

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA PROPRIEDADE RURAL DE  
AGRICULTURA FAMILIAR**

**MANAGEMENT BY COMPETENCES IN A RURAL PROPERTY OF FAMILY  
AGRICULTURE**

Beatriz Scapin, Manoela Da Silva Zuchetto e Camila Coletto

**RESUMO**

A produção rural é um setor de grande importância econômica, por isso o gestor de uma propriedade rural não deve ter apenas o conhecimento técnico, deve ter conhecimento de diversos mercados para seus produtos, conhecimento de toda cadeia produtiva, para que seu empreendimento tenha sucesso, e possa se manter no mercado. Dentro da gestão de uma propriedade a gestão por competências conduz os colaboradores para que atinjam as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. A pesquisa foi desenvolvida em um propriedade rural, de agricultura familiar, que se destaca pela sustentabilidade, e está localizada no município de Júlio de Castilhos/RS, onde atuam a 19 anos, ocupando uma área de 14 hectares, o objetivo da pesquisa foi identificar as principais competências encontradas dentro da propriedade rural. Este artigo, foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica e de uma pesquisa de dados, através de uma entrevista semi estruturada com o gestor da propriedade. Através da pesquisa, pode-se identificar que dentro da propriedade se destacam como as principais competências a criatividade, trabalho em equipe, tomada de decisão, organização e planejamento.

**Palavras-chave:** Gestão por competências, sustentabilidade, produção rural, agricultura familiar, criatividade.

**ABSTRACT**

Rural production is a sector of great economic importance, so the manager of a rural property must not only have the technical knowledge, must have knowledge of several markets for their products, knowledge of the entire production chain, so that their enterprise is successful, And can remain in the market. Within the management of a property the management by competences leads the employees to reach the goals and objectives of the organization through their technical and behavioral skills. The research was developed in a rural, family farm, which stands out for sustainability, and is located in the municipality of Júlio de Castilhos / RS, where they work for 19 years, occupying an area of 14 hectares, the objective of the research was to identify The main skills found within the rural property. This article was developed through a bibliographical research and data search, through a semi structured interview with the property manager. Through the research, one can identify that within the property stand out as the main competencies the creativity, teamwork, decision making, organization and planning.

**Keywords:** Management by skills, sustainability, rural production, family farming, creativity.

## **1. INTRODUÇÃO**

A produção rural é um setor de grande importância tanto no contexto municipal, estadual, nacional e mundial, gerando grande desenvolvimento econômico. O Brasil é um país privilegiado para a agricultura devido ao clima bom e ao solo que possui, com isso, a produção está crescendo cada vez mais, e exigindo qualificação do gestor da propriedade. Com a produção crescendo é preciso investir não só no manejo das culturas, mas principalmente na gestão da propriedade rural.

O gestor de uma propriedade rural não deve ter apenas o conhecimento técnico, deve ter conhecimento de diversos mercados para seus produtos, além disso, deve ter conhecimento de toda cadeia produtiva, para que seu empreendimento tenha sucesso, e possa se manter no mercado. Devido a isso, as propriedades rurais estão cada vez mais preocupadas em como gerenciar, liderar e coordenar os colaboradores da propriedade rural e em como tomar decisões para alcançar o sucesso da propriedade.

A pesquisa foi desenvolvida em uma propriedade rural, de agricultura familiar, que está localizada no município de Júlio de Castilhos/RS, onde atuam a 19 anos, ocupando uma área de 14 hectares, o objetivo da pesquisa foi identificar as principais competências encontradas dentro da propriedade rural, e como objetivos específicos, levantar quais os mecanismos de avaliação de competências utilizadas pela propriedade rural; e analisar a relação do processo de avaliação de competências com as mudanças que ela causa na propriedade rural. Este artigo, foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica e de uma pesquisa de dados, através de uma entrevista semi estruturada com o gestor da propriedade.

Por ser uma propriedade de agricultura familiar ela não gira em torno do cultivo de apenas uma cultura, e sim do policultivo, ou seja, do plantio de diversos produtos. Dessa maneira, podemos encontrar dentro da propriedade estudada, o cultivo de frutas, legumes e verduras, a criação de aves, bovinocultura de leite, suinocultura, e piscicultura, tendo como objetivo atender o consumo próprio da família, diminuindo os custos de vida, a produção excedente é comercializada, assim aumentando a renda da família. A renda principal da propriedade gira em torno do cultivo de milho e soja.

Este trabalho é de grande importância pois existem poucos estudos sobre gestão por competências na área rural, e é uma área que está crescendo ano a ano e necessita de conhecimentos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão por competências**

A gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para que atinjam os objetivos e as metas da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. (LEME, 2008)

Dutra (2004) associa ao conceito de competência à noção de entrega, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não asseguram que a competência seja entregue à organização.

De acordo com Munck, Souza e Zagui (2012) a descrição das competências essenciais de uma organização, e a estruturação das mesmas através de um modelo pode ser um ponto inicial para o desenvolvimento dos planejamentos estratégicos, os quais alinharão necessidades organizacionais, preocupações mercadológicas e perspectivas pessoais.

Para Bitencourt, Azevedo e Froehlic (2013) as competências organizacionais podem ser entendidas como: aquelas relacionadas à capacidade da organização em buscar, incessantemente, oferecer produtos e serviços que satisfaçam seus clientes e que representem um diferencial, difícil de imitar, frente a seus concorrentes. Portanto, estamos falando de sustentabilidade, diferencial competitivo, estratégia.

Fleury e Fleury (2001) estabelece que as competências de uma organização são formadas por um conjunto sinérgico de competências individuais e organizacionais e, não são somente a soma das competências individuais de seus colaboradores.

Boyatzis (1982) defende a competência como “características ou habilidades da pessoa que a capacita a demonstrar ações específicas apropriadas”

Segundo Vieira; Garcia (2004) competências é um conjunto de saberes e pressupões capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação.

Carbone et al. (2009) entende competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

As competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre atributos individuais e a estratégia da organização. (ZARIFIAN apud CARBONE, 2009, p. 44)

O processo de seleção e admissão de pessoas adequadas às necessidades presentes e futuras da organização tem como referência básica as competências que a organização espera que as pessoas manifestem no trabalho, conforme sugere Dutra apud Carbone (2009).

## 2.2. Sustentabilidade

Sasahara apud Lopes et al. (2012) diz que “durante as duas últimas décadas, o conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu para uma visão mais sistêmica, visto que o mesmo pode ser percebido pela sociedade sob diferentes óticas e interesses circunscritos nela”.

“Cada vez mais, é considerada a questão de sustentabilidade nos negócios advinha as preocupação da sociedade com modelos de produção que resultem em produtos competitivos em termos de preço, mas também que tenham qualidade, sanidade, preservem o meio ambiente e promovam o ganho social” (NEVES et al., 2010).

Segundo Lopes et al. (2012) “sob a ótica empresarial, o conceito “triple bottom line” (traduzindo como pessoas, planeta e lucro), 3Ps ou tripé da sustentabilidade, ganhou bastante força no mundo, inclusive no Brasil, nos últimos 20 anos”.

Dessa concepção surge o conceito dos 4Ps da sustentabilidade, que, sustentado pela proatividade, garante que as relações entre pessoas, planeta e lucro sejam alcançadas dentro de padrões mínimos de equidade, qualidade e longevidade. (LOPES et al., 2012, p. 134).

Outros exemplos importantes de ações sustentáveis: exploração dos recursos vegetais de florestas e matas, garantindo o replantio; preservação de áreas verdes não destinadas à exploração econômica; uso de fontes de energia limpas e renováveis (eólica, geotérmica e hidráulica); reciclagem dos resíduos sólidos e exploração do gás liberado em aterros sanitários como fonte de energia; e consumo controlado da água, visando evitar o desperdício, além da assunção de medidas que visem a não poluição dos recursos hídricos; entre outras. (ATITUDES SUSTENTÁVEIS).

Para o desenvolvimento de uma agricultura sustentável, recorre-se a muitos procedimentos da agricultura tradicional, entre os quais: a adoção de policulturas, que trazem inúmeras vantagens, como a perda menos intensa no caso de intempéries ou ataques de pragas, e mais proteção contra a ação de ventos e do sol, que desgastam o solo desnudo. (PINOTTI, 2010, p. 160).

De acordo com Pinotti (2010) “a chamada agricultura sustentável engloba vários tipos de agriculturas alternativas, sendo as principais a agricultura de baixos insumos, a orgânica e a agroecológica.

O secretário da Agricultura Familiar da Sead, Everton Ferreira, destaca que a agricultura familiar tem contribuído muito para a alimentação saudável da população brasileira. “Queremos ampliar o mercado voltado para a alimentação saudável e típica de cada região. E são esses profissionais que influenciam os hábitos alimentares, na elaboração dos cardápios das escolas e dos restaurantes”, diz.

### 2.3. Agricultura Familiar

Segundo o Ministério da agricultura 2016, a agricultura familiar tem dinâmica e características distintas em comparação à agricultura não familiar. Nela, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda.

Veiga apud Petersen (2009) afirma que “a agricultura familiar parece ter sido a forma mais adequada para o fornecimento a preços constantes ou decrescentes porque não criava nenhuma dificuldade à intensificação da produção, incorporando todas as inovações tecnológicas.

Segundo dados do Censo Agropecuário de 2006, 84,4% do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros pertencem a grupos familiares. São aproximadamente 4,4 milhões de estabelecimentos, sendo que a metade deles está na Região Nordeste.

O principal apoiador da agricultura familiar é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), que tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar. Por meio dele, agricultores familiares podem acessar várias linhas de crédito de acordo com sua necessidade e o seu projeto. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2016)

De acordo com o Censo Agropecuário 2006, na Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, a agricultura familiar foi assim definida:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

§ 1º O disposto no inciso I do caput deste artigo não se aplica quando se tratar de condomínio rural ou outras formas coletivas de propriedade, desde que a fração ideal por proprietário não ultrapasse 4 (quatro) módulos fiscais.

§ 2º São também beneficiários desta Lei:

- I - silvicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo, cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes;
- II - agricultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2ha (dois hectares) ou ocupem até 500m<sup>3</sup> (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede;
- III - extrativistas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput deste artigo e exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e fiscadores;
- IV - pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente.

### 3.METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de um material já existente, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2010, p.29), ou seja, de fontes secundárias, que abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto ( MARCONI E LAKATOS, 2010, pg. 166), abordando os temas referentes a gestão por competências.

A pesquisa de caráter descritiva, foi realizada através de um estudo de caso em uma propriedade rural, de agricultura familiar, que está localizada no município de Júlio de Castilhos/RS, atuando a 19 anos, com uma área de 14 hectares. Por ser uma propriedade de agricultura familiar ela não gira em torno do cultivo de apenas uma cultura, e sim do policultivo, ou seja, do plantio de diversos produtos. Dessa maneira, podemos encontrar dentro da propriedade estudada, o cultivo de frutas, legumes e verduras, a criação de aves, bovinocultura de leite, suinocultura, e piscicultura, tendo como objetivo atender o consumo próprio da família, diminuindo os custos de vida, a produção excedente é comercializada, assim aumentando a renda da família. A renda principal da propriedade gira em torno do cultivo de milho e soja.

Também se caracteriza como uma pesquisa de campo, que segundo Marconi Lakatos (2010, pág. 169) "é aquela utilizada com o objetivo de coletar informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema, para o qual procura uma resposta", onde foi realizada uma entrevista com o gestor de uma propriedade, para coletar informações sobre as principais competências encontradas dentro da propriedade.

Os dados foram apurados a partir de uma entrevista com o gestor da propriedade, baseando-se na lista das 14 competências principais, que são encontradas nas empresas e aplicadas aos processos de gestão por competências, citadas por Leme (2008). Segundo Leme (2008), as 14 principais competências são: criatividade; empreendedorismo; visão sistêmica; negociação; organização e planejamento; foco em resultado; foco no cliente; cultura da qualidade; liderança; tomada de decisão, comunicação; trabalho em equipe; relacionamento interpessoal; e flexibilidade. Destas, se destacam dentro da propriedade três principais competências o trabalho em equipe, a tomada de decisão, e a organização e planejamento, o que tornam um diferencial para a propriedade.

#### **4.RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para consumo próprio, buscando reduzir os custos de vida, a propriedade contém a criação de vacas de leite, galinhas, suínos, peixes, plantação de mandioca, batata, verduras e frutas. Também para aumento da renda, através de parreiras, quando há uma boa produção, fazem vinhos e vinagre, e através da plantação de cana-de-açúcar produzem o melado. Tendo como principal fonte de renda a plantação de soja e milho.

Após a realização da visita a propriedade e entrevista com os gestores, pode-se perceber que apesar de ser uma pequena propriedade de agricultura familiar, ela está preocupada com o bom andamento de sua gestão de competências. Assim, pode-se identificar as principais competências dentro da propriedade: criatividade, trabalho em equipe, tomada de decisão, organização e planejamento.

A criatividade foi estabelecida pela ideia, que já trouxeram do local onde moravam anteriormente, uma roda d'água, que tem como função através da força da água vinda do açude, captar e levar a água da nascente até a caixa de água para consumo geral da casa, assim sendo um método sustentável de economia, pois não necessita de energia elétrica e a água consumida é 100% da nascente.

O trabalho em equipe, a tomada de decisão e o planejamento, é bem enfatizado pelo trabalho em família, porque o filho mais velho, formado em técnico em agropecuária, é o responsável pelo manejo correto da cultura de soja e milho, acompanhado da ajuda de seus pais e seu irmão executam todas as atividades dentro da propriedade. Tendo também um auxílio da EMATER da cidade, para a produção de frutas como laranja, bergamota, limão, morango e uva, para produção de morangos adquiriram uma estufa, que foi instruída pela EMATER, e construída com uma lona e canos de PVC, que ocupa uma área de 8 metros de comprimento e 3 metros de largura.

Sempre buscando uma melhor visão dentro da propriedade, o filho mais novo está cursando Tecnólogo em Agronegócio no Instituto Federal Farroupilha Campus Júlio de

Castilhos, com isso o que é adquirido em sala de aula pode ser executado em sua propriedade, de modo inovador e tecnológico.

Através da pesquisa, pode-se concluir que a aplicação de uma boa gestão por competências é importante em qualquer tipo de negócio, desde grandes empresas até uma pequena propriedade rural, assim agregando valor a pequenas atividades de grande importância econômica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ATITUDES SUSTENTÁVEIS. Disponível em:  
<http://www.atitudessustentaveis.com.br/artigos/sustentabilidade-ambiental-desenvolvimento-e-protecao/> acesso em 28/06/2017.

CARBONE, Pedro; BRANDÃO, Hugo; LEITE, João; VILHENA, Rosa. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. Disponível em: < [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) > acesso em 28/06/2017.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

LOPES, Frederico. **AgroPerformance: Um Método de Planejamento e Gestão Estratégica para Empreendimentos Agro Visando Alta Performance**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Disponível em: <  
<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/o-que-%C3%A9-agricultura-familiar>> acesso em 28/06/2017.

NEVES, Marcos; CASTRO, Luciano. **Agricultura Integrada: Inserindo Pequenos Produtores de Maneira Sustentável em Modernas Cadeias Produtivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERSEN, Paulo. **Agricultura Familiar Camponesa na Construção do Futuro**. Rio de Janeiro: AS-PTA, 2009

PINOTTI, Rafael; **Educação ambiental para o século XXI: no Brasil e no mundo**. São Paulo: Editora Bucher, 2010.