

## AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS VINCULADAS À GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

**VICTOR GALINDO DE MELLO**

*Mestre pela Universidade Estadual de Maringá  
Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração pela  
Universidade Estadual de Maringá  
<https://orcid.org/0000-0003-3458-9071>  
[victmello@gmail.com](mailto:victmello@gmail.com)*

**DEISY CRISTINA CORRÊA IGARASHI**

*Doutora pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora no Centro de Estudos Sócio-Econômicos na Universidade  
Estadual de Maringá [deisyigarashi@gmail.com](mailto:deisyigarashi@gmail.com)*

## RESUMO

**Objetivo:** O presente estudo visa compreender como as agroindústrias familiares utilizam práticas de recursos humanos como forma de gerir o capital intelectual na formação de vantagens competitivas.

**Design/Metodologia/Abordagem:** Adotou-se o método qualitativo sendo realizada a coleta por meio de entrevistas com gestores das agroindústrias familiares. Os resultados obtidos foram avaliados por meio da metodologia multicritério (MCDA-C).

**Resultados:** Como resultado, identificou-se que as agroindústrias estudadas possuem práticas de gestão dos recursos humanos pouco desenvolvidas, sendo que nenhuma delas atingiu a metade da pontuação disponível. Desta forma, as práticas necessitam de maior atenção como forma de desenvolver o capital intelectual.

**Implicações práticas:** Ações no sentido de buscar estruturar práticas de recursos humanos podem se configurar como estratégicas no sentido de possibilitar suporte na busca de conhecimentos relacionados gestão do negócio e ao seu desenvolvimento.

**Originalidade/valor:** O estudo possibilitou uma compreensão na forma com que as práticas de recursos humanos vêm sendo desenvolvidas no contexto das agroindústrias familiares. Por meio da metodologia MCDA, é possível identificar pontos que necessitam de melhorias de forma a possibilitam a formação de vantagem competitiva para as agroindústrias.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Práticas. Capital Intelectual. Agroindústrias Familiares.

# APPRAISAL OF HUMAN RESOURCES PRACTICES RELATED TO THE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL: A STUDY OF FAMILY AGRIBUSINESS

## ABSTRACT

**Goal:** This study aims to understand how family agribusiness use human resource practices as a way to manage intellectual capital in the formation of competitive advantages.

**Design:** The qualitative method was adopted and collected through interviews with managers of family agribusiness.

**Results:** The results were evaluated using the multicriteria methodology (MCDA-C). As a result, it was identified that the family agribusiness studied have poor human resources management practices, none of them reached half of the available score. In this way, practices need more attention as a way to develop intellectual capital.

**Practical implications:** Activities that seek to structure human resources practices can be configured as strategic in order to provide support in the search for knowledge related to business management and its development.

**Originality / value:** The study made possible an understanding of the way in which human resource practices have been developed in the context of family agribusiness. Through the MCDA methodology, it is possible to identify points that need improvement in order to allow the formation of competitive advantages for agribusiness.

**Keywords:** Human Resources. Practices. Intellectual Capital. Family Agribusiness.

## I INTRODUÇÃO

A aplicação do conhecimento juntamente com as tecnologias disponíveis produz benefícios intangíveis para as empresas, os quais agregam valor a elas. “O conjunto de benefícios intangíveis denominou-se capital intelectual” (ANTUNES; MARTINS, 2002, p. 42). Antunes e Martins (2002) apontam que dentre os elementos que compõem o capital intelectual, alguns se relacionam diretamente com a gestão dos recursos humanos, sendo eles: o conhecimento do próprio funcionário, o funcionário sendo tratado como um ativo raro, a preocupação da organização com o alinhamento das habilidades e as funções dos funcionários, e também, a oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal.

Pesquisas realizadas no âmbito teórico apontam que há diversos estudos que buscaram verificar como aplicar a gestão do capital intelectual, principalmente com foco nos recursos humanos. Analisando pelo ponto de vista das empresas, estes elementos são utilizados como recursos chaves para apresentar melhores performances e até mesmo na busca de vantagens competitivas frente as outras empresas (WRIGHT; SNELL, 1991; LADO; WILSON, 1994; WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; LEPAK et al., 2006). Cada vez mais, o uso do conhecimento e de *know-how* tecnológico se tornaram condições fundamentais para as empresas se adaptarem ao mercado e a nova situação econômica (ANTUNES; MARTINS, 2002). Devido ao mercado mundial possibilitar a disposição de vários produtos semelhantes, pelo fim de algumas barreiras comerciais, e também pela formação de blocos econômicos, Antunes e Martins (2002) apresentam que o ambiente de competição vem ameaçando diversas empresas, principalmente quando relacionado à atividade agrícola.

A maioria dos alimentos consumidos pelos brasileiros (70%) é oriundo da agricultura familiar (PORTAL BRASIL, 2015). O Ministério do Desenvolvimento Agrário (2014) aponta que os principais alimentos consumidos advêm da agricultura familiar, sendo: 87% da mandioca, 70% do feijão, e 58% do leite. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015) apresenta os dados do estudo pelo IPEA no ano de 2013, no qual aponta existir no Brasil um total de 571.643 estabelecimento rurais, sendo 133.372 na região sul.

Quanto às políticas públicas estabelecidas para os agricultores familiares, somente a partir de 1990 que os agricultores familiares começaram a receber um maior suporte como estratégia de desenvolvimento, por meio da promoção de empregos, renda e manutenção dos agricultores (PRADO JUNIOR, 1981; TOMASETTO; LIMA; SHIKIDA, 2009; ZERBATO, 2013). No Paraná, foi a partir de 1999 que começou a ser desenvolvido um programa destinado à

agroindústria familiar, denominado Fábrica do Agricultor. Este programa tem o propósito de promover a industrialização da produção, aumento da renda familiar, e profissionalização dos agricultores como forma de incentivar a permanência da família dos agricultores no campo (EMATER, 2016).

Apesar do incentivo para manter as famílias no campo, estudos indicam que a literatura associada à agricultura passou a receber atenção após o ano de 1990, época semelhante às implantações das políticas pública, e com maior ênfase depois do ano 2000 (MUGERA; BITSCH, 2005; MUGERA, 2012). Com relação à competitividade do setor, Antunes e Martins (2002) apontam que a concorrência vem aumentando sensivelmente. Neste sentido, estudos vinculados à compreensão do conhecimento e a gestão do capital intelectual começaram a ganhar destaque junto as organizações agrárias (ANTUNES; MARTINS, 2002). De forma a identificar como as práticas de recursos humanos são implantadas em agroindústrias familiares, buscou-se respostas para a seguinte pergunta de pesquisa, a saber: como as práticas de recursos humanos auxiliam gerir o capital intelectual na formação de vantagem competitiva em agroindústrias familiares?

Para direcionar o estudo para resposta à questão de pesquisa, foi delineado um objetivo para a pesquisa, o qual visa: compreender como as agroindústrias familiares utilizam práticas de recursos humanos a fim de gerir o capital intelectual a gerar vantagens competitivas. Desta forma, algumas justificativas fazem-se necessária, a fim de delinear a relevância e a importância desta pesquisa.

Mugera (2012), Mugera e Bitsch (2005) apresentam que poucos estudos vêm sendo publicados sobre a gestão de recursos humanos relacionados ao agronegócio. Quando bem geridas estas práticas de recursos humanos, as organizações podem desenvolver performances diferenciais e desenvolver vantagens competitivas. Este estudo tem o propósito de desenvolver uma sugestão inicial para com que os agricultores familiares consigam identificar práticas utilizadas na gestão de recursos humanos dentro das agroindústrias familiares e identificar pontos que podem favorecer a performance das agroindústrias por meio do desenvolvimento de capital intelectual, com vistas a gerar vantagem competitiva frente à outras empresas vinculadas ao segmento.

## **2 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

Os recursos humanos se configuram como elementos organizacionais importantes, de forma a obter uma performance diferencial e vantagem competitiva frente outras organizações. Os

recursos humanos são formados por pessoas, desta forma, estes recursos são compostos por habilidades, conhecimentos, relacionamentos e processos organizacionais (BECKER, 1962). Estes recursos são trabalhados de diversas formas e por diferentes abordagens e teorias.

Neste sentido, a Economia dos Custos de Transação (ECT) trata os recursos humanos como um ativo específico (WILLIAMSON, 1985). A especificidade de ativo se configura como um dos atributos da transação, desta forma, quando há alta especificidade de ativo, a firma tende a trabalhar os recursos internamente. No caso do ativo humano, ele se torna específico por meio do processo *learning by doing*, sendo específico para determinada transação. O custo de transacionar este ativo pelo mercado acaba aumentando devido as premissas de racionalidade limitada dos atores e do oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

Os recursos humanos apresentam destaque na literatura sendo trabalhados por meio do capital intelectual nas organizações. Carayannis (2005, p. 3) apresenta o capital intelectual como “uma aglomeração de conhecimentos explícitos e tácitos, informações codificadas e *know-how* intrínseco”. Segundo Carayannis (2005), quando o capital intelectual é documentado, comunicado ou dependente da intuição própria do indivíduo, esse capital intelectual se torna um ativo, o qual pode se tornar valioso para a organização. Adler (2001) aponta que o conhecimento tem apresentado papel central no desenvolvimento econômico. Esta melhoria é representada em duas formas: aumento da educação da força de trabalho, e evolução do conhecimento científico e tecnológico vinculado aos equipamentos e produtos.

A estrutura de capital intelectual mais reconhecida atualmente é proposta por Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998) e Sveiby (1998). A estrutura é composta principalmente por três componentes, sendo eles: capital humano, capital relacional e capital estrutural. O capital humano foi subdividido entre as habilidades dos gestores e as capacidades dos recursos humanos (MOLODCHIK; SHAKINA; BARAJAS, 2014). Este capital se configura como um componente formado pelas pessoas que integram a organização (empregados, fornecedores, proprietários, contratantes), os quais desenvolvem as habilidades, *know-how*, e competências da empresa (EDVINSSON; SULLIVAN, 1996). O'Donnell e O'Regan (2000) apresentam alguns elementos para o capital humano, sendo eles: satisfação dos empregados, valor adicionado por empregados, nível de educação, custo com treinamento e educação, anos de experiência e reputação com os *head hunters*. Ademais, Edvinsson e Malone (1998) consideram o capital humano como um dos elementos mais importantes que compõem o capital intelectual da organização.

Outra abordagem teórica pela qual os recursos humanos são tratados na literatura se refere à Visão Baseada em Recursos (RBV: *Resource-based View*). A RBV adota duas premissas: a) heterogeneidade dos recursos, e b) imperfeita mobilidade de recursos (BARNEY, 1991;

PETERAF, 1993). Com o estudo de Barney (1991), foram determinados quatro requisitos complementares para que os recursos tenham possibilidade de gerar vantagem competitiva sustentável, são eles: valor, raridade, não imitável, e não substituível.

Nos estudos de Wright e Snell (1991) e Wright, McMahan e McWilliams (1994) os recursos humanos foram trabalhados como forma de gestão estratégica. Wright e Snell (1991) apresentam inicialmente dois aspectos para se trabalhar com os recursos humanos. Tais recursos podem ser considerados como um sistema social, nesta ótica eles são responsáveis pelos esforços e motivações das pessoas que compõem a organização. E também, como forma de estrutura social do comportamento, ficando responsável por transformar o rendimento (WRIGHT; SNELL, 1991). O Quadro 1 apresenta as divisões do capital humano.

Três considerações são apresentadas por Wright, Dunford e Snell (2001) ao se estudar os componentes do capital humano. A primeira é de que os valores das habilidades e dos comportamentos são apenas alcançados se trabalhados simultaneamente. Em segundo lugar, é difícil uma empresa possuir habilidades e comportamentos valiosos sem que haja práticas de gestão destes recursos. Por fim, embora estas práticas possam ser imitadas, a empresa possui seu *path dependency* e com isso, dificilmente será copiada (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001). Desta forma, o presente estudo apresenta enfoque nas práticas de recursos humanos como forma de compreender a gestão dos recursos humanos e intelectual para formação de vantagem competitiva para as agroindústrias familiares.

**Quadro 1 - Componentes e elementos capital humano**

Recursos Humanos	Conjunto do capital humano (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).	Conhecimento; Habilidade; Competências (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).
	Comportamento humano (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).	Contratos psicológicos, comportamento relacionado ao cargo; comportamento discricionário; comportamento organizacional; comportamento de cidadania (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).
	Práticas de recursos humanos (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).	Seleção de funcionários; Treinamento; Recompensa; Avaliação; Design do trabalho; Participação; Reconhecimento; Comunicação (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Fonte: Adaptado de Wright, McMahan e McWilliams (1994) e Wright, Dunford e Snell (2001).

### 3 PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Quadro 2 – Conceito e Operacionalização das Práticas de RH.

Práticas (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001)	Conceito	Operacionalização para as agroindústrias familiares
Seleção	“Não se concentra somente em contratar indivíduos de fora da firma, mas também com mudanças de cargos dentro da organização” (HAGAN, 1996, p. 158). A seleção não se baseará somente nas competências e experiências, mas também, na personalidade, habilidade adaptativa e perfis de atitude para avaliar a contribuição potencial (HAGAN, 1996).	Contratação interna ou externa na agroindústria familiar.
Treinamento	“Necessidade de crescimento continuado de competências e para o aprendizado ‘próprio’ com a experiência” (HAGAN, 1996, p. 158). Snell e Bohlander (2011, p. 250) apresentam uma distinção entre o treinamento e o desenvolvimento, o treinamento tem um foco com questões concernentes ao desempenho no curto prazo, o desenvolvimento tem uma preocupação em “ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades”.	Treinamentos disponibilizados para os trabalhadores da produção, gastos com treinamentos, nível de participação dos funcionários e frequência de realizações.
Recompensas	O aumento de salários e benefícios financeiros atuam com um importante papel nas recompensas financeiras (GUPTA; SINGHAL, 1993). Hagan (1996) apresenta que para as organizações manterem a alta performance dos funcionários, as empresas desenvolvem maior atenção em qual recompensa motiva mais a força de trabalho.	Formas de recompensas como salários maiores, benefícios além dos previsto pela categoria, promoções.
Avaliação	“Incentivar a tomada de riscos, exigir inovação, gerar ou adotar novas tarefas, avaliação de pares, avaliações frequentes e auditoria em processos de inovação” (MINBAEVA, 2005, p. 127). Minbaeva (2005) expõe que a avaliação, além de providenciar feedback aos funcionários, tem influência nas outras práticas, como definição dos objetivos e metas, e treinamento dos funcionários.	Forma de avaliação da performance na produção e de assiduidade.
<i>Design</i> de Trabalho	O <i>design</i> do cargo garante com que o empregado esteja bem ajustado ao emprego (HUSELID, 1995).	Correlação entre a proposta de trabalho e o que é realmente executado.
Participação	“Programas de qualidade de trabalho, círculos de qualidade e equipes de mão-de-obra são todas formas de participação que permitem que os funcionários tenham insumos diretos no processo de produção” (HUSELID, 1995, p. 646-647). A prática auxilia na motivação e inclusão dos funcionários nas atividades e pode aumentar a produtividade da empresa (GUPTA; SINGHAL, 1993; HUSELID, 1995).	Possibilidade de participação como sugestões, autonomia, e rotação de cargos.
Reconhecimento	O Reconhecimento compreende uma forma não financeira de recompensar o funcionário (SILVA, 2013). Belcher (1974) apresenta como elementos: importância da função, oportunidade para criar, reconhecimento, autonomia, desafio, oportunidade de progresso, símbolo de status, relacionamento interpessoal.	Apreciação de bom trabalho, premiações não monetárias e qualidade de vida no trabalho.
Comunicação	Huselid (1995) apresenta a comunicação como a forma com que a informação é passada para os membros. O autor coloca como práticas de comunicação a partilha de informações e procedimentos formalizados de reclamações como um mecanismo de comunicação.	Acesso a superiores e outras áreas da empresa, como também, canais de informação adotados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa bibliográfica.



O sistema de recursos humanos é definido como “um conjunto distinto, mas inter-relacionado de atividades, funções, e processos que visam atrair, desenvolver e manter (ou restringir) os recursos humanos de uma empresa” (LADO; WILSON, 1994, p. 701). Um dos princípios da gestão estratégica dos recursos humanos se refere ao fato de que as práticas individuais, como também as organizacionais, são melhores entendidas por meio da análise do conjunto de práticas de recursos humanos. Isto porque, caso “todas as práticas coubessem dentro de um sistema coerente, o efeito deste sistema na performance deveria ser maior que a soma dos efeitos individuais de cada prática sozinha”. (LEPAK et al., 2006, p. 218). No que se refere as práticas o Quadro 2 expõem oito práticas, com seus os conceitos teóricos, bem como aponta elementos relativos à sua operacionalização no contexto das agroindústrias familiares.

Os referenciais teóricos apresentados no Quadro 2 propiciam uma melhor compreensão dos elementos apresentado por Wright, Dunford e Snell (2001) que compõem as práticas de recursos humanos. Estes elementos podem ser empregados em organização de qualquer segmento, setor e também, independentemente do porte da empresa. Os autores não apresentaram uma diferenciação de importância entre essas práticas para a gestão estratégica dos recursos humanos, apresentando a atuação de forma interdependente destas práticas no desenvolvimento de vantagem competitiva (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

A operacionalização destas práticas para o contexto das agroindústrias familiares possibilita a compreensão de como as práticas são empregadas pelas empresas de forma a gerir os recursos humanos e possivelmente gerar vantagens competitivas. Como forma de compreensão da importância de cada prática para o contexto das agroindústrias familiares, utilizou-se um método específico de apoio a decisão.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa se caracterizou como descritiva, pois visa descrever como as práticas de recursos humanos auxiliam a gerir o capital intelectual na formação de vantagens competitivas em agroindústrias familiares. O tipo de corte determinado para análise das agroindústrias familiares foi seccional/transversal.

O nível de análise foi organizacional, por meio das entrevistas realizadas com gestores das agroindústrias familiares. Nas entrevistas, buscou-se compreender a gestão de capital intelectual por meio das práticas de RH na formação de vantagens competitivas. A unidade de análise adotada para este estudo foi a própria agroindústria familiar, pois, conforme Vieira (2004) as inferências realizadas dizem respeito a elas. Neste contexto, buscou-se selecionar como objeto deste estudo, as agroindústrias que participam nas feiras de agroindústria de uma cidade

localizada na região Noroeste do Paraná. A feira regional acontece recorrentemente ao ano, a cada dois meses, o que facilitou o contato com os membros das agroindústrias.

Como forma de coleta de dados, optou-se inicialmente por realizar entrevista semiestruturada com a presidente da Associação Regional da Agroindústria, das quais as agroindústrias familiares fazem parte. A coleta seguirá a proposta de Gaskell (2002), a qual terá como tópico guia uma maior compreensão sobre o contexto das agroindústrias, a identificação da quantidade de participantes, a autorização para a coleta de dados durante a feira e a obtenção de informações para estruturar uma proposta para se avaliar práticas de recursos humanos vinculadas à gestão do capital intelectual em agroindústrias.

A pesquisa adotou como opção metodológica, a Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Segundo Roy (1993) esta metodologia está sob o paradigma construtivista, buscando compreender a percepção e valores dos decisores, ou seja, dos gestores das agroindústrias familiares. A MCDA-C possibilita a compreensão das práticas de recursos humanos como forma de construção de um capital intelectual e geração de vantagem competitiva sustentável para as agroindústrias familiares.

Esta metodologia não tem o objetivo de determinar uma verdade única, mas sim apoiar os decisores (gestores das agroindústrias) (ROY, 1993), a fim de identificar práticas que podem auxiliar na vantagem competitiva e pontos para adequações das organizações. A MCDA-C é dividida em três etapas de aplicação: a) estruturação do contexto de decisão, b) avaliação das ações, e c) recomendações para ações de melhoria (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000)

A “estruturação do contexto de decisão” foi elaborada por meio de uma pesquisa teórica, na qual se identificou preocupação com a gestão dos recursos humanos nas agroindústrias familiares (PRADO JUNIOR, 1981; MUGERA; BITSCH, 2005; TOMASETTO; LIMA; SHIKIDA, 2009; MUGERA, 2012; ZERBATO, 2013).

Para a “avaliação das ações” buscou-se junto as teorias ligadas a ECT, RBV e Capital Intelectual, a compreensão das práticas de recursos humanos que possibilitariam a geração de vantagem competitiva e desenvolvimento do capital intelectual para as agroindústrias familiares. Os trabalhos de Lado e Wilson (1994), Lepak et al. (2006), Wright e Snell (1991), Wright, McMahan e McWilliams (1994) e Wright, Dunford e Snell (2001) possibilitaram a compreensão da gestão dos recursos humanos como forma de gerar vantagem competitiva. Por meio do estudo, foram elencados oito pontos de vista fundamentais (PVF). Estes pontos compreendem as oito práticas para desenvolvimento dos recursos humanos, apresentadas anteriormente no Quadro 2.

Ainda na “avaliação das ações” foram elaboradas escalas de avaliação das práticas dos recursos humanos, designada descritores (ROY, 1993). Nesta etapa, para cada elemento

verificado foram construídos descritores. Foram elencadas marcações limítrofes, sendo considerado o limite inferior como nível neutro e o limite superior como nível bom, ponderando uma pontuação de zero a cem respectivamente (BANA E COSTA; VANSNICK, 1997; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Construídos os descritores foram atribuídos pesos para cada elemento, conforme abordado pela MCDA (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Os pesos foram determinados e padronizados conforme a percepção dos gestores das agroindústrias familiares para cada prática de recursos humanos.

Foi realizada a coleta dos dados no mês de dezembro de 2016, período no qual foi realizada a feira da agricultura familiar, favorecendo uma maior concentração de agroindústrias familiares durante a coleta de dados. Na análise de dados são apresentados os resultados de cinco entrevistas realizadas com os gestores das agroindústrias.

Após a coleta de dados com cada um dos gestores das agroindústrias, foi possível verificar o desempenho do capital humano em cada uma das práticas de RH individualmente, como também um desempenho agrupado ao longo da estrutura proposta para se avaliar práticas de recursos humanos vinculadas à gestão do capital intelectual em agroindústria. A pontuação global é obtida relacionando-se a pontuação local com os pesos identificados (entrevista presidente da associação). A avaliação das informações coletadas é inserida na etapa “recomendações para ações de melhoria” (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000), descrita na seção 5.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Considerando a entrevista inicial com a presidente da Associação Regional da Agroindústria (AREA) foram identificadas que atualmente participam da associação cinquenta agroindústrias familiares. Dentro da associação há três formas de atuação para as agroindústrias, sendo: a) apenas nas feiras, b) apenas disponibilizando os produtos em gôndolas específicas para produtos de agricultura familiar em supermercados, e c) atuando nas duas frentes (feiras e supermercados). O foco principal da associação é a organização de feiras específicas para a agroindústrias familiares, como forma de disponibilizar um espaço, em conjunto com a Prefeitura da cidade. Participam das feiras de 20 a 25 agroindústrias.

Na Tabela 1, apresenta-se a estrutura proposta para se avaliar práticas de recursos humanos vinculadas à gestão do capital intelectual em agroindústrias, construída segundo a ótica da MCDA-C. As empresas analisadas foram elencadas de 'A' à 'E'. A maior parte delas funciona em um período inferior a 10 anos, sendo que quatro delas atuam no mercado a mais de oito anos. Os produtos fabricados são variados, como por exemplo: sucos e vinhos, lanches, doces em conserva, salgados e derivados suínos.

Os dados coletados nas entrevistas com os gestores foram inseridos individualmente em cada descritor. O desempenho individual das agroindústrias se apresenta em cada linha considerando as marcações limítrofes (limite inferior - nível neutro, o qual pela MCDA-C representa a pontuação zero, e o limite superior - nível bom, o qual pela MCDA-C representa uma pontuação de cem pontos).

Observado o desempenho de cada agroindústria familiar em cada ponto de vista elementar (PVE), foi calculada a somatória da pontuação obtida por cada agroindústria, a partir dos pesos aplicados para cada elemento avaliado conforme previsto pela MCDA (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Ao se relacionar a pontuação obtida em cada um dos descritores aos pesos identificados pelos gestores das agroindústrias familiares, foi possível verificar o desempenho global das agroindústrias frente práticas avaliadas.

Quanto ao desempenho global das cinco agroindústrias descritas na pesquisa, verificou-se que a agroindústria 'A' e a agroindústria 'E' foram as empresas que mais desenvolveram o capital humano por meio das práticas de recursos humanos, obtendo a pontuação de 48,07 e 47,27 respectivamente. A agroindústria 'B' foi a que apresentou o menor resultado global com 31,87.

Identificou-se que das oito práticas avaliadas (Tabela 1), quatro apresentam maior relevância para o estudo (seleção, treinamento, recompensas, avaliações). Com a prática de seleção, percebe-se como prática comum entre as agroindústrias a realizar da seleção de funcionários somente internamente. No contexto das agroindústrias familiares, os responsáveis pela produção são as próprias famílias. A média de funcionários apresentados são de dois a três funcionários apenas e que fazem parte da família.

Observa-se que a prática de treinamento nas agroindústrias familiares é recorrente, visto que elas buscam participar de treinamentos anualmente. Dentre os treinamentos, os gestores informaram buscar apoio de outras entidades, como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) e Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) para a capacitação. Os treinamentos são realizados em grupos para atividades que não estão relacionadas à produção da agroindústria. Entretanto quando a capacitação se refere a atividades de produção, os próprios gestores buscam ensinar os demais familiares devido a especificidade do produto, o qual em alguns casos envolve receitas e práticas de família.

Quanto a prática de recompensas financeiras, foram elencados três aspectos a análise: a) 75% das empresas do estudo informam remunerar um salário mínimo aos funcionários, b) a prática de distribuição do lucro e c) de benefícios, relatada na teoria, não se aplica as agroindústrias familiares estudadas.

Tabela 1 - Estrutura para avaliação e pesos adotados para as práticas de recursos humanos

Pontos de vista fundamentais	Ponto de vista elementares e/ou descritores	Pesos	Agroindústria						
			A	B	C	D	E		
	<b>Desempenho global</b>		<b>48,0</b>	<b>31,8</b>	<b>44,1</b>	<b>43,1</b>	<b>47,2</b>		
Práticas de recursos humanos	Seleção 10%	Seleção de Funcionários	10%	0	66	0	0	33	
	Treinamento 20%	Formalização	10%	100	100	100	100	0	
		Grau	30%	0	0	0	0	100	
		Gastos	20%	0	0	33	33	0	
		Participação	20%	100	50	100	100	100	
		Frequência	20%	0	0	0	50	0	
	Recompensas 15%	Distribuição do lucro	10%	0	0	0	0	0	
		Salário (face à concorrência)	50%	0	83	0	0	0	
		Benefícios	40%	0	0	0	0	0	
	Avaliação 20%	Performance 70%	Tarefas executadas	15%	100	33	66	100	66
			Produção	25%	130		100	30	60
			Tempo	25%	75		100	10	100
			Qualidade	25%	100	50	-30	0	40
			Tomada de Risco	10%	0	0	0	0	0
		Assiduidade 30%	Faltas	60%	75	50	100	75	75
		Atrasos	40%	100	66	100	100	100	
	Design de Trabalho 5%	Descrição do Cargo	5%	100	50	100	100	100	
	Participação 10%	Autonomia nas Tarefas	40%	100	0	100	100	100	
		Rotação de Cargos	60%	0	0	0	0	0	
	Reconhecimento 10%	Premiação não monetária	50%	0	0	0	0	0	
Apreciação de bom trabalho		20%	50	0	50	100	50		
Qualidade de vida no trabalho		30%	100	100	100	100	50		
Sugestões		40%	100		100	100	100		
Comunicação 10%	Comunicação entre setores distintos	30%	100	50	100	100	50		
	Canais de comunicação 30%	Individuais	70%	100	50	100	100	100	
		Coletivos	30%	0	50	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão bibliográfica

Por fim, no que se refere a prática de avaliação, constata-se: a) performance dos funcionários - a maioria das agroindústrias terem poucos funcionários, por isto estes funcionários são responsáveis por várias etapas do processo produtivo; b) produção mensal - varia conforme o tipo de produto produzido pela agroindústria, variando de 300 unidades no caso da empresa D até 5000 unidades no caso da Empresa A; c) performance na produção - as agroindústrias não apresentaram atraso na produção e pouco descarte de produtos, por falhas ou erros no processo produtivo, entretanto elas não assumem o risco de produção de novos produtos; d) assiduidade - não se identificou faltas ou atrasos para cumprir o horário de trabalho.

Considerando um total de cem pontos, é possível verificar que as pontuações médias das agroindústrias familiares estão abaixo da metade da pontuação disponível. Estes resultados ressaltam a necessidade de aprimoramento das práticas de gestão dos recursos humanos dentro

das agroindústrias familiares. Estes pontos podem ser inicialmente desenvolvidos por meio da conscientização dos gestores destas agroindústrias familiares. Conscientização que pode ser realizada com suporte de entidades como SEBRAE e EMATER. Outros pontos que merecem desenvolvimentos são: o aprimoramento das práticas de seleção, o aumento na frequência de treinamentos, melhorias nas recompensas financeiras, participação de funcionários em outras áreas da empresa e o desenvolvimento de canais de comunicação coletivos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As agroindústrias familiares estão recebendo maior suporte governamental para o seu desenvolvimento, se tornando responsáveis por uma parcela significativa da alimentação da população brasileira. Com a agroindustrialização, há a possibilidade de as famílias agregar maior valor aos produtos (diferenciação), o que possibilita gerar uma maior renda, favorecendo a manutenção de pessoas no campo.

Durante o desenvolvimento da temática, foi possível identificar a importância dos recursos humanos, como recursos internos da empresa, de forma a impactar no desenvolvimento da organização. Como benefício deste estudo, foi possível aprofundar nas teorias estratégicas de gestão dos recursos humanos e as teorias ligadas ao capital intelectual. E por meio da MCDA-C foi desenvolvido a estrutura de uma proposta para se avaliar práticas de recursos humanos vinculadas à gestão do capital intelectual em agroindústrias familiares.

No contexto das agroindústrias a avaliação das práticas de recursos humanos foi prejudicada pela quantidade reduzida de trabalhadores que cada agroindústria possui. Identificou-se a necessidade de as agroindústrias se estruturarem em termos de gestão dos recursos humanos, isto porque com a pesquisa foi possível identificar que muitas delas não possuem tal estrutura. Destaca-se que devido às condições de atuação, e ao crescimento que as agroindústrias vêm apresentando, ações no sentido de buscar estruturar práticas de recursos humanos podem se configurar como estratégicas no sentido de possibilitar suporte na busca de conhecimentos relacionados gestão do negócio e ao seu desenvolvimento.

Cabe observar que no desempenho global cada agroindústria poderia perfazer um total de até 100 pontos. No caso das agroindústrias descritas na pesquisa identificou-se nenhuma obteve se quer 50% da pontuação máxima possível. Neste sentido destacaram-se com a maior e menor pontuação respectivamente, a agroindústria 'A' com 48,07 pontos e a agroindústria 'B' com 31,87 pontos. Estas pontuações destacam a necessidade de desenvolvimento das práticas de recursos humanos como forma de possibilitar uma melhor gestão destas agroindústrias familiares. O aprimoramento das práticas menos desenvolvidas possibilita uma maior profissionalização das

atividades, um aumento da renda familiar e a permanência da família no campo, para posteriormente estas agroindústrias familiares buscarem a geração de vantagens competitivas.

Como pesquisas futuras considera-se que a estrutura proposta para se avaliar práticas de recursos humanos vinculadas à gestão do capital intelectual em agroindústrias ilustrado pode ser adaptado conforme outras práticas forem sendo identificadas, de forma a complementar a avaliação iniciada nesta pesquisa. Destaca-se, também, a possibilidade de avaliar outras formas de recursos vinculados à agroindústria familiar.

## REFERÊNCIAS

ADLER, P. S. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 215-234, 2001.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, p. 41-54, 2002.

BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J. C. Applications of the MACBETH Approach in the Framework of an Additive Aggregation Model. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v.6, n.2, p. 107-114, 1997.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99, 1991.

BECKER, G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. **Journal of Political Economy**, v. 70, n. 5, p. 9-49, 1962.

BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice-Hall, 1974.

CARAYANNIS, E. G. Measuring intangibles: managing intangibles for tangible outcomes in research and innovation. **Fuel and Energy Abstracts**, v. 46, p. 134-134, 2005.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. Developing a model for managing intellectual capital. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 356-364, 1996.

EMATER. **Projeto Agroindústria Familiar do Paraná – Fabrica do Agricultor**, 2016. Disponível em: <<http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=81>>. Acesso em: 18 maio 2016.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, v. 7, n. 1, p. 79-100, 2000.

- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis. Ed. Vozes, 2002. p. 64-89.
- GUPTA, A. K.; SINGHAL, A. Managing Human Resources for Innovation and Creativity. **Research-Technology Management**, v. 36, n. 3, p. 41-48, 1993.
- HAGAN, C. M. The core competence organization: Implications for human resource practices. **Human Resource Management Review**, v. 6, n. 2, p. 147-164, 1996.
- HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.
- LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.
- LEPAK, D. P. et al. A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 25, n. 25, p. 217-271, 2006.
- MINBAEVA, D. B. HRM practices and MNC knowledge transfer. **Personnel Review**, v. 34, n. 1, p. 125-144, 2005.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Selo da Agricultura Familiar**: aqui tem agricultura familiar, 2014. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-sipaf/sobre-o-programa>>. Acesso em: 06 julho 2016.
- MOLODCHIK, M. A.; SHAKINA, E. A.; BARAJAS, A. Metrics for the elements of intellectual capital in an economy driven by knowledge. **Journal of Intellectual Capital**, v. 15, n. 2, p. 206-226, 2014.
- MUGERA, A. W. Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource-based Theory to Human Resources. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. 4, p. 27-48, 2012.
- MUGERA, A. W.; BITSCH, V. Managing labor on dairy farms: A resource-based perspective with evidence from case studies. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 8, n. 3, p. 79-98, 2005.
- O'DONNELL, D.; O'REGAN, P. The structural dimensions of intellectual capital: emerging challenges for management and accounting. **Southern African Business Review**, v. 4, n. 2, p. 14-20, 2000.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.



PORTAL BRASIL. **Agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos por brasileiros**. 2015. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura-familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro> >. Acesso em: 28 novembro 2016.

PRADO JUNIOR, C. **A questão agrária no Brasil**. 3ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

ROY, B. Decision science or decision-aid science?. **European Journal of Operational Research**, v. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.

SEBRAE. **Agroindústria: Agregação de valor à produção rural**. 2015. Disponível em: <[http://www.sebraemercados.com.br/wpcontent/uploads/2015/12/14\\_8\\_13\\_RT\\_Jul\\_Agro\\_Agroin.pdf](http://www.sebraemercados.com.br/wpcontent/uploads/2015/12/14_8_13_RT_Jul_Agro_Agroin.pdf)>. Acesso em: 07 julho 2016.

SILVA, L. B. A gestão de pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em organizações não governamentais. In: ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, p.1-16.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 12ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. 3. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMASETTO, M. Z. D. C.; LIMA, J. F. D.; SHIKIDA, P. F. A. Desenvolvimento local e agricultura familiar: o caso da produção de açúcar mascavo em Capanema - Paraná. **Interações**, v. 10, p. 21-30, 2009.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: M.M.F. Vieira, & D.M. Zouain, (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, p.9-97. 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 3, p. 203-225, 1991.

ZERBATO, C. C. **Política pública para a agricultura familiar**: avaliação do programa paranaense “Fábrica do Agricultor”. 2013. (Dissertação de mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Brasil, 2013.