chove pouco e a água utilizada para a irrigação da cultura do meloeiro provém de poços rasos, é uma água de baixa qualidade, porém com pequeno custo de captação e enorme volume explorável, podendo ser usada como fonte alternativa por pequenos, médios e grandes produtores. Entretanto, a região também dispõe da água de poços profundos, com água de boa qualidade, sem problemas de excesso de sais, mas com custo de captação bastante oneroso, sendo propício seu uso apenas pelas grandes empresas agrícolas. O uso da água na agricultura irrigada do meloeiro requer a adoção de um manejo mais criterioso para obter alta produtividade com frutos de boa qualidade e com mínimos riscos de salinização dos solos.

De acordo com Sales Júnior *et al.* (2006), o estado do Rio Grande do Norte é considerado o maior produtor e exportador de melão (*Cucumis melo L.*) do Brasil. Para ele entre os principais tipos de melões produzidos na região, destaca-se o Pele de Sapo, o Gália, o Cantaloupe, o Charentais, o Amarelo e o Orange Flesh.

Em conformidade, Mayorga *et al*. (2007) relatam que os polos Rio Grande do Norte e Ceará são responsáveis por 78% da produção nacional, e 70% dessa produção é encaixada e o restante é vendido a granel. A metade da produção encaixada é destinada à exportação e da outra metade encaixada, cerca de 97% vai para os mercados no Sudeste (70%), Centro Oeste (15%) e Sul (12%). O mercado nacional é representado principalmente por São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília. Tais centros de consumo estão se organizando nos moldes dos grandes mercados internacionais de produtos hortícolas, exigindo frutos encaixados e de alta qualidade. Os 3% restantes da produção encaixada comercializada internamente são consumidos em nichos de mercados das regiões Norte e Nordeste. Todo o melão a granel (30% da produção total), geralmente de qualidade inferior, é comercializado nos mercados

locais e regionais.

> Os melões que não atendem aos padrões estabelecidos nos países importadores são vendidos no mercado interno. Desse modo, evidenciando que há diferença no grau de exigência do consumidor nacional e do consumidor externo (OLIVEIRA *et al*. 2011, p. 195).

Oliveira *et al*. (2011) relatam que o melão é uma fruta que exige bastante cuidado desde o seu plantio até à mesa do consumidor final. Por sua vez, o mercado externo é altamente seletivo na qualidade do produto, bem como exige das empresas exportadoras respeito ao meio ambiente, cumprimento da legislação trabalhista, atendimento as normas fitossanitárias, além das barreiras alfandegárias existentes para entrada do produto no país.

Os autores supracitados relatam que apesar de todas as barreiras, a cultura do melão tem contribuído significativamente no desempenho econômico do setor agrícola do estado do Rio Grande do Norte, sendo líder de exportação de frutas do estado entre 1996 e 2009, bem como, ocupou o 1º lugar na balança comercial do RN no período 2006-2009.

No entanto, de acordo com Porpino (2014), o carro-chefe da fruticultura no Rio Grande do Norte e as demais culturas irrigadas estão passando por maus bocados em decorrência da seca prolongada. Depois de três anos de chuva abaixo do normal no RN, os aquíferos e poços nas regiões produtoras estão secando e a consequência é a redução de áreas plantadas e de produção, reduzindo em 15% o volume de exportações nos primeiros semestres de 2013 e 2014.

Diante disso, as empresas responsáveis pela produção e exportação de melão presentes na região Nordeste estão tendo que adotar novas medidas e estratégias que amenizem e proporcionem soluções para essa situação, tornando possível continuar produzindo com qualidade para atender as necessidades do mercado interno e externo e obter vantagem competitiva frente as outras organizações. Para tanto, devem aprimorar-se constantemente utilizando dos mais diversos métodos e ferramentas de gestão para afiançar o alcance das metas como planejado.

## 3 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa.

"A metodologia é fundamental para qualquer tipo de projeto de pesquisa, pois esclarece a lógica da ação a ser seguida pelo pesquisador" (HUBNER, 2004). Tem como principal objetivo descrever os procedimentos de coleta e análise dos dados, e os materiais que levam à obtenção dos resultados. Portanto, diante da importância dos aspectos metodológicos para atingir o objetivo proposto, a metodologia utilizada consiste em uma pesquisa de caráter qualitativo, devido seus resultados, segundo Moresi (2003) tratarem de descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações, comportamentos observados, experiências dos pesquisados, extratos ou passagens inteiras de documentos, registros de correspondência e históricos de casos.

De acordo com Moresi (2003), a pesquisa qualitativa não exige um grande espaço amostral devido as grandes quantidades de dados densos gerados para propiciar uma razão de ordem prática para que se limite o tamanho da amostra, e é frequentemente descrita como sendo essencialmente indutiva em sua abordagem, o que quer dizer que a pesquisa é conduzida pelos dados, sendo os resultados e conclusões extraídos diretamente deles.

A presente pesquisa trata de um estudo de caso, que de acordo com André (2013) é uma modalidade de estudo que visa mostrar, por meio de um caso como uma empresa ou

organização pode estruturar-se e resolver problemas, focalizando um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas múltiplas dimensões. Araújo *et al.* (2008) defendem que um estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

O estudo desenvolvido nesta pesquisa foi realizado em uma organização especializada em plantio, colheita, armazenamento e distribuição de frutas, para o mercado interno e externo, localizada no interior do Rio Grande do Norte, que tem como uma de suas ferramentas administrativas o sistema de Gestão por resultados.

Inicialmente, para subsídio teórico, foi realizado uma levantamento bibliográfico sobre o sistema de Gestão por Resultados, suas etapas e desafios de implementação. Em seguida, a coleta de dados se concretizou a partir de entrevista semiestruturada. Para Cervo, Bervian e Silva (2007), a coleta de dados deve ser previamente planejada para se obter resultados úteis e fidedignos. Para os autores a entrevista não é uma simples conversa, é uma conversa orientada com um objetivo definido para a captação de dados. Para conseguir os resultados almejados, as entrevistas foram gravadas e em seguida transcritas. Também foram feitas observações *in loco* para avaliar a implementação do sistema de maneira efetiva com a finalidade de compreender a forma como se dá a implementação do sistema no ambiente organizacional.

Para Barros e Lehfeld (2007, p. 91) "[...] a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador". Os autores explicam que a entrevista deve ser elaborada com perguntas abertas e fechadas, podendo o entrevistado discorrer abertamente sobre a pergunta proposta.

Dessa maneira, a coleta dos dados aconteceu na sede da empresa, localizada na cidade de Mossoró-RN, por meio de visita pré-agendada. As entrevistas foram realizadas com dois gestores, sendo um deles o proprietário da organização, e tiveram duração de 1 hora e 15 minutos. Um ponto a ser ressaltado é que esses gestores são os responsáveis pela implantação e desenvolvimento do sistema de Gestão por Resultados na organização pesquisada.

Duarte (2002, p. 141) define que a importância de escolher criteriosamente para selecionar os entrevistados dar-se pelo fato de que "[...] interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado". O critério utilizado para a seleção da empresa deu-se pela utilização do sistema de Gestão por Resultados implementado e a seleção dos dois entrevistados ocorreu de maneira intencional, visto que eles participam diretamente da implementação desse sistema e por entender que esses critérios garantem os resultados almejados na pesquisa.

Conforme Gil (2009, p. 156) "[...] a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação". A análise de dados ocorreu de maneira individual, por meio da interpretação dos dados coletados com a colaboração do aporte teórico da pesquisa. Como explica Duarte (2002, p. 152), "Vencida a etapa de organização/classificação do material coletado, cabe proceder a um mergulho analítico profundo em textos [...] de modo a produzir interpretações e explicações que procurem dar conta [...] do problema e das questões que motivaram a investigação".

Para o tratamento dos dados recorreu-se a uma técnica chamada de "análise de conteúdo" sugerida por Bardin (1979, p. 31), que a define como:

> [...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Os dados obtidos foram analisados de forma fragmentada, onde nas três primeiras seções foram avaliados os resultados organizacionais adquiridos nas etapas de implementação do sistema de gestão por resultados com base nas pesquisas de Holanda e Rosa (2004), e em seguida foram avaliados os desafios encontrados no processo de implementação desse modelo de gestão com contribuição de outros autores.

## 4 Resultados da pesquisa

Nesta seção será apresentada a análise dos dados para alcançar os objetivos da pesquisa. Primeiramente será abordada a trajetória de implementação do sistema de Gestão por Resultados adotada pela empresa, na qual, para atender ao objetivo geral, se avalia o comprometimento da mesma com a implementação do sistema e em seguida, realiza-se a análise das informações para atender aos objetivos específicos.

Atuando no mercado fruticultor há cerca de 20 anos, a organização estudada iniciou com um pequeno lote de terra sendo administrado pelo proprietário que possuía formação superior em Engenharia Agronômica.

Ao longo dos anos a empresa cresceu, conquistou mercados internos e externos, e tornou-se uma das grandes fazendas responsáveis pelo desenvolvimento desse setor na região, aumentando significativamente sua área de plantio e seu corpo de funcionários, sendo administrada atualmente pelo proprietário e aproximadamente quatro membros de sua família.

A empresa em questão possui, entre suas ferramentas estratégicas, um sistema de Gestão por Resultados que vem sendo aprimorado ao longo dos anos conforme a organização evolui e se adequa às suas novas condições no mercado.

### 4.1 Planejamento do Sistema de Gestão por Resultados

Esta subseção se propõe a apresentar os resultados relacionados ao objetivo geral que consiste em analisar o comprometimento da organização com a implementação do sistema de Gestão por Resultados.

O Sistema de Gestão por Resultados adotado pela organização analisada é caracterizado por um estudo prévio de capacidade produtiva da organização, e posterior comercialização de seus produtos aos clientes, tendo o número de produtos vendidos como resultado estabelecido a ser produzido e enviado. Sendo assim, a organização vende aos clientes a quantidade que será capaz de produzir e entregar, e essa quantidade que foi negociada passa a ser norteadora dos resultados a serem alcançados.

A escolha desse modelo por parte dos gestores deve-se ao fato do plantio e comercialização de frutas e hortaliças requerer certos cuidados por se tratarem de produtos perecíveis que em muitos casos precisam ser transportados em condições específicas durante muitos dias em navios para chegarem ao seu destino com a qualidade exigida. Com isso, não é viável para a organização manter estoques aguardando compradores diante do risco de haver prejuízos ou do produto chegar ao comprador fora dos padrões exigidos.

Em conformidade a isso, Guimarães e Campos (2009) defendem que no modelo de gestão por Resultados a elaboração e o gerenciamento da estratégia deve consistir em definir metas e objetivos (resultados) e orientar a organização de forma que possa alcançá-los com eficiência. Perdicaris (2010) defende em seu trabalho que a estratégia deve ser clara de forma

a orientar o estabelecimento de indicadores e metas e, assim, permitir o alinhamento da organização.

A organização analisada, em seu processo de planejamento, utiliza-se de dados históricos acerca das variações enfrentadas pela organização com relação à economia, dados relacionados às médias de vendas anuais, mensais e semanais, e análises do histórico e das demandas dos compradores ao longo dos anos. Por tratar-se de uma organização com ciclo de produção recorrente, esse processo de planejamento é realizado todos os anos com base nesses parâmetros listados anteriormente e nas condições econômicas e climáticas do período. Os compradores costumeiramente entram em contato com a organização dois ou três meses antes do início do período de plantio, e a partir desse primeiro contato os gestores já podem estabelecer uma previsão de demanda para o ano que será considerada durante o processo de planejamento juntamente com as condições climáticas e as médias anuais, mensais e semanais de produção de anos anteriores para que se possa avaliar a quantidade que a organização será capaz de produzir para ser vendida.

Os dois gestores entrevistados afirmaram que após analisada a situação e realizadas as vendas, são definidos os mecanismos e instrumentos de intervenção necessários de acordo com o ambiente organizacional enfrentado para que haja o alcance dos resultados definidos. Para a avaliação de desempenho, a organização realiza comparações entre seus dados atuais e suas médias históricas de produção de anos anteriores.

Essa primeira fase do processo de implementação, Holanda e Rosa (2004) defendem que deve ser iniciada nesse processo de conhecimento da realidade que se quer trabalhar. A partir disso, formula-se o problema, que nada mais é do que a situação real comparada com uma ideal, ou desejável. Analisa-se as causas e consequências desse problema, elabora-se as políticas, e estabelece os objetivos e as metas de resultado e impacto, ou de mudanças pretendidas sobre a realidade. Para eles, depois de analisada essa situação devem ser definidos os mecanismos e instrumentos de intervenção para o problema, e delineada a trajetória de implementação do projeto, estabelecendo previsões de transformações.

### 4.2 Implementação do Sistema de Gestão por Resultados

Esta subseção tem a finalidade de apresentar os resultados relacionados aos dois objetivos específicos, que são: verificar a articulação entre os departamentos para o alcance das metas estabelecidas e verificar a comunicação estabelecida dentro da organização para o alcance dos objetivos propostos.

Na organização analisada, verificou-se que, apesar do setor administrativo deter todas as informações relacionadas aos negócios da organização, nota-se que o mesmo se articula fortemente com o setor produtivo devido seus gestores serem engenheiros agrônomos e tomarem decisões administrativas sempre analisando e incluindo todos os setores no alcance das metas e resultados estabelecidos.

Em concordância a isso, Holanda e Rosa (2004) relatam que nessa etapa se iniciam as atividades para a realização do produto que foi projetado. É um momento em que se pode avaliar a consistência das proposições e da adequação dos recursos alocados aos produtos pretendidos, resultados e impactos. Nesta etapa surge a necessidade de uma ampla articulação entre setores, além de uma percepção bem definida do problema, dos objetivos e das metas de resultados e impactos que estão associados ao produto que está sendo gerado.

Com relação à percepção dos colaboradores sobre as características do modelo, é citados pelos dois gestores que eles buscam realizar essa transmissão e que os colaboradores

demonstram compreender o modelo de gestão da organização e os motivos que levam a adoção desse sistema. No entanto, os trabalhadores do setor operacional não costumam ser informados das metas estabelecidas no planejamento da organização para o ano todo, sendo transmitido para eles apenas as metas de curto prazo, como produção quinzenal e mensal através de comunicação informal realizada por seu superior. Foi relatado que essa falta de comunicação para o setor produtivo com relação as metas de longo prazo da organização se dá devido a maior parte de seus colaboradores serem trabalhadores braçais que não possuem conhecimento ou discernimento suficiente para compreender metas e indicadores organizacionais.

No setor administrativo, os colaboradores tem ciência dos resultados planejados a curto e longo prazo, no entanto, a comunicação entre eles para a realização de atividades administrativas também se dá de maneira informal muitas vezes apresentando gargalos no processo de transmissão, chegando a gerar retrabalho em algumas situações.

Contrário a isso, Holanda e Rosa (2004) defendem que deve-se manter a comunicação entre todos os interessados do projeto, e gerar informações para alimentar o processo de monitoramento e avaliação. Para eles, durante sua fase de implementação, em um sistema de Gestão por Resultados ideal, o resultado estabelecido é difundido em toda a organização para que cada colaborador compreenda a importância de seu trabalho e para que os setores se articulem em busca do objetivo comum.

A partir disso, observa-se que a organização não está realizando a implementação do sistema da maneira efetiva tendo em vista que esses gargalos na transmissão de informações e metas a longo prazo, e a comunicação realizada de maneira informal comprometem a participação e motivação dos colaboradores para alcance dos objetivos organizacionais que constituem um dos pilares da Gestão por Resultados.

### 4.3 Monitoramento e Avaliação do Sistema de Gestão por Resultados

Os resultados desta subseção também correspondem ao objetivo geral. Foi detectado que na organização pesquisada o monitoramento e a avaliação são realizados de forma empírica através de duas visitas diárias a área produtiva e aos setores administrativos para avaliar se a organização está funcionando de maneira satisfatória e alcançando os objetivos propostos. Há avaliações das condições climáticas, das formas de cultivo, da qualidade dos frutos colhidos, do armazenamento, do transporte e das quantidades produzidas, realizadas em consonância com a experiência dos engenheiros agrônomos que fazem as visitas e dos indicadores e médias produtivas pré-estabelecidas. O mercado consumidor, principalmente o externo, está cada vez mais exigente com relação as especificações do produto, sendo necessário monitoramento constante para que, ao serem detectados possíveis desvios, sejam logo elaboradas estratégias corretivas.

Holanda e Rosa (2004) relatam que essa etapa consiste na realização de atividades distintas mas que se relacionam, passando a primeira a subsidiar a segunda. São atividades que se iniciam na etapa de planejamento e tem como foco principal o acompanhamento sistemático dos processos e dos recursos, tendo em vista detectar desvios entre o projetado e o executado, e a aferição dos resultados e impactos decorrentes da implementação dos programas e projetos.

### 4.4 Desafios do Modelo de Gestão por Resultados

Esse tópico tem a finalidade de consolidar os resultados da pesquisa para atender ao objetivo geral.

Como abordado anteriormente no arcabouço teórico, Rosa, Holanda e Maia Júnior (2006) destacam em seu trabalho alguns desafios a serem transpostos na implementação da Gestão por Resultados. Dentre os desafios citados pelos gestores, a organização alvo deste estudo apresentou a falta de avaliação dos colaboradores de maneira formal com relação às suas responsabilidades dentro do sistema, e a falta de formalização de alguns aspectos como as atribuições dos gestores e colaboradores que não são claramente definidas por tratar-se de uma organização de caráter familiar, acarretando, por exemplo, em retrabalho, quando há realização da mesma atividade por mais de uma pessoa.

No entanto, a organização apresentou mudança significativa na cultura organizacional onde estão sendo aprimoradas, ao longo do tempo, as práticas de gestão que há 20 anos eram rudimentares e sem a tecnologia existente na atualidade que possui a finalidade de contribuir na elaboração de uma significativa quantidade de dados e relatórios, de forma digital, a serem utilizados durante todo o processo de planejamento, implementação e monitoramento do sistema.

## 5 Considerações Finais

Para atender o objetivo geral desse trabalho, que consiste na análise do comprometimento da organização com a implementação do sistema de Gestão por Resultados, a pesquisa realizada demonstrou que ao longo dos anos a organização vem aperfeiçoando seus métodos e adquirindo avanços em muitos aspectos, demonstrando empenho na melhoria contínua.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, foi possível identificar que há a articulação entre departamentos, tendo em vista que ao tomar qualquer decisão e estabelecer qualquer resultado, os gestores têm a preocupação de analisar como cada setor se relaciona para em conjunto alcançarem a meta deliberada.

Com relação ao segundo objetivo específico, foi identificado que a organização apresenta gargalos relativo à transmissão de informações relacionadas a seus resultados de longo prazo ao setor produtivo, assim como a transmissão de informações relacionadas as atividades rotineiras dentro do setor administrativo, derivando na realização de atividades em duplicidade em algumas situações e desviando-se das técnicas defendidas pelo sistema de gestão por resultados.

A pesquisa demonstrou que apesar da organização defender que implementa um sistema de gestão por resultados, foi constatado com base no arcabouço teórico que para que seja implementado efetivamente esse sistema no ambiente analisado existe a necessidade de aperfeiçoamento do modelo utilizado através de estabelecimento de mecanismos de avaliação de desempenho, determinação de atribuições e responsabilidades, e estabelecimento de métodos de transmissão de informações. Essas medidas tem como finalidade formalizar o processo de comunicação fazendo com que todos os seus colaboradores compreendam a importância de seu trabalho para o alcance dos resultados da organização e sintam-se valorizados e responsáveis pelas atividades específicas que realizam, posteriormente tendo seus desempenhos avaliados de acordo com suas atribuições e responsabilidades, evitando retrabalhos e aprimorando ainda mais as atividades produtivas realizadas por eles através de *feedbacks*. De acordo com os gestores, essas deficiências já haviam sido identificadas pela

organização e já estão em processo de aprimoramento demonstrando seu comprometimento com a implementação e desenvolvimento do sistema.

Como contribuição vale ressaltar que o estudo teve sua relevância ao servir de experiência e aprendizado para as pesquisadoras uma vez que foi possível associar a teoria com a prática do ambiente organizacional analisado. No âmbito acadêmico acredita-se que a pesquisa apresenta uma contribuição significativa por investigar a implementação do sistema de Gestão por Resultados em uma organização brasileira, norteriograndense e do setor privado, uma vez que não existem muitas pesquisas com esse enfoque. E para a organização pesquisada, proporcionou a possibilidade de uma auto avaliação quanto às práticas adotadas em seu sistema, com a possibilidade de detectar possíveis desvios a serem aprimorados.

Por fim, dentre as limitações da pesquisa pode-se constatar a dificuldade para formação do arcabouço teórico tendo em vista as restritas publicações de pesquisas envolvendo o modelo de gestão por Resultados em organizações privadas e nenhuma que relate sua aplicação no setor de agronegócio, sendo encontradas em grande maioria apenas pesquisas que demonstrem sua aplicação em órgãos públicos. Diante disso, pode-se verificar que há uma ampla oportunidade de realização de novos trabalhos que possam contribuir significativamente com a extensão do campo de pesquisas acadêmicas sobre esse modelo de gestão específico aplicado a organizações privadas do setor de agronegócio e de outros setores econômicos do país.

## Referências

AGRASSO, Manoel Nato; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação.** São Paulo: Arte & Ciência, 2000. 224 p.

ANDRÉ, Marli. **O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educacão?** Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 22, n. 40, p.95-103, dez. 2013.

ARAÚJO, Cidália *et al*. **Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em < http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 119-136.

CAMPELO, André R *et al*. **Manejo da cultura do melão submetida a frequências de irrigação e fertirrigação com nitrogênio**. Hortic Brasil, v. 32, n. 2, p.138-144, jun. 2014.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORRÊA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração

Pública (rap), Rio de Janeiro, p.487-504, 2007.

DUARTE, R**. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Caderno de Pesquisas, n. 115, p 139-154, mar 2002.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações.** Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315. 2009.

FRUTAS DO BRASIL. Melão – Produção**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.** Embrapa Agroindústria Tropical. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Brasília-DF. 2003.

GABRIEL, Diana Menezes; SOUZA, Taciana Costa Fernandes de; MACHADO, Wilma Miranda Tomé. **A gestão para resultados no ministério da saúde: uma reflexão sobre práticas e instrumentos de comunicação**. III Congresso de Gestão Pública**,** Brasília, v. 1, n. 1, p.1-11, mar. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Metodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIM, Desirée Custódio Mota. **Remuneração variável como impulsor na gestão por resultados.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2. 2009, Brasília. p. 1 – 19.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; CAMPOS, Eder Sá Alves. **Programa estado para resultados: balanço da implementação de um escritório de apoio à gestão estratégica e gestão por resultados em Minas Gerais.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2. 2009, Brasília, 2009. v. 1, p. 1 – 28.

HOLANDA, M. C.; ROSA, Antônio Lisboa T. **Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado Do Ceará**. Nota Técnica, n.11. Fortaleza: IPECE, 2004.

HUBNER, Maria Marta. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Mackenzie, 2004.

LALANE, Bernard; *et. al*. **100 Anos de Gestão.** Executive Digest**.** Lisboa, n. 48, outubro 1998. Disponível em <http://www.centroatl.pt/edigest>. Acesso em 03 abril 2015.

MAYORGA, Rodrigo de Oliveira *et al*. **Análise de transmissão de preços do mercado atacadista de melão no Brasil**. RER, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p.675-704, 2007.

MEDEIROS, Ana Cristina C; ROSA, Antonio Lisboa T.da; G.NOGUEIRA, Cláudio André. **Gestão pública por resultados: uma análise comparativa entre os modelos do ceará e do canadá.** Ceará, p.1-16, 2009.

MEDEIROS, José F. *et al*. **Crescimento do meloeiro cultivado sob diferentes níveis de salinidade, com e sem cobertura do solo.** Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental, Campina Grande-pb, v. 11, n. 3, p.248-255, jan. 2007.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. 108 f. Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasilia, Brasília, 2003.

OLIVEIRA, Denison Murilo *et al*. **A cultura do melão no estado do rio grande do norte pós plano real: 1995-2009. Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável,** Mossoró, v. 6, n. 3, p.192-196, julho/setembro 2011.

PERDICARIS, Priscilla Reinisch. **Alcances e limites da gestão para resultados: experiências brasileiras**. **III Congresso de Gestão Pública,** Brasília, p.1-29, mar. 2010.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras.** São Paulo. 1995. 149 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV. 149 p.

PORPINO, Itaércio. **Seca reduz produção e exportação.** 2014. Disponível em: <http://tribunadonorte.com.br/noticia/seca-reduz-produa-a-o-e-exportaa-a-o/294327>. Acesso em: 16 nov. 2015.

ROMAN, Darlan J. *et al*. **Fatores de competitividade organizacional.** Brazilian Business Review, Vitória -ES, v. 9, n. 1, p. 27-46. jan/mar, 2012.

ROSA, Antônio Lisboa Teles da; HOLANDA, Marcos Costa; MAIA JÚNIOR, Francisco de Queiroz. O Marco Lógico da Gestão Pública por Resultados (GPR). **Ceará, A Prática de Uma Gestão Pública Por Resultados,** Fortaleza, v. 1, n. 1, p.38-54, mar. 2006.

SALES JÚNIOR, Rui *et al*. **Qualidade do melão exportado pelo porto de Natal-RN.** Ciência Rural, Santa Maria, v. 36, n. 1, p.286-289, 2006.

SANTOS, Jorge Luiz dos. **Tecnologias organizacionais e da informação como suporte à gestão por resultados no sistema bancário**: **o caso de uma instituição bancária catarinense**. 2002. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SILVA, Jorge Luiz Mariano da; MONTALVÁN, Daniel Borja Valdez**. Exportações do Rio Grande do Norte: estrutura, vantagens comparativas e comércio intra-indústrial**. RER, Piracicaba-SP, v. 46, n. 2, p.547-568, 2008.