

**COMPETÊNCIA INDIVIDUAL NECESSÁRIA AO CARGO DE GESTOR RURAL:  
UMA ANÁLISE ENTRE AS PERCEPÇÕES DE GESTORES RURAIS E DIRETORES  
DE UMA REDE DE BENEFICIAMENTO E RECEBIMENTO DE GRÃOS DO RS**

**INDIVIDUAL COMPETENCE REQUIRED FOR RURAL MANAGER POSITION:  
AN ANALYSIS OF THE PERCEPTIONS OF RURAL MANAGERS AND  
DIRECTORS OF BENEFICIATION NETWORK AND RS GRAIN RECEIPT**

**Ana Paula Alf Lima Ferreira**

Mestre

Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ

Cruz Alta, RS, Brasil

alima@unicruz.edu.br

**Karen Teixeira**

Egressa do Curso de Administração

Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ

Cruz Alta RS, Brasil

karenzinbateixeira\_@hotmail.com

\* **Recebido em: 14/06/2016**

\* **Aceito em: 08/07/2016**

### **RESUMO**

O presente estudo buscou através da revisão de literatura acerca das Competências Individuais, por em práticas construtos de Fleury e Fleury (2001), e verificar quais as competências individuais são necessárias, para um indivíduo exercer a função de Gestor Rural, sendo que para responder tal questionamento, escolheu-se como campo de análise um Rede de Beneficiamento e Recebimento de Grão do RS, com mais de 20 anos de estabelecimento junto ao Estado. Com relação o método de pesquisa, define-se a mesma como sendo uma pesquisa exploratória, qualitativa baseada em um estudo de caso, tendo como base o modelo adaptado, de Competência Individuais de Fleury e Fleury (2001), sendo esse aplicado a 4 (quatro) gestores e 4 (quatro) Diretores da Rede de Beneficiamento e recebimento de Grão do RS, no mês de Maio de 2014. Percebeu-se, com base nas respostas dos entrevistados, que com relação competências individuais necessárias, para um indivíduo exercer a função de Gestor Rural são: (1) Saber mobilizar recursos; (2) Saber Aprender e (3) ter visão estratégica do negócio, as ademais: (4) Saber Agir; (5) Saber Comunicar-se; (6) Saber Engajar-se e Comprometer-se e (7) Assumir responsabilidade são definidas pelos mesmos como sendo adaptáveis.

**Palavras-Chaves:** Competência Individual; Agronegócio; Gerentes.

## ABSTRACT

This study sought through the literature review about the skills, for in constructs practices Fleury and Fleury (2001), and see which individual skills are necessary for an individual to exercise Rural Manager function, and to answer such questioning, was chosen as analysis field an Improvement Network and receiving grain of RS, with over 20 years of establishment by the State. Thus, we define research as exploratory, qualitative based on a case study, based on the adapted model, racing Fleury and Fleury (2001), and this applied to four (4) managers and four (4) Directors of Beneficiation network and RS grain receipt in the month of May 2014. it was noticed, based on the information mentioned by respondents, that the necessary individual skills, for an individual exercise Rural Manager function are: (1) Know mobilize resources; (2) Know Apprehend and (3) have strategic vision of the business, in addition: (1) Know Act; (2) Know Communicate; (3) Know Engage and Engage and (4) Taking responsibility are defined by the same as being adaptable.

**Keywords:** Individual Competence; agribusiness; Managers.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao investigar a temática Competência Individual, nota-se como indica Fleury e Fleury (2004), que há uma quantidade restrita, ou em outras palavras pequenas, de estudos relacionado a prática Competência Individual, o que pode estar atrelado ao fato que o próprio sentindo do trabalho, junto as organizações, já não representa mais um mero conjunto de simples tarefas relacionado a um determinado cargo, mas sim ao prolongamento direto da competência a qual o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais complexa, sendo que tal complexidade, torna o imprevisto cada vez mais presente no dia-a-dia das empresa.

Assim, quando o se fala em competência individual, observa-se conforme Roquete (2009), que os estudos sobre tal temática se intensificaram a partir da década de 1980, especialmente aqueles de natureza teórica, que buscavam conceituar a prática da competência individual junto ao cenário organizacional (PAIVA; MELO, 2008; MÂSIH *et al.*, 2008). Tanto que o conceito de Competência Individual, não é algo recente, pois embora o mesmo trata de uma ideia consideravelmente antiga, que sofreu ao longo de sua evolução um processo, de (re-)conceituação e (re-)valorização, em decorrência de vários fatores, como os processos de reestruturação produtiva e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização e das novas demandas do mercado.

Logo, buscar informações quanto à competência ligadas à área de gestão organizacional, tornou-se uma crescente preocupação das organizações, principalmente com relação a novas formas de organizar e gerenciar o trabalho, a qual envolve não somente aspectos ligados ao gerenciamento de pessoas, mas da organização como um todo (MUNCK, 2008).

Assim, o presente estudo teve como objeto, analisar quais as competências necessárias, para um indivíduo atuar como Gestor em uma empresa do ramo do Agronegócio. Ressalta-se conforme Munck (2008), que a gestão por competências, mesmo diante de lacunas conceituais, se apresenta como uma das maiores evoluções na forma de pensar a administração nos últimos anos, pois a possibilidade de nortear e ser norteadada pela estratégia posiciona-a como variável definidora da distância entre o esperado e o possível, entre o almejado e o alcançável dentro de uma organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item, será apontado o aporte teórico que servirá de suporte para realização da presente pesquisa, sendo esses: (2.1) Gestão por competência, (2.2) Competência Individual e (2.3) Modelos de competência - Fleury e Fleury (2001).

### 2.1 Gestão por Competência

Segundo Bergamini (2012), observa-se já no fim do século XX e início do século XXI, que muitas regras relacionadas às formas de avaliar os colaboradores, junto ao ambiente organizacional, foram alterados ao longo dos anos, a medida que o cenário organizacional já não estava tão simples e os padrões como na época da Administração Científica, também não condiziam com a atual realidade das organizações.

Assim, com as exigências dos consumidores, que também evoluíram com o passar dos tempos, as organizações se viram obrigadas a trabalhar com mais rapidez e maior qualidade de seus produtos a fim de se manter no mercado, ou seja, surge junto ao complexo industrial e comercial, a necessidade de se primar, por um diferencial, o qual exigia elevada competência por parte da organização e principalmente por parte de seus colaboradores.

Vale ressaltar, que a utilização das competências, junto as organizações depende do alicerce intelectual e consciente de cada indivíduo que a compõem, uma vez que está relacionada a predisposição interior e a motivação consciente de cada colaborador (BERGAMINI, 2012).

Logo, a gestão por competências, é definida como uma ferramenta estratégica, que tem como foco a busca constante por melhorias junto ao desempenho global da organização, através do acréscimo do desempenho individual dos funcionários, ou seja, através do incentivo da utilização de suas competências (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Para Gramigna (2007), a gestão por competências, pode ser relacionada com um conjunto de práticas e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas, ou conforme Fleury e Fleury (2001), a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

### 2.2 Competência Individual

Conforme Fischer *et al* (2009), o que diferencia as empresas líderes em diferentes ramos, é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências individuais são exploradas, pois saber lidar com as competências individuais, remete ao conceito de habilidade, a uma atividade de trabalho gerada por uma ação, ou melhor, aquela que sabe usufruir de seus benefícios as informações do ambiente. Tem-se assim que competência individual é o conjunto de conhecimento, de capacidade de ação e de comportamentos, embora os indivíduos, já nascem com um conjunto de competências, e isso varia de pessoa para pessoa, e com o decorrer da vida e com a sua auto avaliação que se é identificado, quais predominam.

Para Bergamini (2012), a competência individual depende da gestão que cada um faz dos seus próprios recursos pessoais, pois o próprio conceito de competência está relacionado com o de motivação, pois quanto mais competente for à pessoa mais determinada e motivada a realizar a função ela será.

Vilas Boas e Andrade (2009) aponta que as competências individuais, está muito mais relacionada às características próprias que os colaboradores tendem a possuir, e que devem ser explorados pelos gestores a fim de que essas contribuam para a organização, venha a



O modelo de Fleury e Fleury (2001) pode ser tido como um modelo que resulte em aprendizagem, uma vez que ele tende a gerar um processo de mudança do comportamento humano, através de estímulos e emoções que resultam em um processo de aprendizagem.

Ainda de acordo com o modelo de Fleury e Fleury (2001), o mesmo elaborou determinadas regras a fim de facilitar o trabalho do mapeamento das competências individuais com ênfase ao aprendizado, conforme mostra Figura 2.

**Figura 2: Competências individuais**



Fonte: Adaptado de Fleury (2002).

Assim, conforme Fleury (2002) a competência individual não é um estado, e não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico, ela vai além, conforme Le Boterf (1995) competência encontra-se em uma encruzilhada, com três eixos formados: 1ª pela pessoa (sua biografia, socialização), 2ª pela sua formação educacional e 3ª pela sua experiência profissional. Desta forma, pode-se dizer que a competência é conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais impulsionada pelo processo de aprendizagem e formação, pois conforme aponta Fleury (2002) a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

### 3. MÉTODO

O método é um instrumento básico para a busca e a compreensão do resultado e pode ser considerado como uma contrapartida caracterizada pela utilização dos métodos científicos que permitem alcançar os objetivos com muita segurança e economia, traçando assim o caminho a ser seguido com conhecimentos válidos e verdadeiros (RICHARDSON, 1999; LAKATOS, MARCONI, 2003).

Desta forma, quanto, ao problema a pesquisa classificou como qualitativa, pois se caracteriza como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características,

colocação de diversos problemas e limitações do ponto de vista da pesquisa social (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos objetivos a pesquisa classificou-se como Exploratória, a qual segundo Gil (2010) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, uma vez que estabelece critérios, métodos e técnicas para elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses.

A pesquisa também se classificou como estudo de caso, e seguiu as etapas de formulação do problema; definição da unidade de caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise de dados e preparação do relatório (GIL, 2009; YIN, 2010).

**Quadro 1: Etapas do estudo de caso**

<b>Etapas</b>	<b>Como</b>
Formulação do problema	Quais as Competências Individuais necessárias, para um indivíduo ser Gestor Rural?
Definição da unidade de caso	Rede de Beneficiamento e recebimento de Grão do RS.
Determinação do número de casos	Único.
Elaboração do protocolo	A partir do referencial.
Coleta de dados	Documental e Entrevistas.
Avaliação e análise de dados	Análise de conteúdo.
Preparação do relatório.	

Fonte: adaptado de Gil (2009) e Yin (2010).

Para a coleta de dados foi utilizada documentação direta, ou seja, entrevista semiestruturada junto aos gestores e diretores da Rede de Beneficiamento e recebimento de Grão do RS (Quadro 2).

A entrevista semiestruturada é caracterizada pela forma de como ele é aplicada através de perguntas como se fosse um questionário qual o entrevistador terá que responder as questões estruturadas conforme o assunto a ser investigado no tema, tendo como o objetivo principal atingir o máximo possível de clareza nas descrições dos fenômenos que estão sendo tratadas, são perguntas descritivas, partindo do pressuposto de que uma boa entrevista começa com a formulação de perguntas básicas, que deverão atingir o objetivo de pesquisa, é possível fazer uma análise do roteiro para identificar a sua adequação em termos de linguagem, estrutura e sequência das perguntas no roteiro (MANZINI, 2003).

**Quadro 2: relação de entrevistados**

Entrevistada	Identificação	Tempo de Atuação na Organização	Tempo da Entrevista
Proprietária da Organização	G1	20 anos de atuação junto à organização	40 minutos
Consultora de qualidade da organização	G2	13 anos de atuação junto à organização	1 hora e meia
Gestora de Rh	G3	04 Meses de atuação junto à organização	30 minutos
Psicóloga	G4	01 ano de atuação junto à organização	35 minutos
Gerente Unidade Cruz Alta	E1	04 anos de atuação junto à organização	45 minutos
Gerente Unidade Fortaleza dos Valos	E2	10 anos de atuação junto à organização	1 hora e 15 minutos
Gerente Unidade Tapera	E3	08 Meses de atuação junto à organização	30 minutos
Gerente Unidade Júlio de Castilhos	E4	02 anos de atuação junto à organização	1 hora

Fonte: elaborado pelas autoras

As entrevistas ocorreram *in loco* e o roteiro (Figura 3) foi baseado em sete categorias de análise, indicadas pelo modelo de Competência Individual de Fleury e Fleury (2001): (1) Saber mobilizar recursos, (2) Saber Aprender, (3) ter visão estratégica do negócio, (4) Saber Agir, (5) Saber Comunicar-se, (6) Saber Engajar-se/Comprometer-se e (7) Assumir responsabilidade.

Para Gil (2010) uma vez coletados os dados estes devem ser analisados, a fim de dar sustentação para as respostas ao problema proposto para a investigação, além disso, o autor relata que estes dados precisam ter uma interpretação mais ampla, que por sua vez, depende dos conhecimentos adquiridos anteriormente pelo pesquisador.

Assim sendo, a análise dos dados foi essencialmente qualitativa e através da análise de conteúdo, tendo em vista que ao longo do percurso, se obteve um embasamento teórico e científico a respeito da bibliografia relativa ao assunto, facilitando a interpretação e análise dos dados.

Figura 3: Síntese das Perguntas



Fonte: Adaptado modelo Fleury (2001)

A pesquisa foi aplicada no mês de maio de 2014, junto à matriz da organização em Cruz alta/RS, aonde foi realizada a entrevista primeira com os gestores no dia 14/05/2014 no turno da tarde, em uma sala de reunião, posteriormente foi feito o mesmo procedimento para os gerentes no dia 21/05/2014, também no turno da tarde.

#### 4. RESULTADOS

A fim de melhor contextualizar os resultados da pesquisa, os mesmos foram separados por itens, sendo esses: A - Perfil demográfico dos gerentes – Desejado X Atual, B – Percepção dos Colaboradores (E) e Diretores (G) com relação às competências Individuais necessárias para o cargo de Gestor Rural e C – Síntese da pesquisa.

##### A- Perfil demográfico dos Gestores Rurais– Desejado X Atual

Tem-se com relação ao perfil demográfico dos atuais gerentes da organização em análises, pequenos impasses entre o que a organização deseja e o que a organização tem hoje junto a sua equipe, conforme Tabela 1.

**Tabela 1: Síntese Perfil Demográfico.**

Perfil Demográfico – Gestores Rurais		
Característica	Perfil desejado	Perfil atual da organização
Sexo	-Masculino	23 – Masculinos 2 – Mulheres
Ensino Superior	Administração, Ciências Contábeis, Agronomia ou Agronegócio.	(3 colaboradores não tem ensino superior) Administração, Contábeis, Agronomia ou Agronegócio.
Pós Graduação	Sim – Gestão Empresarial / Agronegócio / Logística	Apenas 4 tem - Gestão Empresarial / Agronegócio /
Idade	28 a 45 anos	22 anos a 56 anos
Estado Civil	Casado	6 Solteiros 19 casados
Experiência	Sim	5 são o primeira organização que atuam como gerente

Fonte: Dados entrevista com gestores e departamento pessoal.

Observa-se, que na atualidade a organização possui 2 (duas) mulheres no cargo de Gerente, sendo que uma delas esta trabalhando a mais tempo na organização, ou seja, cerca de 10(dez) anos, e passou por outros cargos até chegar a gerente. Quanto a escolaridade, por mais que a organização preze por pessoas mais qualificadas, em 3(três) unidades os gerentes não possuem segundo grau completo, observa-se que nesse caso, são as unidades que encontram-se mais longe da matriz e os gerentes deslocaram-se da matriz, para exercer tal função por indicação dos proprietários.

A idade, também possui uma pequena diferença, entre o perfil desejado e o que a organização dispõe, bem como o estado civil, ao passo que a organização dá preferência por gerentes casados, mas trabalha com 6 (seis) que são solteiros. A experiência também, se mostrou nem sempre imprescindível, tanto que dos 25 gerentes das atuais unidades 5 não possuem experiência no cargo.

Tais divergências entre o perfil desejado e o existente, junto a organização pode vir a comprometer os resultados da organização, uma vez como apontou, Vilas Boas e Andrade (2009) que as competências individuais, está muito mais relacionada às características próprias e individuais, que os colaborador possui, e que devem ser explorado pelos gestores a fim de atingir os seus objetivos propostos, ou seja, elas constituem a base das competências organizacionais para obtenção dos objetivos organizacionais.

**B – Percepção dos Colaboradores (E) e Diretores (G) com relação às competências Individuais necessárias para o cargo de Gestor Rural.**

A fim de buscar chegar a descrição mais próxima da realidade, quanto as competências para o cargo de gerente de uma organização do ramo do agronegócio, buscou-se apontar a percepção dos dois lados, ou seja, da organização e dos colaboradores, desta forma com relação a percepção dos colaboradores, os resultados das mesmas foram divididas conforme as varias apontadas pelos modelo de Fleury (2001): (A) Saber agir; (B) Saber mobilizar recursos; (C) Saber comunicar; (D) Saber aprender; (E) Saber engajar-se e comprometer-se; (F)Saber assumir responsabilidades e (G) Ter visão estratégica.

**A- Saber Agir**

Ao serem questionados quanto a competência saber agir, observou-se uma gama bem distinta de apontamentos sendo que muitas foram de encontro com o que a variável se propõem, de acordo com Fleury (2001), Saber o que e por que faz, bem como saber julgar, escolher, decidir.

**E1:** “Saber agir é algo inerente ao nosso cargo, pois toda a dinâmica de uma unidade é reflexo da atitude do gerente, e esse tem que saber fazer acontecer, porque senão as coisas não saem do chão e as metas não são cumpridas. Cabe ao gerente assumir as rédeas de sua unidade e sempre buscar tomar as decisão mais correta para a organização”.

**E3:** “O saber agir é muito relativo, em minha opinião ele vai de encontro do modo como vimos o negócio, a missão e a visão da empresa que representamos muitas vezes o saber agir, é simplesmente saber fazer o que a organização quer que você faça, e fazer bem feito. Julgar e escolher com certeza são importantes para um gestor, pois agronegócio é um mercado que muda muito rápido e muitas vezes somos forçadas a tomar varias decisões sobre enfoques iguais muitas vezes no mesmo dia”.

**E4:** “Saber agir, escolher, decidir e julgar, são quase como a segunda identidade de um gerente, não consigo imaginar um gerente opaco que não se imponha, que faça sua equipe trabalhar em prol da obtenção PPR, do bom trabalho da organização...”

**G1:** “A competência Saber Agir, é buscada com entusiasmo, através de testes psicológicos e um questionários de situações que é perguntado as novos colaboradores e também na entrevista com a gestora de Rh e com nossa consultara permanente de qualidade. Ela é trabalhada diariamente, através da nossa própria rotina que é muito mutável e exige que ela saiba lidar com todas as situações possíveis do negócio: Seca/Chuva – Dólar em Alta/Baixa – empresa crescendo muito rápido e exige decisões rápidas e assertivas.

**G2:** O Saber agir, é buscado durante o processo de recrutamento através de testes e entrevistas, para você entender bem, nosso processo seletivo ele se resume em: Análise do currículo pela psicóloga e gestor imediato – Testes psicológicos e questionários com perguntas direcionadas - Entrevista Psicóloga – Entrevista Consultora – Entrevista gestor Imediato – Entrevista Direção.

Do ponto de vista dos colaboradores, tem-se com base na percepção dos entrevistado, que a competência de saber agir, como sendo uma característica inerente e vital ao indivíduo que pretende ser gerente, sendo impossível a dissolução de um ao outro, ou seja, não há como imaginar um gerente sem que esse saiba agir. Outro apontamento interessante foi o mencionado pelo Entrevistado E3, o qual relata que o saber agir também esta ligado ao o que a organização quer e permite o gerente fazer.

Com relação à percepção dos Diretores, tem-se que a competência saber agir é muito importante pela organização, tanto que há uma orientação por parte dos mesmos, por buscá-la durante o processo de recrutamento de forma intensa, vale ressaltar que pela forma descrita do processo seletivo, ela é buscada como reflexo de ações que podem ocorrer diariamente junto à organização, e não como uma característica que deve ser agente da mudança.

#### **B- Saber Mobilizar Recursos.**

Quanto à competência saber mobilizar recursos, a qual é definida pelo modelo de Fleury (2001) como criar sinergia, mobilizar recursos e competências, os entrevistados apontaram que:

**G1:** “Ela é vista como um cenário ideal, ter um colaborador que consiga criar um ambiente que interativo, que trabalhe em prol do resultado esperado pela organização é algo perfeito, porém é um cenário ótimo, mas a realidade é bem diferente, esse profissional não existe e até que a organização trabalhar para se ter ele demora muito tempo e requer um grande investimento. Então desde que o colaborador consiga gerir e contornar situações de conflito junto a sua equipe já está muito bom. E estimulamo-las através da autonomia que damos aos gerentes para trabalhar sua equipe e por cursos/treinamento que estamos sempre ofertando”.

**G2:** “Ela é uma competência muito pertinente, ao ramo do agronegócio, mas difícil de encontrar. Para estimular ela temos as políticas de treinamento que sempre são orientadas para lapidar nossos colaborador e deixar com a cara da nossa empresa.”

**G3:** “Sempre se é solicitada indiretamente para os cargos de gerencia, porem se o candidato tiver uma boa desenvoltura comunicativa, já serve para compensar tal característica. Na organização as políticas de treinamento sempre busca suprir lacunas qualquer carência entre as competências desejadas e necessárias”.

**E2:** “Mobilizar recursos e competências, não é algo tão simples assim, exige um grande jogo de cintura com a equipe que trabalhamos, e principalmente com a alta gerencia, pois é necessária muita liberdade de ação para poder criar sinergia, não depende só da boa vontade dos gerentes.”

**E4:** “Volto a afirmar, que assim como saber agir, saber mobilizar recursos, não é apenas competências dos gerentes, mas sim função e atribuição que eles têm que desempenhar para poder se considerar um gerente”.

Neste item evidenciou-se que, o saber mobilizar por parte dos gestores é considerado como um competência de grande importância ao cargo de gestor, porém é considerada difícil de ser alcançado, pois segundo os mesmos, profissionais com tal característica, já se encontram empregados, ou seja, não há disponibilidade de tal profissionais para contratação.

Na percepção dos colaboradores, os mesmos acreditam, que ela também é uma característica inerente e indispensável ao cargo, bem como eles também apontam que a manifestação da mesma depende da abertura que a organização oferta aos gerentes para realizar suas funções.

### **C- Saber Comunicar**

Com relação a competência saber comunicar, a qual diz respeito a capacidade de compreender, trabalhar, transmitir, informações, conhecimentos (FLEURY, 2001), logo temos com relação a tal fator:

**G1:** “Partindo da ideia de que a missão da organização é “Oferecer soluções para a agricultura através de ações rápidas e diferenciadas”, com certeza quando buscamos um colaborador novo, buscamos o perfil da empresa do Ramo do Agronegócio, que é um perfil de colaborador totalmente proativo e que saiba se comunicar muito bem, pois no agronegócio tudo evolui muito rápido então é necessário que a pro atividade da comunicação desse colaborador também evolua com o ramo. Também temos, que o, saber comunicar-se é uma grande fragilidade, observo muitos candidatos ansiosos que travam na hora da entrevista, e que possuem muita qualificação curricular,

mas na hora de se expressar não demonstram tal potencial.

**G4:** “Sempre buscamos um perfil diferenciado, que tenha a cara da empresa do Ramo do Agronegócio, mas nem sempre isso é uma missão fácil, e pela necessidade de contratação acabamos contratando nem sempre alguém totalmente proativo. Quanto a comunicação escrita, também é um ponto o qual observamos, tanto que a cerca de 6 meses implantamos mais uma fase em nosso processo seletivo, com o objetivo do entrevistado escrever um pouco e podermos analisar a escrita deles.

**E1:** “A comunicação é tudo, literalmente! E como temos que tratar com produtores, empresários e autoridades locais, quem não sabe se comunicar de forma coerente com cada situação, não sobrevive no ramo, que exige que nós imponhamos de forma incisiva pela comunicação, tanto verbal como escrita.

**E2:** “Nos dias de hoje, com a informação nos atropelando a cada cinco segundos, temos que usar a comunicação como uma ferramenta estratégica, importante para o sucesso de nosso trabalho, e através dela que podemos diferenciar nossa atuação dos demais, por isso temos que trabalhar a questão da comunicação, verbal ou não verbal, principalmente aquele que remete a imagem da empresa na qual trabalhamos.

Quanto à competência relacionada à comunicação observa-se que os gestores, apontam está, como uma competência imprescindível, para o ramo do agronegócio, ou seja, um profissional proativo, que tenham a comunicação como uma característica marcante e diferenciada, embora os mesmos apontem que encontrar alguém com tal competência não é uma tarefa simples, assim como os mesmos também indicam que hoje os candidatos a uma vaga de emprego como gerente demonstra a comunicação escrita como uma grande fragilidade ao cargo.

Novamente, os colaboradores apontam a importância de tal competência ao cargo, sendo que também a classificam, como uma ação básica e diferencial dos profissionais que atuam no ramo, uma vez que saber comunicarem-se bem tanto verbalmente quanto por escrita é um diferencial para o indivíduo e para a organização.

#### **D- Saber aprender**

Sobre a competência saber aprender, tem-se que com relação à mesma que representa trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber desenvolver-se (FLEURY, 2001) que para gestores e colaboradores da organização em estudo que:

**G1:** “Não há uma política, definida sobre tal prática junto à organização o que temos são rotinas de trabalho que tem como objetivo mapear os processos que existem e permitir que qualquer pessoa dentro da organização realize o referido processo, mas não temos nenhum modelo de aprendizado sendo utilizado”.

**G2:** “Tentamos reter o conhecimento dos nossos colaboradores através do monitoramento de suas atividades, através de um roteiro o qual criamos e o qual é representado pelo mapa dos processos, mas não temos nenhum modelo específico”.

**G3:** “Não há nenhum modelo específico ligada a questão de aprendizado. É lógico que elas são sempre importantes, porém não há uma rotina específica ou alguém destinado a gerir esse processo”.

**E1:** “Não observo, nenhuma ação por parte da organização para reter o conhecimento dos colaboradores, sobre as rotinas de trabalho. O que me é cobrado é a questão de estar buscando me atualizar sempre, seja quando a rotinas junto ao sistema ou sobre informações que podem melhorar a qualidade do meu trabalho, mas não há uma cobrança ou um método para que fique registrado ou guardado, resultado do meu trabalho”.

**E3:** Sinto uma lacuna nesse aspecto junto à organização, tanto que tive muita dificuldade de entender como era os procedimento e rotinas internas da organização, pois não há nada escrito detalhadamente, o que há é fluxograma de trabalho, mas nada detalhado, e o que me chamou a atenção que a questão de aprendizado sempre foi uma questão apontado durante o processo seletivo, mas na prática não é tão exercida.

Tem-se com relação a tal competência, que a mesma é tida como uma fragilidade para ambas as partes, pois a organização assumiu, junto as entrevistas, que não possui nenhum modelo para trabalhar e reter os colaboradores, bem como não possui um modelo de aprendizado para ser desenvolvido, junto à organização;

Em contrapartida, para os gerentes que são contratados e não possuem um modelo, para orientar suas atividades e para contribuir com a organização e consiga assim gerir o aprendizado organizacional, nota-se que a organização possui um fluxograma de processo, o qual determina a sequência de tarefas e ações por setores, mas que se apresenta limitada pois, ele é estanque não permite que seja acrescentada novas informações sobre novos aprendizados geridos.

### **E - Saber engajar-se e comprometer-se**

Quanto a questões relacionadas, a um profissional com competência de engajar-se, empreender e comprometer-se, tem como base nas respostas dos entrevistados

**G1:** “Imprescindível, com certeza... Para termos sucesso dependemos de tomada de decisão de todos os agentes importantes da empresa, e o ramo do agronegócio exige um profissional disposto a empreender e assumir risco. É um profissional proativo, com visão de mercado e negócio... Que além de aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, ele cria as próprias oportunidades, e é esse o perfil que também buscamos alguém que não simplesmente some, mas sim multiplique! Quanto ao comprometimento infelizmente o maior comprometimento esta atrelada a parte financeira e status, pouco realmente estão aqui por amor à empresa, que é o que gostaríamos que estivesse acontecendo, que as pessoas pudessem ver a empresa como a extensão de sua família.

**G3:** “Uma pessoa proativa, que esta em sintonia com as coisas que estão ocorrendo e busca um diferencial para se destacar... O perfil desejado é um profissional dinâmico e responsável. Quanto à questão de comprometimento é difícil definir como um todo existe pessoas que trabalham na organização há muito tempo e realmente se comprometem de forma incondicional com a empresa. E há aquelas que realmente só estão aqui por estarem, por precisaram de uma oportunidade, mas que não entendem a dimensão da empresa como um todo.

**E1:** “Noto que todas essas questões depende muito de dois fatores: (1) o perfil profissional de cada e o que cada um quer da sua vida profissional e (2) da abertura que a organização da para você agir, esses fatores vão determinar o perfil empreendedor que você terá bem como vão determinar o tipo de comprometimento que você terá com a organização”.

**E2:** “Tenho para mim que só conseguimos excito naquilo que amamos, então temos que nos comprometer afetivamente com a organização e darmos nosso melhor, através do nosso engajamento e do nosso perfil empreendedor.

Observa-se que a organização procura um profissional proativo, empreendedor que tenha um comprometimento afetivo pela organização, ou seja, sinta-se parte dela, mas que os próprios gestores entendem que é difícil de criar tal relacionamento, tanto que na atualidade não contam com 100% de comprometimento afetivo junto a organização.

Quanto aos colaboradores, observa-se que tal competência é tida para os mesmos como algo inerente a personalidade de cada um, bem como de acordo com a forma que a organização incentiva e permite tais característica se manifestar-se, pois com certeza tais competências são muito pertinente para a organização.

#### **(F) Saber assumir responsabilidades**

Saber assumir responsabilidade, também é um fator apontado pelo modelo de Fleury (2001), a qual a exemplifica como, a capacidade ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido. Desta forma com relação a tal competência os entrevistados apontam que:

**G1:** “Dependo os cargos, com certeza, pois um gerente ou os cargos sênior tem que saber se posicionar frente a sua equipe, e confesso que não é uma característica fácil de encontrar, nossos últimos gestores tiveram que ser trabalhados para ter tal característica, nenhum chegou pronto para o trabalho. Observo que nem todos têm... A maioria possui muita insegurança e medo de assumir responsabilidade já assumindo... Uma vez que sem saber eles já estão assumindo responsabilidade”.

**G2:** “Necessária é, porém nem sempre possível, logo temos que nós enquadrar com o melhor que o mercado possa nos oferecer”.

**E2:** “Ao momento que se decide assumir um cargo de gerencia você já está assumindo responsabilidades de comandar uma unidade e uma equipe, então muito mais que uma competência é uma obrigação do cargo”.

E3: “Simplesmente, não há gerencia sem responsabilidade, é vital como respirar”.

Tem-se que a organização, percebe certas fragilidades, com relação a tal competência, porém tem a mesma como mínima para execução do cargo, por isso a mesma tenta através de práticas de treinamento desenvolver e lapidar a mesma, junto aos seus colaboradores. Para os gerentes ela é tida como algo natural ao cargo e segundo eles conseguem desempenhá-la de forma condizente ao cargo.

### **G - Ter visão estratégica.**

Quanto ao fato de conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas, é característica da competência individual, definida como visão estratégica, a qual é tida pelos Diretores e colaborador da organização, como:

**G1:** “Saber interpretar o mercado e a concorrência, identificar ameaças e oportunidades são noções básicas para um candidato que quer entrar e se manter no ramo.

**G2:** “Ter noção/visão de mercado é uma característica desejável na hora de selecionar um candidato, pois com certeza, no ramo do agronegócio não tem espaço para amadores.

**E1:** “Nota que tal competência é mais exigida ao longo dos anos trabalhado junto a organização, é claro que a questão de ter noção de mercado tem que ser uma habilidade demonstrada no ato da contratação”.

E3: “Acredito que tal fator é uma competência, a qual tem que ser muito mais trabalhada junto a organização que ela chegue pronta para a organização, uma vez que quando começamos a buscar uma oportunidade junto a organização temos uma visão superficial da mesma e não noção mais aprofundada”.

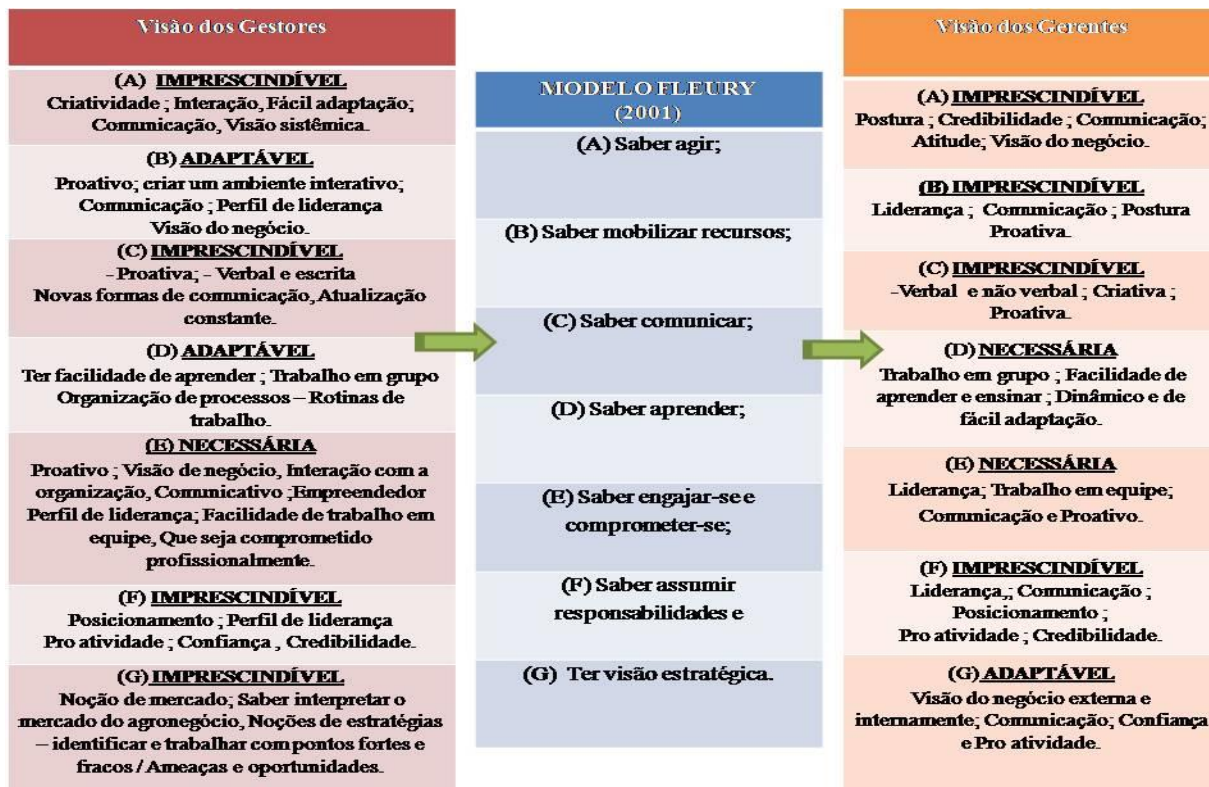
Nesse quesito, foi apontada por parte dos Diretores, ter noções de mercado, ou seja, ter visão estratégica é na opinião dos Diretores uma característica imprescindível para um individuo que pretende ser gerente de uma unidade, pois como foi mencionado na própria fala dos Diretores: “... *no ramo do agronegócio não há espaço para amadores.*”.

Em contrapartida para os gerentes, tal competência é vista como adaptável, uma vez que na percepção deles ela deve ser trabalhada e desenvolvida a partir de ações da organização, pois não tem como um gerente chegar a uma organização para começar a desenvolver suas atividades, sem conhecer a política organizacional da empresa, pois essa é mutável de organização para organização.

### **C – Síntese da pesquisa**

Desta maneira, pode-se apontar de forma resumida a visão dos Diretores e dos gerentes quanto à competência individual necessária ao cargo de gerente, tomando-se como base o modelo de Fleury (2001).

Figura 4: Síntese do Resultado da Pesquisa



Fonte: Pesquisa de campo.

Ao retomarmos a concepção de Bergamini (2012), de que a competência individual depende da gestão de cada organização, uma vez que o próprio conceito de competência, está relacionado com o motivação individual de cada um, e que sua relação tende a trazer bons resultados para a organização uma vez que, quanto mais competente for à pessoa mais determinada e motivada a realizar a função ela será, tem-se que as discordância entre a percepção dos Diretores e Gerentes, quanto à necessidade de algumas, competências individuais inerentes ai modelo de Fleury e Fleury (2011), necessárias para execução do cargo de gerente, pode ser encarada como um fator de risco para o bom andamento da rotina junto a organização, bem como do alcance de metas e objetivos organizacionais.

Dentre as competências Individuais, algumas foram apontada como adaptáveis, sendo essas: (B) Saber mobilizar recursos, que na percepção dos Diretores é uma competência adaptável, em contrapartida para Gerentes ela é imprescindível, tanto que na própria fala de um dos gerentes entrevistado, tal posicionamento se torna evidente: *“Volto a afirmar, que assim como saber agir, saber mobilizar recursos, não é apenas competências dos gerentes, mas sim função e atribuição que eles têm que desempenhar para poder se considerar um gerente.”*

O fator saber aprender também se mostrou distinto entre os entrevistados, pois os Diretores a classificam como adaptável e os gerentes como uma característica necessária, a posição dos Diretores baseia-se na seguinte premissa exposta pelas mesmas: *“Não há uma política, definida sobre tal prática junto à organização o que temos são rotinas de trabalho que tem como objetivo mapear os processos que existem e permitir que qualquer pessoa dentro da organização realize o referido processo, mas não temos nenhum modelo de aprendizado sendo utilizado”*.

A competência ter visão estratégica do negócio, também apresentou discordância, uma vez que para os Diretores ela é imprescindível e para os gerentes ela é adaptável, salienta-se que tal visão dos gerentes, justifica-se por argumentos semelhantes a: *“Acredito que tal fator é uma competência, a qual tem que ser muito mais trabalhada junto a organização que ela chegue pronta para a organização, uma vez que quando começamos a buscar uma oportunidade junto a organização temos uma visão superficial da mesma e não noção mais aprofundada.”*

Nos demais fatores, ambas as partes concordaram com a classificação das competências individuais, inerente ao cargo de gerente.

Vale ressaltar, que sendo considerada necessária, adaptável ou imprescindível, deter o conhecimento das competências individuais dos colaboradores, é importante para as organizações, pois conforme Fleury (2002) a competência individual não é um estado, e não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico, ela vai além, conforme Le Boterf (1995) competência encontra-se em uma encruzilhada, com três eixos formados: 1ª pela pessoa (sua biografia, socialização), 2ª pela sua formação educacional e 3ª pela sua experiência profissional, e pode ser considerada um triunfo para as organizações, que buscam sua manutenção e excelência no mercado organizacional, através de um produto ou atendimento diferenciado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados, evidenciados pela presente pesquisa, pode-se contextualizar a mesma frente à temática investigada, bem como foi possível identificar quais são as competências individuais necessária, para um indivíduo ocupar o cargo de Gestor Rural.

Ressalta-se que o objetivo geral deste foi identificar quais as competências individuais necessárias aos gerentes de uma organização do ramo do agronegócio, sendo que para facilitar a obtenção de tal objetivo, traçaram-se como objetivos específicos: (1) identificar as competências individuais dos gerentes de uma organização do ramo do agronegócio, a partir das percepções dos próprios gerentes e dos Diretores.

Assim pode-se apontar que formalmente, que não há um modelo/roteiro de competência, específico para captação de gerentes junto a organização, e que as questões de competências destes encontra-se em momento de formulação em pontos isolados, no setor de gestão de pessoas, o qual é gerido por 4 (quatro) pessoas, sendo essas: (1) Proprietária da organização, (2) Consultora de qualidade da organização, (3) Gestora do setor de RH e (4) a Psicóloga, e entre essas há pequenas discordância entre características relacionadas ao modelo de competência de Fleury (2001), ao qual foi utilizado como base para esta investigação.

Outro ponto importante o qual a pesquisa evidenciou, foi com relação à questão da carência de profissionais com as competências desejadas pela organização, principalmente que possua todas as características / competência as quais o cargo necessita, e que devido a urgência, faz com que se contrata profissionais que possuam apenas algumas competências necessária ou até mesmo nenhuma, a fim de suprir a carência da organização. Faz-se necessário trazer tal apontamento, pois ele pode servir como uma justificativa para os Diretores e Gerentes terem percepções, diferenciadas sobre as competências necessárias ao cargo de Gestor Rural.

Assim quanto à competência saber agir, observa-se que ambas as partes apontaram tal competência como imprescindível ao cargo de gerentes, sendo que até nas características as quais eles acreditam ser pertinentes a essas competências, houve consenso por ambas as partes, as quais acreditam que os gerentes para desenvolver tal competência precisam ter: Boa Comunicação, Atitude e Visão de negócio.

Com relação à competência, saber mobilizar recursos está foi interpretado de forma distinta entre os entrevistados que para os Diretores ela é uma competência adaptável, ou seja, em uma função da carência de profissionais com tal característica junto ao mercado, eles acreditam que podem lapidar ela no transcorrer do trabalho, desde que o colaborador possui a competência de saber comunicar-se bem; Já para os gerentes ela é uma característica imprescindível, pois eles entendem que não a gerente sem tal competência.

Saber comunicar-se foi consenso para ambas as partes que é uma competência imprescindível, e que não há gerente sem tal competência, bem como a competência de saber engajar-se e comprometer-se foi tida por ambos como necessária a função, mas ambos concordam que ela é desenvolvida ao longo do trabalho elaborado em equipe e consequentemente a competência assumir responsabilidade, também foi interpretado por ambos como imprescindível, tanto que eles entendem que o ato de assumir um cargo de gerencia já trás consigo a capacidade de assumir responsabilidade e riscos.

As competências que também foram vistas de formas destoante, foram a de saber apreender e a de ter visão estratégica, as quais para os Diretores são tidas como adaptável e imprescindível é considerada pelos gerentes como necessária e adaptável, salienta-se que os gerentes apontam que ambas devem ser trabalhadas pela organização, mas que a capacidade de aprender e necessária para se ter visão estratégica do negócio.

Portanto, as competências individuais que devem ser trabalhadas para a organização ter simetria entre as competências percebidas pelos gerentes e as necessárias para o cargo, a fim de que os dois lados falem a mesma língua, e tenham a mesma percepção frente à organização, são: (1) Saber mobilizar recursos; (2) Saber Apreender e (3) ter visão estratégica do negócio, apontam-se essas uma vez que ambas as partes não conseguem ter a mesma percepção destas como uma competência do cargo. As demais: (1) Saber Agir; (2) Saber Comunicar-se; (3) Saber Engajar-se e Comprometer-se e (4) Assumir responsabilidade, deve-se ter um olhar constante de cautela para que se mantenha a atual percepção dela por ambas as partes e para seu bom andamento.

Vale ressaltar, que o presente estudo apresentou pequenas limitações, uma vez que não conseguiu entrevistar todos os gerentes da organização, em função de motivos pessoais dos mesmos e da distancia entre as unidades e matriz, ressalta-se também que os resultados da pesquisa dizem respeito à realidade da organização pesquisada, e sua generalização para os demais casos, só pode ser feito a partir da reaplicação do modelo.

## REFERÊNCIAS

BANOV, M., R. **Recrutamento, Seleção e Competências**; (2 ed). São Paulo: Atlas 2011.

BARBOSA, D, C; *et al.* **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do tribunal de contas da união**. Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, 2001.

BECKER, J. F. **Competências Individuais – Um estudo de caso na empresa Luiz Schirmann Filho**. Trabalho de Conclusão de Curso - Administração Unicruz, Cruz Alta/RS: 2011.

BERGAMINI, C, W. **Competência: A chave do desempenho**; São Paulo: Atlas 2012.

CROSSAN, M; L, H; WHITE, R. An organizational learning framework; from intuition do institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMO, P. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

FENWICK, T. Understanding relations of individual-collective learning in work: A review of research. **Management Learning**, v. 39, n. 3, p. 227-243. 2008.

FERNANDES, O. Entre a teoria e a experiência. **Desenvolvimento de Competências de enfermagem no ensino clínico no hospital no curso de licenciatura**. Camarate: Lusociência, São Paulo: 2008.

FISCHER, T *et al.* **Competências na Gestão Intercultural: Desafios para a Aprendizagem e Qualificação**, **EnANPAD**, São Paulo: 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGE-FRANÇA, A.C. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 3 ed (reedição). São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, I; *et al.* **Apostila do Seminário: Gestão de Competências e Trilhas de Aprendizagem**. TCU. 2003.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5º ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: **Les Éditions D'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LIMA, P. E. S. **Redes Interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas parceiras**. Dissertação de mestrado, Santa Maria, 2007.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6º ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, I. B. Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa. **SEGET**, 2006.

MILANESE, C; NEVES, L. B. LEAL, M. MAZA, R; AQUINO, T. A gestão de competências nas organizações. **Periódicos Assesc**: 2008.

MUNCK, L; MUNCK, M. M. (RE) estruturação organizacional sob a lógica da competência. Uma proposta de aplicação em uma pequena empresa de consultoria. **Revista Eletrônica de Administração**. Volume 4: 2008.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

REINBOLD, M. F. e BREILLOT J. M., “Gérer la compétence dans l’entreprise”, Ed. L’Harmattan, Paris: 1993.

ROQUETE, R. F. **Competências Profissionais de Professores-Arquitetos**: um estudo em três universidades da cidade de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

SANT’ANNA, A. S; MORAES, L. F. R; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005. VILAS BOAS, A A; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: E, 2009.

VILAS BOAS, A. A; ANDRADE, B. O. R. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro, 2009.

WHITAKER, C. B. **Competência**: A chave do desempenho. 1ª ed. São Paulo: Atlas 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.