

## **AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS VINCULADAS À GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

**Victor Galindo de Mello<sup>1</sup>, Janaína Gomes Ferraz<sup>2</sup>, Deisy Cristina Corrêa Igarashi<sup>3</sup>**

**Abstract.** *The use of knowledge and technical know-how becomes a fundamental condition to adapt economic conditions. Theories like the economics of transaction costs, resource-based view and intellectual capital have been performing studies on this asset type. This article aims to understand how the agribusiness families use human resources practices as a way to manage the intellectual capital. The practices were evaluated by means of the MCDA-C methodology. As a result, it was identified that the studied agribusiness have human resource management practices with little structure, and none of them reached the half of the score available. In this way, practices need more attention as a way to develop the intellectual capital.*

**Keyword:** *Human Resources, Practices, Intellectual Capital, Family Agribusiness.*

**Resumo.** *O uso do conhecimento e o know-how técnico se torna uma condição fundamental para se adaptar as condições econômicas. Teorias como a economia dos custos de transação, resource-based view e capital intelectual vêm realizando estudos sobre este tipo de ativo. Este artigo visa compreender como as agroindústrias familiares utilizam práticas de recursos humanos como forma de gerir o capital intelectual. As práticas foram avaliadas por meio da metodologia MCDA-C. Como resultado, identificou-se que as agroindústrias estudadas possuem práticas de gestão dos recursos humanos com pouca estruturação, 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.*

**Palavras Chave:** *Recursos Humanos, Práticas, Capital Intelectual, Agroindústria Familiar.*

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Estadual de Maringá (UEM) Maringá – PR – Brasil. E-mail: victmello@gmail.com

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Estadual de Maringá (UEM) Maringá – PR – Brasil. E-mail: janaina@ferrazconsultoria.com.br

<sup>3</sup> Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Estadual de Maringá (UEM) Maringá – PR – Brasil. E-mail: deisyigarashi@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

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 advindos da agricultura familiar são: 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 do 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 eles começaram a receber um maior suporte para uma estratégia de desenvolvimento, por meio de promoção de empregos, renda e manutenção dos agricultores (Prado Junior, 1981; Tomasetto, Lima, & Shikida, 2009; Zerbato, 2013) No Paraná, a partir de 1999, começou a haver um programa destinado à agroindústria familiar (Fábrica do Agricultor), o qual tem o propósito de promover a industrialização da produção, aumento da renda familiar, e profissionalização dos agricultores, incentivando a permanência da família no campo ( Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural [EMATER], 2016).

Apesar do incentivo para manter as famílias no campo, a literatura sobre o tema indica que o trabalho na agricultura passou a receber atenção após 1990, e com maior ênfase depois de 2000 (Mugera, 2012; Mugera & Bitsch, 2005). Com relação a competitividade do mercado, Antunes e Martins (2002) apontam que a concorrência está aumentando sensivelmente. Neste sentido, o conhecimento e a de gestão capital intelectual começou a ganhar destaque junto as organizações (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. Cada vez mais, o uso do conhecimento e de *know-how* tecnológico se torna uma condição fundamental para se adaptar ao mercado e a nova situação econômica (Antunes & Martins, 2002).

A aplicação do conhecimento, juntamente com as tecnologias disponíveis produz benefícios intangíveis para as empresas, agregando 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 tentaram verificar como colocar a gestão do capital intelectual, principalmente com foco nos recursos humanos como ponto chave para as empresas apresentarem melhores performances e até mesmo na busca de gerar vantagem competitiva frente as outras empresas (Lado & Wilson, 1994; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Wright, Dunford, & Snell, 2001; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; Wright & Snell, 1991). 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 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. 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 à agricultura. Este estudo tem o propósito de desenvolver uma proposta inicial para que os agricultores familiares consigam identificar formas de gerir os recursos humanos nas agroindústrias e identificar pontos que podem favorecer a performance das agroindústrias por meio do desenvolvimento de capital intelectual, com vistas a gerar vantagem competitiva para empresas vinculadas ao segmento.

## **2 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

Os recursos humanos se configuram como um elemento importante, a fim de obter uma performance diferencial e vantagem competitiva. Os recursos humanos são formados por pessoas. Estes recursos são compostos por habilidades, conhecimento, relacionamento e processos organizacionais (Becker, 1962). Os recursos humanos são trabalhados de diversas formas e por diferentes abordagens e teorias.

Neste sentido a Estrutura de 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, assim, quando há alta especificidade de ativo, a firma tende a trabalhar

os recursos internamente (Williamson, 1985). No caso do ativo humano, ele se torna específico por meio do processo *learning by doing*, no qual o recurso se torna 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 têm apresentando destaque na literatura sendo trabalhada 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 depende propriamente da intuição 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, e este desenvolvimento é representado em duas formas: aumento da educação da força de trabalho, e crescimento do conhecimento científico e tecnológico vinculado aos equipamentos e produtos.

A estrutura de capital intelectual mais reconhecida atualmente foi proposta por Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998) e Sveiby (1998). A estrutura é composta 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).

O capital humano se configura como um componente da organização formado pelas pessoas que compõem a organização (empregados, fornecedores, proprietários, contratantes) que 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 quatros requisitos completos para que os recursos tenham possibilidade de gerar vantagem competitiva sustentável, são eles: valor, raridade, não imitável, e não substituível (Barney, 1991).

Nos estudos de Wright e Snell (1991) e Wright et al. (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.

Quadro 1 - Componentes e elementos capital humano

Recursos humanos	Conjunto do capital humano ( <i>Human Capital Pool</i> ) (Wright et al., 1994).	Conhecimento; Habilidade; Competências (Wright et al., 2001).
	Comportamento humano (Wright et al., 1994).	Contratos psicológicos, comportamento relacionado ao cargo; comportamento discricionário; comportamento organizacional; comportamento de cidadania (Wright et al., 2001).
	Práticas de recursos humanos (Wright et al., 1994).	Seleção de funcionários; Treinamento; Recompensa; Avaliação; <i>Design</i> do trabalho; Participação; Reconhecimento; Comunicação (Wright et al., 2001).

Fonte: Adaptado de Wright et al. (1994) e Wright et al. (2001).

Três considerações são apresentadas por Wright et al. (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 firma possuir habilidade e comportamentos valiosos sem que haja práticas de gestão destes recursos. E por fim, embora estas práticas possam ser imitadas, a empresa possui seu *path dependency* e com isso, dificilmente será imitado (Wright et al., 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 gerar vantagem competitiva para a organização.

### 3 PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O sistema de recursos humanos é definido como “um conjunto distinto, mas inter-relacionado de atividades, funções, e processo que visam atrair, desenvolver e manter (ou eliminar) os recursos humanos de uma empresa” (Lado & Wilson, 1994, p. 701). Um dos princípios da gestão estratégica dos recursos humanos refere-se ao fato de as práticas individuais, como também as organizacionais, são melhor 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, e os conceitos encontrados na teoria vinculado a cada prática, bem como aponta elementos relativos à sua operacionalização no contexto das agroindústrias familiares.

Quadro 2 – Conceito e Operacionalização das Práticas de RH.

<b>Prática Wright et al. (2001)</b>	<b>Conceito</b>	<b>Operacionalização</b>
Seleção ( <i>Staffing</i> )	“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 de processos de inovação” (Minbaeva, 2005, p. 127). Minbaeva (2005) expõe que a avaliação, além de providenciar <i>feedback</i> 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.
Design de Trabalho	O design 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, pp. 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 <i>status</i> , 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 à superiores e outras áreas da empresa, como também, canais de informação adotados.
-------------	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa bibliográfica.

Os referenciais teóricos apresentados no Quadro 2 auxiliam na compreensão dos elementos apresentado por Wright et al. (2001) que compõem as práticas de recursos humanos. Para compreender como as práticas são empregadas nas agroindústrias familiares, utilizou-se um método específico de apoio a decisão.

#### 4 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa se caracteriza descritiva, pois visa descrever como as práticas de recursos humanos influenciam na performance de agroindústrias familiares. O tipo de corte determinado para análise das agroindústrias familiares foi seccional/transversal.

O nível de análise será organizacional, por meio das entrevistas realizadas com gestores das agroindústrias familiares. Nas entrevistas buscou-se compreender o capital intelectual e a geração de vantagem competitiva por meio das práticas de RH. A unidade de análise adota para este estudo é da 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 das Feiras de Agroindústria de uma cidade localizada na região Noroeste do Paraná. A feira acontece recorrentemente ao ano, 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 teve o propósito de compreender um pouco mais sobre o contexto das agroindústrias, identificar a quantidade de participantes, solicitar autorização para a coleta de dados durante a feira e 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 (Mugera, 2012; Mugera & Bitsch, 2005; Prado Junior, 1981; Tomasetto et al., 2009; 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 et al. (1994) e Wright et al. (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, 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 à cem respectivamente (Bana e Costa & Vansnick, 1997; Ensslin et al., 2000). Construídos os descritores foram atribuídos pesos para cada elemento, conforme abordado pela MCDA (Ensslin et al., 2000). Os pesos foram determinados conforme a percepção dos gestores das agroindústrias familiares para cada prática de recursos humanos.

Foi realizado um pré-teste da estrutura proposta para se avaliar práticas de recursos humanos vinculadas à gestão do capital intelectual em agroindústrias, em dezembro de 2016, período no qual era realizada a feira da agricultura familiar, favorecendo uma maior concentração de agroindústrias familiares durante a coleta de dados. Na apresentação dos dados são apresentadas a título de ilustração o resultado de 05 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 agroindústrias elaborado. 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 et al., 2000), o qual está descrito na seção 5.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Com a entrevista inicial com a presidente da Associação Regional da Agroindústria (AREA) foram identificadas que atualmente participam da associação 50 empresas. 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 as agroindústrias familiares, como forma de disponibilizar um espaço, em conjunto com a Prefeitura da cidade. Participam das feiras de 20 a 25 agroindústrias.

No Quadro 3, apresenta-se a estrutura da 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 há alguns 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 enlatados, salgados e derivados suínos.

Quadro 3: Estrutura para avaliação e pesos adotados para as práticas de recursos humanos

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>
	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
	Comunicação 10%	Sugestões		40%	100		100	100	100
		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

Os dados coletados nas entrevistas alimentaram individualmente cada descritor, e o desempenho local das agroindústrias os resultados após a conversão dos descritores às 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).

Identificado 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 identificados para cada elemento avaliado, conforme previsto pela MCDA (Ensslin et al., 2000). Ao se relacionar a pontuação obtida em cada um dos descritores aos pesos identificados na entrevista com a presidente da associação, foi possível identificar o desempenho global das agroindústrias frente práticas avaliadas.

Quanto ao desempenho global, das cinco agroindústrias descritas na pesquisa identificou-se que a agroindústria 'A' e a agroindústria 'E' foram as que mais desenvolvem 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, quatro apresentam maior relevância para o estudo (seleção, treinamento, recompensas, avaliações). Com a prática de seleção, identificou-se comum entre as agroindústrias, realizar a 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.

Identificou-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 SEBRAE e EMATER para a capacitação. Os treinamentos são realizados em grupos e 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.

Por fim, no que se refere a prática de avaliação, identificou-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 - 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.

## **6 DISCUSSÕES FINAIS**

As agroindústrias familiares estão recebendo cada vez mais suporte governamentais para o seu desenvolvimento, se tornando responsável por uma parcela significativa da alimentação da população brasileira. Com a agroindustrialização, há a possibilidade de as famílias agregarem 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 agroindustriais vem 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.

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 outros tipos de recursos vinculados a agroindústria familiar.

## REFERÊNCIAS

-  Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234. doi: 10.1287/orsc.12.2.215.10117
- Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2002). Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13, 41-54.
- Bana e Costa, C. A., & Vansnick, J. C. (1997). Applications of the MACBETH Approach in the Framework of an Additive Aggregation Model. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 6(2), 107-114. doi: 10.1002/(SICI)1099-1360(199703)6:2<107::AID-MCDA147>3.0.CO;2-1
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Belcher, D. W. (1974). *Compensation administration*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Carayannis, E. G. (2005). Measuring intangibles: managing intangibles for tangible outcomes in research and innovation. *Fuel and Energy Abstracts*, 46, 134-134. doi: 10.1016/S0140-6701(05)80934-8
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: Descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364. doi: 10.1016/0263-2373(96)00022-9
- Ensslin, L., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2000). MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research*, 7(1), 79-100. doi: [https://doi.org/10.1016/S0969-6016\(99\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S0969-6016(99)00025-8)
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research-Technology Management*, 36(3), 41-48. doi: 10.1080/08956308.1993.11670902
- Hagan, C. M. (1996). The core competence organization: Implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, 6(2), 147-164. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90017-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90017-0)
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural. (2016). *Projeto Agroindústria Familiar do Paraná – Fabrica do Agricultor* Retirado em <http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=81>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. doi: 10.2307/258742
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. H. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(25), 217-271. doi:10.1016/S0742-7301(06)25006-0
- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125-144. doi: 10.1108/00483480510571914
- Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2014). *Selo da Agricultura Familiar: aqui tem agricultura familiar* Retirado em [http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_arquivos\\_64/pageflip-2583697-4429081-lt\\_Selo\\_da\\_Agricultura\\_F-1372369.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/pageflip-2583697-4429081-lt_Selo_da_Agricultura_F-1372369.pdf)
- Molodchik, M. A., Shakina, E. A., & Barajas, A. (2014). Metrics for the elements of intellectual capital in an economy driven by knowledge. *Journal of Intellectual Capital*, 15(2), 206-226. doi: 10.1108/JIC-08-2013-0091
- Mugera, A. W. (2012). Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource-based Theory to Human Resources. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(4), 27-48.
- Mugera, A. W., & Bitsch, V. (2005). Managing labor on dairy farms: A resource-based perspective with evidence from case studies. *International Food and Agribusiness Management Review*, 8(3), 79-98.
- O'Donnell, D., & O'Regan, P. (2000). The structural dimensions of intellectual capital: emerging challenges for management and accounting. *Southern African Business Review*, 4(2), 14-20.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. doi: 10.1002/smj.4250140303

- Portal Brasil. (2015). Agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos por brasileiros. Retirado em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura-familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro>
- Prado Junior, C. (1981). *A questão agrária no Brasil* (3 ed.). São Paulo: Editora Brasiliense.
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, 66(2), 184-203. doi: 10.1016/0377-2217(93)90312-B
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015). Agroindústria: Agregação de valor à produção rural. Retirado 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)
- Silva, L. B. (2013). A gestão de pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em organizações não governamentais *ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (Vol. 37). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2011). *Administração de recursos humanos* (M. L. G. L. Rosa & S. A. Visconti, Trans.). São Paulo: Cengage Learning.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. (12 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento*. (3 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Tomasetto, M. Z. d. C., Lima, J. F. d., & Shikida, P. F. A. (2009). Desenvolvimento local e agricultura familiar: o caso da produção de açúcar mascavo em Capanema - Paraná. *Interações (Campo Grande)*, 10, 21-30.
- Vieira, M. M. F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração *M.M.F. Vieira, & D.M. Zouain, (Orgs.) Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática* (pp. 9-97). Rio de Janeiro: FGV.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. doi: 10.1177/014920630102700607
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. doi: 10.1080/095851994000000020
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-5](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5)
- Zerbato, C. C. (2013). *Política pública para a agricultura familiar: avaliação do programa paranaense “Fábrica do Agricultor”*. (Dissertação de mestrado), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.