

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS URUGUAIANA**

**PATRÍCIA RIBEIRO MIRANDA**

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO CURRICULAR  
SUPERVISIONADO EM MEDICINA VETERINÁRIA**

**Área de concentração: Gestão de Recursos Humanos na  
Bovinocultura de Corte**

**Uruguaiana  
2023**

**PATRÍCIA RIBEIRO MIRANDA**

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO CURRICULAR  
SUPERVISIONADO EM MEDICINA VETERINÁRIA**

Relatório do Estágio Curricular  
Supervisionado em Medicina Veterinária  
da Universidade Federal do Pampa,  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Medicina Veterinária.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen

**Uruguiana  
2023**

**PATRÍCIA RIBEIRO MIRANDA**

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO CURRICULAR  
SUPERVISIONADO EM MEDICINA VETERINÁRIA**

Relatório do Estágio Curricular  
Supervisionado em Medicina Veterinária  
da Universidade Federal do Pampa,  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Medicina Veterinária.

Relatório defendido e aprovado em: 19 de janeiro de 2023.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen  
Orientador  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Guilherme de Medeiros Bastos  
UNIPAMPA

---

MSc. Maria Antonyela Lopez Carvalho  
GTPA

Dedico este trabalho ao meu pai cujo ciclo da vida encerrou-se antes que pudéssemos comemorar juntos esta conquista.

## AGRADECIMENTO

Inicialmente, gostaria de agradecer à minha mãe, Vânia, pelo dom da vida, por permitir que eu viesse ao mundo e ter o privilégio de receber o seu amor e seus cuidados. Por me ensinar a batalhar pelos meus sonhos, a reconhecer o meu valor e a sempre respeitar o próximo. Por ter sido o suporte desta caminhada e, acima de tudo, ser a morada para onde eu sei que sempre poderei retornar. Te amo!

Ao meu pai, Leopoldo, in memoriam, por ser a minha principal fonte de motivação. Sua felicidade era me ver feliz e, por isso, nunca desistirei dos meus sonhos. De onde estiver, sei que estará guiando os meus passos e vibrando comigo. Obrigada por tudo! Te amarei eternamente!

À minha família. Em especial, aos meus irmãos Mariovani, Angelita e Vladi; e minha sobrinha, Vivi, por me incentivarem na busca pelo meu desenvolvimento e por acreditarem na minha capacidade. Espero que um dia eu consiga retribuir de alguma forma todo o apoio que recebi de vocês.

Às “mulheres da minha vida”, Helô, Oti, Carla e Dinda, por terem sido a rede de apoio da minha mãe durante o tempo em que estive longe. Tenho profunda admiração pela força de vocês e nunca encontrarei palavras para agradecer tudo o que fizeram e ainda fazem por nós.

Aos meus amigos de longa data, Rapha e Wagner, por me mostrarem a força de uma verdadeira amizade que nem a distância é capaz de destruir. E que, mesmo de longe, estão sempre a postos para ouvir meus anseios, resgatar quem eu sou e apoiar as minhas decisões.

Ao meu melhor amigo, amor e confidente, Alexandre, por ser o meu porto seguro. Por transbordar afeto e compartilhar sonhos. Por me ensinar sobre arte e cultura, mas também sobre o tempo e resiliência. A vida passou a ser mais leve depois que te conheci. Muito obrigada!

Às minhas amigas Thaís e Anna, com quem tive o prazer de compartilhar o lar, os estudos e surtos durante a graduação. Devo parte desta conquista a vocês que tornaram o meu dia-a-dia mais fácil, seja preparando uma simples refeição, sendo companhia ou secando as minhas lágrimas nos momentos mais difíceis. Vocês me ensinaram o significado de “irmã de alma”.

Aos colegas e amigos do grupo “O 6 vem” por todos os almoços, encontros, festas, viagens, brigas e brincadeiras. Obrigada por me permitirem viver momentos inesquecíveis os quais guardarei em um lugar muito especial no meu coração.

À Turma XVIII de Medicina Veterinária da qual eu tive a honra de fazer parte e me orgulho pelo espírito de união e coleguismo que desempenhamos.

Ao meu orientador, Prof. Ricardo, por me incentivar a buscar o conhecimento fora da minha zona de conforto e, principalmente, pela paciência e orientação desde o sexto semestre da graduação. Serei eternamente grata por ter acreditado nas minhas ideias e no meu potencial.

À Universidade Federal do Pampa e, principalmente, a todos os professores do curso de Medicina Veterinária os quais eu tive o privilégio de conhecer. Obrigada por promoverem incansavelmente uma educação de qualidade e fazerem a diferença na nossa sociedade.

Por fim, agradeço à peça que completa e dá sentido a esse quebra-cabeças chamado vida: Deus. Graças à fé que tenho no Criador, eu pude enfrentar os momentos mais dolorosos, onde a dúvida e o medo me paralisaram. Graças a Ele, eu encontrei a disposição, a confiança, a paciência e o discernimento que precisava para chegar em todos os lugares que eu desejei. E nesta jornada não foi diferente. Obrigada!

“É um pecado aceitar da vida qualquer coisa que não se queira, porque isso indica uma forma imperdoável de negligenciar o uso da mente”.

Napoleon Hill

## RESUMO

O presente relatório tem como objetivo descrever as principais atividades acompanhadas e desenvolvidas durante o Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária (ECSMV), realizado no período entre 12 de setembro até 02 de dezembro de 2022, sob orientação acadêmica do Professor Dr. Ricardo Pedroso Oaigen. O local de estágio escolhido foi a empresa Meta Assessoria e Consultoria, localizada na cidade de Uruguaiana, Rio Grande do Sul e foi supervisionado pela Médica Veterinária Thaís Lopes Gonçalves Fernandes. Durante o estágio foram acompanhadas atividades a campo (67,8%) relacionadas a manejo reprodutivo, como protocolo de IATF, aspiração folicular e inovulação de embrião; manejo sanitário, como vacinação e vermifugação; coleta de dados; e atividades consideradas de escritório (32,2%) compreendendo reuniões administrativas da empresa, reuniões de benchmarking, visitas prévias e encontros do projeto de extensão Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã, desenvolvido pelo setor de Gestão e Extensão Rural do Centro de Tecnologia em Pecuária (CTPEC) da Universidade Federal do Pampa, cujo objetivo era a troca de experiência entre os produtores rurais. Por conta da demanda sobre o tema e interesse da autora, elaborou-se um questionário a fim de levantar dados e avaliar o nível da gestão de pessoas, o qual foi aplicado em 10 propriedades rurais que participavam do projeto. Por conta disto, o tema escolhido para a discussão do relatório foi gestão de recursos humanos na bovinocultura de corte.

**Palavras-Chave:** recursos humanos, pecuária de corte, gestão de pessoas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rotina de coleta de dados na propriedade Agropecuária Danissandro. ..	18
Figura 2 – Imagem da vesícula embrionária na tela do aparelho de ultrassom convencional utilizado no diagnóstico de gestação na Cia Azul Agropecuária, em Uruguiana.....	20
Figura 3 – Médico veterinário realizando a técnica de OPU na estância Santa Adelaide da Cia Azul Agropecuária, em Uruguiana. ....	22
Figura 4 – Parte do plantel de terneiros Braford em uma das paradas da gira de campo na visita prévia à Ceagro, em Curuzu Cutiá, Argentina.....	24
Figura 5 – Momento de revisão da ata do encontro anterior da Cia Azul Agropecuária aos produtores rurais convidados do GTPA.....	25
Figura 6 – Momento de debate dos produtores rurais sobre os desafios da propriedade Parceria Dovigi, em Uruguiana.....	26
Figura 7 – Diagrama dos processos de gestão de pessoas.....	30
Figura 8 – Respostas à pergunta “Quais fontes utiliza para realizar recrutamento externo?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.....	33
Figura 9 – Respostas à pergunta “Quais pontos considera mais relevante na seleção dos candidatos para cargo de peão?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.....	33
Figura 10 – Respostas à pergunta “Oferece plano de carreira?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA. ....	34
Figura 11 – Respostas à pergunta “Quais temas aborda?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA. ....	35
Figura 12 – Respostas à pergunta “Quais os critérios utilizados para realizar a premiação?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.....	36
Figura 13 - Respostas à pergunta “Quais estruturas relacionadas ao bem-estar proporciona aos funcionários?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atividades acompanhadas e desenvolvidas junto à empresa Meta Assessoria e Consultoria Rural e CTPEC durante o ECSMV, entre 12 de setembro e 02 de dezembro de 2022. .... 17

Tabela 2 – Atividades relacionadas a manejo reprodutivo desenvolvidas durante o ECSMV no período de 12 de setembro a 02 de dezembro de 2022. .... 19

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ECSMV – Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

CTPEC – Centro de Tecnologia em Pecuária

IATF – Inseminação Artificial em Tempo Fixo

OPU – Ovum pick-up

RH – Recursos Humanos

IM - intramuscular

GTPA – Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Descrição do local de estágio</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Meta Assessoria e Consultoria Rural .....	13
2.1.2 Centro de Tecnologia em Pecuária .....	15
<b>2.2 Descrição das atividades desenvolvidas</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 Coleta de dados .....	17
2.2.2 Manejo reprodutivo .....	18
2.2.3 Manejo sanitário .....	23
2.2.4 Reuniões administrativas .....	23
2.2.5 Reuniões do benchmarking .....	23
2.2.6 Visitas Prévias do Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã .....	23
2.2.7 Encontros do Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã .....	24
2.2.8 Elaboração do questionário sobre o nível de gestão de pessoas .....	26
2.2.9 Entrevistas com produtores rurais .....	27
<b>3 DISCUSSÃO</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Gestão de recursos humanos</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 Análise dos resultados do questionário</b> .....	<b>32</b>
3.2.1 Recrutamento e seleção de pessoas .....	32
3.2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas .....	34
3.2.3 Avaliação de desempenho e premiações de funcionários .....	35
3.2.4 Bem-estar de colaboradores rurais .....	37
3.2.5 Retenção e rotatividade de funcionários .....	37
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>40</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>42</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pecuária é uma das atividades mais importantes do Brasil, tanto para atendimento das necessidades alimentares da população quanto na geração de emprego e renda para o país. No Rio Grande do Sul, de acordo com o Censo Agropecuário 2017, o número de pessoas efetivamente ocupadas na agropecuária é de 992.413 (IBGE, 2020). Diante desse número, fica clara a necessidade de enxergar a mão-de-obra como uma possível solução para os desafios do setor, visto que é por meio das pessoas que as mudanças no ambiente da empresa acontecem.

As tendências da tecnologia, do mercado e do ambiente também vêm provocando uma grande transformação no setor pecuário, principalmente em relação ao melhor aproveitamento dos recursos a partir de técnicas mais avançadas, levando em conta os impactos ambientais e visando a produção de carne de alta qualidade e de preço justo. Por consequência, o modelo de gestão tradicional das fazendas está sofrendo modificações rumo à uma visão mais empresarial e, neste contexto, as empresas consideradas bem-sucedidas são aquelas que priorizam os processos de desenvolvimento e aprendizagem das pessoas (JUNIOR, 2009).

Segundo Cova e Fontes (2007), a baixa escolaridade dos trabalhadores que se encontram no campo é um fator negativo para a introdução de novas tecnologias no agronegócio. Além disso, existe certa dificuldade em encontrar talentos interessados em permanecer trabalhando no campo, especialmente após a consolidação do êxodo rural.

Desta forma, torna-se imprescindível que os produtores rurais busquem qualificar a si e a seus funcionários para que, à medida que as atividades se tornem mais complexas, os colaboradores possam acompanhar a evolução do setor e contribuir com o seu desenvolvimento. Da mesma forma, é importante que sejam adotadas estratégias da gestão de pessoas para trabalhar a motivação e o reconhecimento das pessoas que trabalham no campo, visto que se trata de um trabalho braçal e cansativo.

Levando em consideração a carência de estudos a respeito da gestão de pessoas na pecuária de corte e os aspectos já comentados, decidiu-se realizar o Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária na empresa Meta Assessoria e Consultoria Rural, localizada no município de Uruguaiana. A escolha do local de estágio deu-se pela possibilidade de contato com diferentes produtores rurais

e pela oportunidade de explorar o tema dentro da empresa. Também se optou por acompanhar as atividades do Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã (GTPA), projeto de extensão universitária desenvolvido pelo setor de Gestão e Extensão Rural do Centro de Tecnologia em Pecuária da Universidade Federal do Pampa, cujo objetivo é buscar maior rentabilidade e produtividade na bovinocultura de corte através da troca de experiência entre os pecuaristas da região.

O objetivo deste relatório é apresentar as atividades desenvolvidas durante o período de estágio, bem como analisar e discutir os aspectos da gestão de pessoas nas propriedades rurais participantes do GTPA. O ECSMV esteve sob supervisão da Médica Veterinária Thaís Lopes Gonçalves Fernandes e orientação do Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen. O estágio foi realizado no período entre 12 de setembro e 02 de dezembro de 2022, totalizando uma carga horária de 450 horas.

## **2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

### **2.1 Descrição do local de estágio**

As atividades acompanhadas no decorrer ECSMV foram realizadas na empresa Meta Assessoria e Consultoria Rural. Entretanto, a fim de enriquecer o tema escolhido para ser abordado na discussão, optou-se também por acompanhar o projeto de extensão intitulado Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã (GTPA), visto que a Meta era a empresa responsável por coordenar o benchmarking das propriedades participantes. O projeto era desenvolvido pelo setor de Gestão e Extensão Rural do Centro de Tecnologia em Pecuária (CTPEC) da Universidade Federal do Pampa, Campus Uruguaiana, sob supervisão do Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen. Portanto, a seção de descrição do local de estágio foi dividida em duas partes para melhor entendimento do relatório.

#### **2.1.1 Meta Assessoria e Consultoria Rural**

Parte das atividades desenvolvidas durante o ECSMV foram realizadas na empresa Meta Assessoria e Consultoria Rural cujo o foco era a gestão dos sistemas de produção da pecuária de corte, ovinocultura e bovinocultura leiteira. Apesar de a empresa estar localizada no município de Uruguaiana, na região da Fronteira Oeste do estado do Rio Grande do Sul, a maioria dos atendimentos de gestão ocorria por meio de videochamadas ou *in loco* na propriedade rural. Parte dos clientes encontravam-se na região das Missões, onde futuramente seria a sede e ponto físico oficial da empresa. Nessa região, o foco maior é na prestação de serviços em sanidade, reprodução e manejo animal.

A empresa Meta teve origem no ano de 2018 a partir de um plano de negócios desenvolvido por três alunos dentro da disciplina de Gestão do curso de Medicina Veterinária da Universidade Federal do Pampa, os quais tornaram-se sócios em janeiro de 2020, quando a empresa foi oficialmente fundada.

Durante o período de estágio, a equipe Meta era composta por quatro médicos veterinários associados e uma estagiária do curso de Administração. A empresa atendia um total de 20 propriedades, sendo que quatro recebiam ambos os serviços de assessoria e consultoria, enquanto onze recebiam somente assessoria e cinco recebiam apenas consultoria.

Os serviços oferecidos pela Meta eram divididos em três nichos principais: implantação de sistemas de controle técnico e gerencial, o qual tinha como objetivo

fazer o diagnóstico da propriedade e, a partir dos levantamentos, implementar um sistema de controle zootécnico e financeiro; educação e recursos humanos, focado no treinamento e capacitação dos colaboradores das propriedades; e assessoria veterinária, no qual se enquadravam atividades específicas com o rebanho, como os manejos sanitário e reprodutivo.

#### **2.1.1.1 Gerenciamento de propriedades rurais**

Para implementar um sistema de gerenciamento da fazenda, era necessário realizar o diagnóstico da propriedade, o qual era feito através da análise do panorama atual da fazenda e da caracterização do sistema produtivo.

Em geral, realizava-se um levantamento da infraestrutura da fazenda como tamanho da área e qualidade de pastagens, disponibilidade de água, infraestrutura de piquetes e instalações. Essas informações eram importantes para, por exemplo, avaliar a necessidade de adoção de novas tecnologias.

Além disso, a partir da coleta de dados como número de animais, categorias, peso, idade e fase da produção, realizava-se o inventário do rebanho afim de identificar sua estrutura e categorizar os indicadores zootécnicos. Desta forma, era possível gerar e acompanhar os indicadores produtivos. O produtor também era questionado a respeito dos manejos sanitário, nutricional e reprodutivo dos animais para que se pudesse estabelecer um calendário com as próximas vacinações e estação reprodutiva.

Realizava-se também um estudo do histórico do fluxo de caixa da propriedade. Caso o produtor não tivesse esse registro, a empresa fazia orçamentos e levantamentos do custo de produção, assim como implantava um novo sistema de controle de fluxo de caixa. Além desse serviço, fazia projetos de investimento, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial.

Após a análise dos dados da propriedade, por fim, empregava-se o uso da Matriz SWOT como ferramenta de auxílio na tomada de decisão e planejamento do gestor por meio da identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do negócio.

Todos os resultados obtidos a partir do diagnóstico da fazenda eram desdobrados em um planejamento estratégico e, por meio de relatórios mensais e planilhas, eram disponibilizados ao produtor para que ele pudesse efetuar os controles zootécnicos e econômicos. Os técnicos juntamente com o produtor faziam um

planejamento de cinco anos com base no orçamento, metas e ajustes necessários para a evolução da propriedade.

#### **2.1.1.2 Assessoria veterinária**

O trabalho de assessoria veterinária consistia no atendimento a campo onde os técnicos prestavam atendimento, orientação e suporte ao manejo com os animais. Os serviços oferecidos eram exames ginecológico e andrológico, aplicação de vacinas, planejamento do calendário sanitário, inseminação artificial em tempo fixo, clínica e cirurgia em geral. A rotina de assistência ocorria de forma pontual conforme a necessidade da fazenda ou de acordo com a estação reprodutiva de cada propriedade.

#### **2.1.1.3 Educação e recursos humanos**

Os serviços relacionados a educação e recursos humanos (RH) compreendiam na organização de palestras para os clientes da empresa, bem como capacitações e treinamento da mão-de-obra. Os assuntos eram definidos de acordo com a necessidade do cliente.

No período do estágio, os técnicos da Meta estavam iniciando um projeto para criar um curso de gestão pecuária para produtores rurais. Também estava em período de desenvolvimento um sistema de bonificações pela empresa, no qual o gestor poderia avaliar colaboradores e líderes acordo com seu comportamento (40%) e indicadores produtivos (60%). A soma das pontuações compunha uma nota final (100%) utilizada para cálculo da porcentagem da bonificação. No caso da avaliação de comportamento, peões e líderes tinham diferentes conceitos a serem avaliados, sendo que o gestor deveria atribuir uma nota de 1 a 4 para cada conceito.

#### **2.1.2 Centro de Tecnologia em Pecuária**

O CTPEC é composto pelos setores de Gestão e Extensão Rural, Tambo de Leite, Repropampa e Laboratório de Parasitologia do Curso de Medicina Veterinária da Universidade Federal do Pampa, localizado no Campus Uruguiana. Este setor tem por missão difundir tecnologias correlatas a pecuária na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul a partir de projetos de pesquisa, ensino e extensão desenvolvidos pelos alunos e professores do mesmo curso. Além disso, sua estrutura é utilizada durante aulas práticas de diversas disciplinas.

As atividades acompanhadas durante o ECSMV ocorreram especificamente no setor de Gestão e Extensão Rural, o qual desenvolvia projetos de pesquisa e extensão na área de gestão rural com foco na bovinocultura de corte. Estes projetos abordavam diferentes temas como diagnóstico e planejamento de propriedades rurais, empreendedorismo, inovação, benchmarking, etc. O projeto em que foram desenvolvidas as atividades foi o projeto de extensão universitária Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã (GTPA), coordenado pelo Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen.

### **2.1.2.1 Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã**

O GTPA é formado por um grupo de pecuaristas cujas propriedades estão localizadas na Fronteira Oeste. Estes produtores rurais caracterizam-se por ter uma visão de futuro baseada no crescimento da empresa e buscam alcançar uma maior rentabilidade e produtividade a partir da troca de experiências técnicas e gerenciais.

O projeto se desenvolve por meio de dois encontros mensais os quais ocorrem presencialmente nas propriedades participantes com rodízio e cronograma pré definidos. Ao final de cada ano, é realizado o benchmarking anual das propriedades, onde ocorre a avaliação dos indicadores econômicos e produtivos das fazendas, bem como planejamento de ações futuras.

Cada encontro deve ser organizado pelo produtor anfitrião, o qual deve preparar uma apresentação de powerpoint com a caracterização da propriedade, indicadores, projetos e desafios. Uma a duas semanas antes do encontro, os coordenadores e alunos do CTPEC se dirigem até a propriedade para realizar uma visita prévia, onde se discute a estrutura e organização do evento.

Durante o encontro oficial, o anfitrião é o responsável por receber o grupo e relatar as principais situações vividas na fazenda durante o último ciclo de produção, pontos positivos e negativos das tecnologias e ferramentas de gestão empregadas. Além disso, o produtor anfitrião também deve compartilhar os avanços e/ou vantagens que o seu sistema possui em relação ao mercado ou região em que tiver inserido. Posteriormente, os convidados podem fazer sugestões de melhorias e, enfim, realizar a troca de experiências proposta pelo projeto. Os assuntos a serem abordados durante a visita devem estar relacionados a pontos críticos do sistema de produção, bem como áreas onde melhorias poderiam ocorrer.

## 2.2 Descrição das atividades desenvolvidas

As atividades desenvolvidas ocorreram por meio de acompanhamento dos técnicos nos atendimentos a campo, nos quais foram realizados manejos reprodutivos, sanitários e coleta de dados; além de reuniões administrativas e encontros do GTPA, conforme descrito na Tabela 1. Também foi possível desenvolver um questionário para levantamento de dados e análise do nível de gestão de pessoas e aplicá-lo através de entrevistas com os produtores das propriedades participantes do GTPA.

Tabela 1 – Atividades acompanhadas e desenvolvidas junto à empresa Meta Assessoria e Consultoria Rural e CTPEC durante o ECSMV, entre 12 de setembro e 02 de dezembro de 2022.

<b>Atividades</b>	<b>Horas</b>	<b>%</b>
<b>Atividades de campo</b>	<b>305</b>	<b>67,8</b>
Coleta de dados	100	22,2
Manejo reprodutivo	160	35,6
Manejo sanitário	45	10,0
<b>Atividades de escritório</b>	<b>145</b>	<b>32,2</b>
Reuniões administrativas	20	4,5
Reuniões do benchmarking	9	2,0
Visitas prévias GTPA	25	5,5
Encontros GTPA	25	5,5
Elaboração do questionário	40	8,9
Entrevistas	26	5,8
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100</b>

Fonte: a autora.

### 2.2.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi uma atividade que teve um número expressivo de horas contabilizadas durante o estágio visto que é um passo primordial para a gestão e controle de um negócio. Geralmente, os dados coletados estavam relacionados à identificação do rebanho como o número do brinco ou tatuagem de cada animal.

Foram coletados os dados de 2.231 animais e o registro destas informações era feito por meio de planilhas online as quais eram armazenadas na nuvem para que os outros técnicos pudessem ter acesso, conforme figura 1. Eventualmente, as planilhas já estavam impressas e, nestes casos, a anotação era feita à mão.

Figura 1 – Rotina de coleta de dados na propriedade Agropecuária Danissandro.



Fonte: a autora.

As demais informações registradas variavam de acordo com o tipo de manejo. Na propriedade Agropecuária Danissandro na qual se realizou auditoria do rebanho, por exemplo, foram coletados além do número dos brincos, a categoria animal, lote, idade (estimada pela dentição), raça e pelagem.

### 2.2.2 Manejo reprodutivo

A atividade de campo mais acompanhada durante o ECSMV foi o manejo reprodutivo (Tabela 2), sobretudo a técnica de Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF), visto que o período de realização do estágio foi durante a temporada reprodutiva da região. Também foi possível acompanhar diagnósticos de gestação com auxílio de ultrassonografia, aspiração folicular e inovulação de embrião.

Tabela 2 – Atividades relacionadas a manejo reprodutivo desenvolvidas durante o ECSMV no período de 12 de setembro a 02 de dezembro de 2022.

<b>Manejo reprodutivo</b>	<b>Nº de animais</b>	<b>%</b>
Protocolo de IATF	1.089	60,1
Diagnóstico ultrassonográfico de gestação	680	37,5
Aspiração folicular	18	1,0
Inovulação de embrião	26	1,4
<b>Total</b>	<b>1.813</b>	<b>100</b>

Fonte: a autora.

### 2.2.2.1 Protocolo de Inseminação Artificial em Tempo Fixo

A IATF é uma das diversas biotecnologias aplicadas à reprodução animal e, atualmente, é uma das técnicas mais difundidas na bovinocultura de corte. O objetivo desta biotécnica é a sincronização da ovulação, o que permite com que diversas vacas sejam inseminadas em um mesmo dia no início da estação de monta. Desta forma, o produtor tem como programar o nascimento dos bezerros, melhorar a genética do rebanho e otimizar o uso da mão-de-obra.

Durante o ECSMV, observou-se que antes de iniciar a IATF, realizava-se o diagnóstico gestacional das vacas que entrariam no protocolo para separar aquelas que já estavam gestantes. Neste momento, também eram avaliadas a idade do animal baseada na dentição e a anatomia do úbere. Vacas muito velhas ou com má conformação de úbere geralmente eram indicadas para o descarte.

No caso da propriedade Agropecuária Danissandro, optou-se por induzir a puberdade das novilhas antes de iniciar o protocolo. Então, foi realizada a pesagem das novilhas e aquelas que obtiveram peso acima de 250kg receberam uma dose de 2 ml progesterona cada, via IM, 30 dias antes do início do protocolo.

Em todas as propriedades onde as IATFs foram acompanhadas, realizou-se o protocolo de três manejos: no primeiro (dia 0), foi aplicado um dispositivo intravaginal impregnado com 0,5 g de progesterona em cada vaca e administrado 2 ml de benzoato de estradiol, via IM. No segundo (dia 8), os dispositivos foram removidos e cada vaca recebeu 2 ml de cloprostenol sódico, 2 ml de gonadotrofina coriônica equina e 2 ml de cipionato de estradiol, via IM. No último manejo (dia 10), as vacas foram inseminadas com sêmen comercial descongelado e receberam 2,5 ml de acetato de buserelina, via IM, cada.

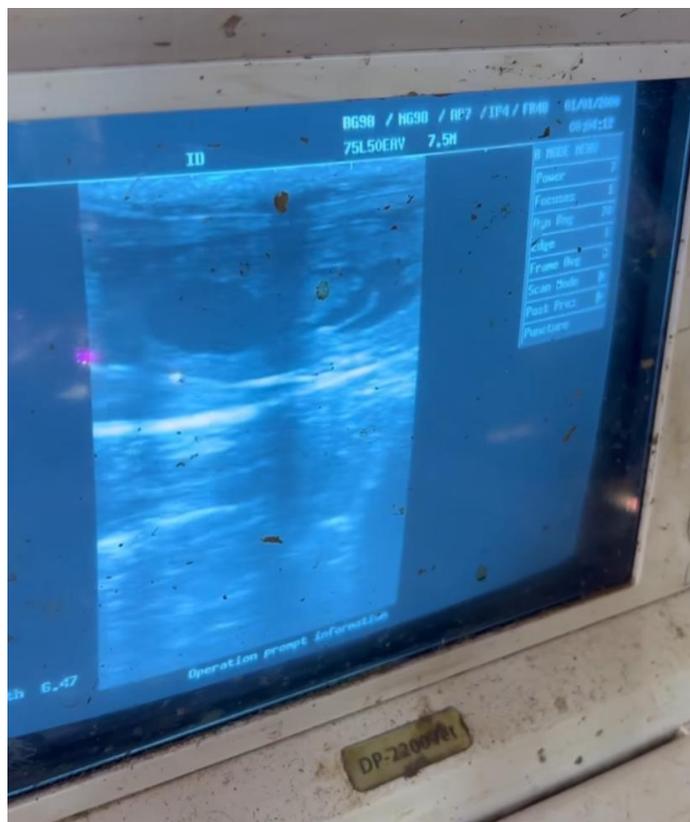
### 2.2.2.2 Diagnóstico ultrassonográfico de gestação

O exame de diagnóstico ultrassonográfico de gestação via transretal é um método comumente empregado pelos médicos veterinários porque, além de possuir alta acurácia, permite identificar precocemente uma prenhez – a partir de 30 dias com aparelho de ultrassom convencional – de forma simples, rápida e não invasiva. O procedimento foi empregado antes e após o protocolo dos animais submetidos à IATF.

Para realizar o exame, era necessário fazer a contenção da vaca, preferencialmente em tronco de contenção, e posicionamento do aparelho de ultrassom ao lado oposto do braço do profissional, de forma que a tela estivesse na altura dos seus olhos.

Utilizando luva de palpção e de procedimento, o médico veterinário inseria transdutor linear através do reto para realizar a varredura e identificação das estruturas do trato reprodutivo. O resultado positivo do exame era definido pela identificação da vesícula embrionária na imagem formada (Figura 2).

Figura 2 – Imagem da vesícula embrionária na tela do aparelho de ultrassom convencional utilizado no diagnóstico de gestação na Cia Azul Agropecuária, em Uruguaiana.



Fonte: a autora.

### 2.2.2.3 Aspiração folicular guiada por ultrassom

Também houve a oportunidade de acompanhar a técnica de aspiração folicular guiada por ultrassom (OPU) de 18 vacas da raça Angus previamente selecionadas pelos técnicos da Cia Azul Agropecuária. Depois de escolhidas, colocava-se um botom de cor vermelha na orelha de cada doadora para facilitar a separação do lote antes de iniciar o manejo.

O objetivo da técnica era capturar oócitos para a produção *in vitro* de embriões, de forma que houvesse o melhoramento genético eficiente do rebanho com reduzido intervalo entre gerações, visto que a propriedade é referência na produção de animais da raça Angus.

O procedimento era realizado por uma empresa terceirizada que possuía parceria com a propriedade e que trazia todos os equipamentos necessários para a coleta. A empresa também era responsável por selecionar os oócitos e processar os embriões que, posteriormente, seriam vendidos no varejo. Dessa forma, a propriedade recebia uma porcentagem sobre a venda de cada embrião.

Para execução da técnica era necessário conter a doadora no tronco de contenção para evitar o estresse e garantir a segurança do profissional que iria realizar o procedimento. Depois, realizava-se a ultrassonografia transretal para identificar as estruturas ovarianas e, caso obtivesse resultado positivo, iniciava-se anestesia epidural local com 0,2 mg/kg de lidocaína e 0,004 mg/kg de xilazina (BLOC®), bólus, via peridural, para promover a analgesia durante o procedimento. Em seguida, um transdutor acoplado a uma guia de aspiração com uma agulha fixada na sua extremidade era inserido até o fundo do saco vaginal com auxílio da manipulação retal. A guia de aspiração era ligada a uma bomba de vácuo cuja pressão fazia com que o líquido aspirado fosse levado até um tubo Falcon de 50 ml.

Ao localizar os ovários, o profissional os posicionava de forma que pudesse ter uma boa visualização dos mesmos na tela do ultrassom, conforme demonstrado na figura 3. Com a ponta da agulha, aspirava todos os folículos visíveis na imagem de ambos os ovários.

Figura 3 – Médico veterinário realizando a técnica de OPU na estância Santa Adelaide da Cia Azul Agropecuária, em Uruguaiana.



Fonte: a autora.

Para finalizar o procedimento, o tubo Falcon com o conteúdo aspirado era identificado e entregue para o técnico que aguardava dentro do laboratório móvel montado em uma van onde os oócitos eram processados e devidamente armazenados.

#### 2.2.2.4 Inovulação de embriões

No mesmo dia em que foi acompanhada a aspiração folicular, também foi realizada a técnica de inovulação de embriões que consiste em depositar o embrião produzido *in vitro* no terço final do corno uterino correspondente ao mesmo ovário no qual fosse observado o corpo lúteo. Nestes casos, as receptoras também eram contidas em um tronco e anestesiadas com o mesmo protocolo anestésico da aspiração.

Foram utilizados embriões envasados em palhetas de 0,25 ml que eram transportadas em botijão de nitrogênio. O dispositivo utilizado para a deposição do embrião era um inovulador e, para manter a bainha livre de contaminações, utilizava-se uma camisinha sanitária.

### **2.2.3 Manejo sanitário**

As atividades relacionadas a manejo sanitário corresponderam a aplicação de vacinas que buscavam a prevenção de enfermidades do trato respiratório e reprodutivo dos animais.

Cada propriedade tinha uma demanda. Em algumas, foi realizada a vacinação de terneiros contra clostridioses e afecções respiratórias. Nas propriedades em que havia rebanho de terneiras de 3 a 8 meses, foi realizada a vacinação contra brucelose. Em diversas fazendas foi feita a administração via oral de vermífugo em animais de diferentes lotes para controle de endoparasitas. Todos os manejos eram realizados de acordo com o calendário sanitário de cada propriedade.

### **2.2.4 Reuniões administrativas**

A equipe da Meta se reunia para fazer reuniões de alinhamento e atualizações toda semana, via Google Meet. Um dos técnicos compartilhava sua tela com a ata da reunião anterior e fazia a leitura de um tópico por vez para conferir se aquela determinada pendência havia sido resolvida. Caso alguém tivesse novas demandas, estas eram inclusas na nova ata.

Posteriormente, realizava-se o plano de ação, onde diversas ações estavam listadas em um documento com o nome de quem era responsável por realizá-la, a data para finalizá-la e a situação em que se encontrava. Neste momento, havia a atualização destas ações no documento.

Ao final, eram debatidas as demandas dos clientes, discutida a adoção de novas medidas e manutenção da agenda de atendimentos.

### **2.2.5 Reuniões do benchmarking**

Durante o período do ECSMV, também houve a possibilidade de acompanhar as reuniões de análises de dados do Benchmarking do GTPA, visto que a Meta era a empresa responsável por realizar as auditorias e coordenar o benchmarking. Nestas reuniões, eram discutidos os gráficos e as análises da metodologia de apresentação dos resultados.

### **2.2.6 Visitas Prévias do Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã**

Foram acompanhadas duas visitas prévias do GTPA, sendo uma na Ceagro (Figura 4), em Curuzu Cutiá, Argentina, e outra na Cia Azul Agropecuária, em Uruguaiana. Em ambas as visitas o cronograma foi o mesmo.

Figura 4 – Parte do plantel de terneiros Braford em uma das paradas da gira de campo na visita prévia à Ceagro, em Curuzu Cutiá, Argentina.



Fonte: a autora.

Pela manhã, os coordenadores do GTPA se reuniram com os gestores das propriedades e conversaram a respeito das atualizações em relação ao último encontro do grupo. Nestas reuniões, os gestores também puderam tirar dúvidas e receberam orientações sobre os temas os quais deveriam constar na apresentação de powerpoint e o cronograma a ser cumprido no dia do encontro oficial.

Após o almoço, foi realizada uma gira de campo em todos os poteiros ou áreas de pastagens que estavam previstos no cronograma para que se pudesse ter uma estimativa do tempo necessário para realizar a gira no dia oficial do evento.

### **2.2.7 Encontros do Grupo de Trabalho Pecuária do Amanhã**

Foram realizados três encontros do GTPA durante o período de estágio, dos quais foi possível comparecer em dois deles: na Cia Azul Agropecuária e Parceria Dovigi, ambas localizadas no município de Uruguaiana.

Na Cia Azul Agropecuária, o evento começou com a apresentação da propriedade por meio de powerpoint pelos proprietários da fazenda e revisão da ata do encontro anterior pelo Prof. Ricardo (Figura 5).

Figura 5 – Momento de revisão da ata do encontro anterior da Cia Azul Agropecuária aos produtores rurais convidados do GTPA.



Fonte: a autora

Posteriormente, todos se dirigiram à sede da propriedade onde foi apontado o novo projeto da Cia Azul, cujo objetivo era iniciar a reprodução de novilhas aos 14 meses. Foram abordadas as dúvidas dos anfitriões a respeito de como iniciar a mudança, qual manejo nutricional adotar e qual o número de animais deveria ser submetido ao manejo, etc.

Após o almoço, os convidados foram divididos em dois grupos onde discutiram os tópicos questionados pelos anfitriões, fizeram suas conclusões e, depois, retornaram todos à mesma sala para discutir as principais sugestões apontadas dentro de cada grupo. Ao finalizar a discussão, o grupo iniciou a gira de campo pela propriedade.

Na Parceria Dovigi, o cronograma do encontro foi um pouco diferente. O evento também iniciou com a apresentação da propriedade e café da manhã. Porém, logo em seguida, realizou-se a gira de campo.

No retorno, os convidados almoçaram e, na sequência, foi feita a divisão dos grupos para que os convidados fizessem a discussão a respeito das perguntas realizadas pelo anfitrião. Por fim, os convidados voltaram a se reunir para realizar o debate (Figura 6).

Figura 6 – Momento de debate dos produtores rurais sobre os desafios da propriedade Parceria Dovigi, em Uruguaiana.



Fonte: a autora.

### **2.2.8 Elaboração do questionário sobre o nível de gestão de pessoas**

Parte do período do ECSMV foi dedicada à elaboração de um questionário (Apêndice 1) via Google Forms a fim de caracterizar e levantar dados a respeito do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.

O questionário foi dividido em 8 seções, sendo a primeira destinada a identificação e características gerais da propriedade como nome, distância da cidade a qual pertencia, área total e útil da propriedade destinada à pecuária, qual o tipo de sistema de produção, número de cabeças de gado e de ovinos e se havia agricultura no sistema.

A segunda seção foi reservada para a caracterização dos recursos humanos. Foram feitas perguntas sobre a equipe de colaboradores como número total de funcionários da pecuária, cargos ocupados na propriedade, quais as funções de cada cargo e o seu salário médio, faixa etária média, nível de escolaridade e se a propriedade possuía um setor específico de recursos humanos.

A terceira seção correspondeu ao tema recrutamento e seleção, onde foram feitos questionamentos sobre o método - caso houvesse - de recrutamento de funcionários, como quais fontes eram utilizadas para realizar o recrutamento, quais pontos eram considerados mais relevantes na seleção dos candidatos para cada

cargo, de qual forma eram conduzidas as entrevistas de emprego e se a propriedade oferecia plano de carreira.

Na quarta seção, perguntou-se a respeito do tema treinamento e desenvolvimento de pessoas. Nesta seção, os entrevistados precisaram responder se realizavam treinamento de funcionários e quais os temas eram abordados, com qual frequência estes treinamentos ocorriam e se a propriedade possuía alguma parceira com instituições de ensino e/ou de extensão rural que tivesse por foco a capacitação e treinamento de funcionários.

A quinta seção foi designada à avaliação de desempenho e premiações, onde se questionou se a propriedade possuía um método de avaliação de desempenho e quais pontos eram avaliados em relação ao comportamento. Também se perguntou quais indicadores ou metas eram utilizados para a avaliação de produtividade, se havia plano de premiações, quais critérios eram utilizados para realizar a premiação e quais os tipos de prêmios eram oferecidos.

A sexta seção correspondeu ao bem-estar dos colaboradores, onde os produtores deviam selecionar quais estruturas relacionadas ao bem-estar eram proporcionadas aos funcionários e quais tipos de serviços eles tinham acesso nas proximidades da empresa.

Na penúltima seção, as perguntas foram relacionadas à retenção e rotatividade, onde questionou-se o período médio de permanência dos funcionários e qual era a taxa de turnover da empresa.

A última seção foi criada para questões que não se encaixavam nas seções anteriores ou que tinham o objetivo de levantar as demandas dos produtores em relação à gestão de recursos humanos. Perguntou-se a respeito da frequência de realização de reuniões de alinhamento da equipe, quais pontos positivos e negativos o gestor acreditava que justificavam os seus indicadores de RH e quais temas eles consideravam pertinentes para futuras capacitações e treinamentos da sua equipe.

## **2.2.9 Entrevistas com produtores rurais**

Foram realizadas entrevistas com produtores rurais e/ou representantes das propriedades do GTPA, os quais puderam escolher se preferiam o formato online ou presencial. No caso de entrevista presencial, somente era realizada se o entrevistado pudesse comparecer em algum local anteriormente combinado na cidade de

Uruguaiana. Ainda, havia a possibilidade de o próprio produtor responder o formulário via link que direcionava diretamente para a página do documento.

A entrevista consistia, basicamente, em fazer a apresentação do objetivo da pesquisa, explicar os tópicos que seriam abordados, fazer as perguntas e anotar as respostas diretamente no formulário e finalizar esclarecendo as dúvidas e sugestões, caso houvessem.

### **3 DISCUSSÃO**

O contato com diferentes gestores foi constante durante a realização do ECSMV. A partir deste, observou-se que existe uma demanda relacionada aos colaboradores, sobretudo como motivá-los, bonificá-los e desenvolvê-los.

A confecção do questionário sobre análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA foi uma atividade desenvolvida justamente para que este relatório pudesse trazer respostas e auxiliar na tomada de decisão dos gestores a respeito de suas equipes. Além disso, objetivou-se demonstrar a relevância do tema gestão de recursos humanos na pecuária, visto que o assunto é pouco abordado no meio, mas de extrema importância para as empresas que desejam obter resultados superiores.

Considerando que o objetivo do ECSMV é, além de requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Medicina Veterinária, uma forma de estimular o senso crítico do acadêmico, optou-se por analisar e discutir os principais resultados do questionário aplicado nos gestores das propriedades do GTPA.

#### **3.1 Gestão de recursos humanos**

Por muito tempo, o Departamento de Recursos Humanos (RH) foi considerado o setor responsável apenas pela contratação e folha de pagamento dos funcionários de uma empresa. Entretanto, as mudanças da sociedade pressionaram os gestores a adotarem modelos mais produtivos de organização social com base no investimento nas pessoas, pois, segundo Haak (2000), o aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual é crucial para o sucesso das organizações modernas.

Devido a estas mudanças, a expressão Administração de Recursos Humanos está comumente sendo substituída pelo termo Gestão de Pessoas. De acordo com Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é um conjunto de técnicas, metodologias, práticas e políticas cujo o objetivo é orientar as relações interpessoais e o comportamento humano de forma a aumentar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho.

Ainda, segundo Soviensi e Stigar (2008), o que caracteriza a gestão de pessoas é o envolvimento, capacitação e participação do capital humano como o bem mais valioso de uma organização, ou seja, é responsabilidade da área de Gestão de Pessoas tornar o ambiente empresarial mais humanizado, uma vez que o potencial

humano é um o recurso estratégico tão importante quanto todas as outras ferramentas tradicionais da gestão.

Do ponto de vista econômico, a implantação dos modelos de gestão de pessoas é essencial porque possui grande potencial de geração de lucro, ao passo que requer investimentos consideravelmente baixos e de pouco risco. Segundo Mills (1986), o alto custo da mão-de-obra é reduzido pelo seu uso de forma mais eficiente e, desta forma, as empresas que empregarem o uso das ferramentas de gestão de pessoas terão uma vantagem competitiva sobre as que não o fizerem.

Pela ótica social, a gestão de pessoas é considerada uma oportunidade de atender às necessidades mentais e físicas dos funcionários, o que impacta diretamente na motivação para o trabalho que, por sua vez, afeta o nível de produtividade individual (VELOSO et al., 1999).

Em geral, atividades de planejamento, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, comunicação e remuneração são práticas que ajudam a solucionar os desafios provocados pelos efeitos da globalização, mudanças de mercado, contenção de gastos e realocação inteligente de funcionários (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Chiavenato (1999) pontua os principais processos da gestão de pessoas, conforme demonstrado na figura 7, que consistem em recrutar e selecionar pessoas; realizar as avaliações de desempenho com estas pessoas; na sequência, remunerar e beneficiar; treinar e desenvolver; manter estas pessoas por meio da atuação na qualidade de vida, saúde e ergonomia no trabalho; e, finalmente, monitorar estas pessoas através dos sistemas de informações gerenciais.

Figura 7 – Diagrama dos processos de gestão de pessoas.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997).

Portanto, percebe-se que a evolução da área da Gestão de Pessoas ocorre a partir do momento em que ela deixa de ser horizontal, burocrática e centralizada e passa a ser uma área que mais vertical, acessível e bem distribuída que reconhece a real importância de um colaborador, ouve suas necessidades e promove sua capacitação por meio do desenvolvimento pessoal e profissional com o objetivo de gerar resultados positivos para a organização.

Em relação ao agronegócio, a gestão de pessoas tem um papel importantíssimo pois é um setor que recebe muito investimento em tecnologia, mas para que ela funcione, é preciso ter mão-de-obra qualificada e atualizada para trabalhar com esse novo modelo produtivo.

No ano de 2021, o agronegócio somou 18,45 milhões de pessoas atuando no setor, sendo que a agropecuária foi destaque por apresentar um crescimento de 7,07% em comparação ao ano anterior (CEPEA, 2022). Isso justifica o aumento no número de pessoas envolvidas com a pecuária e sua relevância na geração de empregos do Brasil. Por isso, é importante que sejam traçadas estratégias para encontrar talentos interessados em permanecer e se desenvolver no ramo para que, futuramente, as equipes estejam mais consolidadas e preparadas para o novo.

Durante a experiência do ECSMV, ouviu-se de diferentes gestores as mesmas angústias relacionadas à falta de bons profissionais no mercado. Ora a reclamação era relacionada à ausência de comprometimento com a empresa, como se o funcionário não vestisse a camiseta, chegando ao ponto de não ficar mais do que um ano trabalhando na propriedade. Ora a queixa era acerca da falta de habilidades e competências.

Por outro lado, foi perceptível que, em muitos casos, havia falha na comunicação entre os gestores e empregados. Os gestores não sabiam como repassar suas ideias ou determinadas tarefas e os empregados não tinham grau de instrução elevado o suficiente para compreender o motivo daquelas decisões.

No Rio Grande do Sul, a cultura é fator que influencia no modo como as pessoas trabalham, especialmente na pecuária. Muitas das funções desenvolvidas no campo foram passadas de geração para geração, tanto no caso de quem trabalha diretamente com o manejo dos animais, quanto para quem tornou-se gestor por conta de uma sucessão familiar. É natural que se queira manter a tradição, mas é importante entender que as mudanças do mercado e dos consumidores exigem com que as empresas se adaptem. As metodologias empregadas na gestão de pessoas são

imprescindíveis para preparar os produtores rurais e colaboradores para um novo cenário, onde a pecuária deixa de ser parte de uma tradição somente e se torna um negócio no qual as pessoas desejam trabalhar também por conta dos seus benefícios.

### **3.2 Análise dos resultados do questionário**

Participaram, de forma voluntária, 10 produtores rurais/representantes de propriedades que pertenciam ao projeto Grupo de Trabalho Pecuária do amanhã. As propriedades estavam localizadas em Uruguiana (60%), São Gabriel, Maçambará, Dom Pedrito e Alegrete, ambas localizadas no estado do Rio Grande do Sul.

Todos produtores informaram que os cargos ocupados nas propriedades correspondiam a peão (100%), seguido de capataz (70%), cozinheiro (60%), gerente (40%) e terceirizados ou diaristas (40%). Estes resultados fizeram com que o restante das perguntas fosse analisado considerando somente os cargos de peão e capataz.

#### **3.2.1 Recrutamento e seleção de pessoas**

Toda a empresa busca profissionais para fazerem parte da sua equipe, seja para ocupar vagas em aberto ou para a expansão da empresa. De acordo com Marras (2007), a atividade de recrutamento é função da gestão de RH e tem como objetivo captar pessoas para suprir a demanda de funcionários na organização. Se o recrutamento não for bem conduzido, aumentam as possibilidades de ocorrerem falhas na escolha do candidato ideal para o cargo em questão (HANASHIRO et al., 2008).

Ao serem questionados se havia um setor específico para recursos humanos nas propriedades, 60% das respostas foi não. E, em todas as propriedades que não havia um profissional da área de RH, quem realizava as entrevistas eram os próprios produtores rurais. Para França (2012), a entrevista é considerada uma das ferramentas mais importantes no processo de seleção e, por isso, deve ser realizada por um profissional experiente. Por conta disso, é interessante que os produtores busquem conhecimento das técnicas de seleção para que possam identificar os melhores talentos.

Quando questionados sobre as fontes utilizadas para realizar o recrutamento externo, a indicação foi a mais utilizada (figura 8). Isso justifica que, para os produtores rurais, ter um histórico positivo é requisito crucial na hora de fazer a seleção dos candidatos.

Figura 8 – Respostas à pergunta “Quais fontes utiliza para realizar recrutamento externo?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.



Fonte: a autora.

É importante estabelecer os requisitos para a seleção de candidatos a partir do perfil necessário para a vaga em questão, o trabalho a ser desempenhado, o tipo de experiência e os valores necessários que o colaborador deverá possuir (DESSLER, 2003). Ao responderem quais os pontos consideravam mais relevantes na seleção dos candidatos para cargo de peão, os produtores também selecionaram indicação, seguido de exigências do cargo e perfil do candidato (figura 9).

Figura 9 – Respostas à pergunta “Quais pontos considera mais relevante na seleção dos candidatos para cargo de peão?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.



Fonte: a autora.

O recrutamento inteiro refere-se às oportunidades oferecidas aos funcionários já contratados. Para França (2012), este processo motiva os colaboradores a se desenvolverem por conta da possibilidade de crescimento dentro da empresa, criando

também um sentimento de reconhecimento aos colaboradores comprometidos e fiéis com a organização.

60% dos produtores informaram que não oferecem plano de carreira, conforme demonstrado no gráfico da figura 10, o que justifica a falta de interesse dos funcionários em se desenvolverem ou demonstrarem mais proatividade nas suas atividades.

Figura 10 – Respostas à pergunta “Oferece plano de carreira?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.

Oferece plano de carreira?

10 respostas



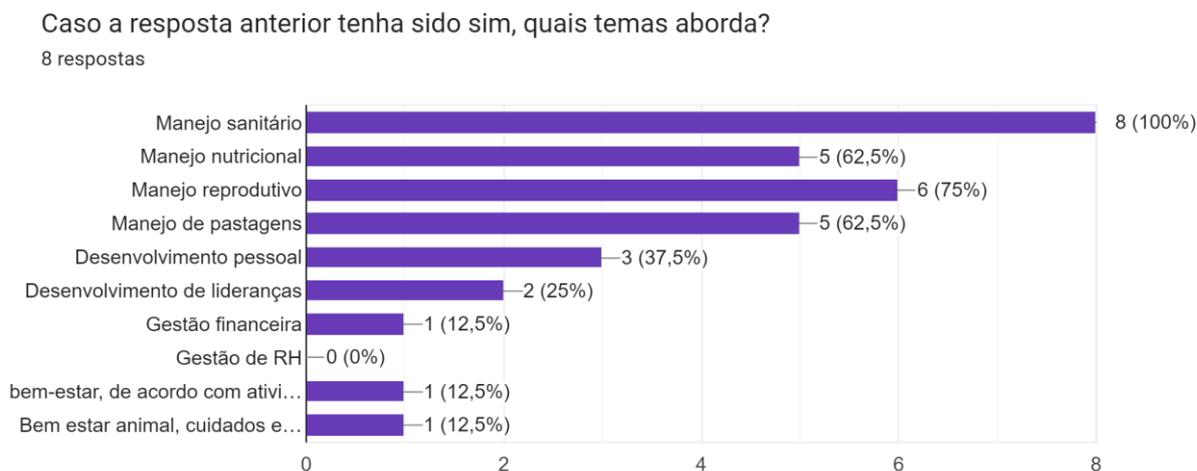
Fonte: a autora.

### 3.2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

O treinamento é uma ferramenta projetada para melhorar o desempenho, a produtividade e os relacionamentos. Todas as empresas que desejam se destacar devem utilizá-la para que possam desenvolver a competência, o conhecimento, as atitudes e o comportamento de seus colaboradores, de forma a produzir mais e com qualidade criando rentabilidade para a empresa (VIZOLI, 2010).

Observa-se que há um interesse por parte dos produtores e já é uma realidade das propriedades do GTPA capacitar seus colaboradores, visto que 80% dos entrevistados afirmaram realizar treinamento dos funcionários. Para os produtores que afirmaram treinar seus funcionários, questionou-se quais temas eram abordados nestes treinamentos. Entre os temas sugeridos, conforme demonstra o gráfico da figura 11, o manejo sanitário é o mais abordado (100%), seguido de manejo reprodutivo (75%), nutricional (62,5%) e de pastagens (62,5%).

Figura 11 – Respostas à pergunta “Quais temas aborda?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.



Fonte: a autora.

Estes resultados demonstram a importância do médico veterinário na identificação e auxílio aos produtores rurais a respeito dos treinamentos dos funcionários, visto que é o profissional capacitado para repassar o conhecimento acerca dos assuntos de interesse nos treinamentos. Entretanto, a capacitação dos funcionários não deve se ater somente às habilidades técnicas, mas também às comportamentais.

### 3.2.3 Avaliação de desempenho e premiações de funcionários

De acordo com Ribeiro (2005), a etapa de avaliação de desempenho é o momento em que o funcionário espera que a empresa lhe dê um *feedback* e faça uma reflexão sobre seu desempenho e sua contribuição. Este também deve ser o momento em que o gestor estabeleça desafios e identifique pontos que precisam ser reajustados.

Dos produtores entrevistados, 70% informou que possui método de avaliação de desempenho de funcionários. Quando questionados sobre os pontos avaliados em relação ao comportamento, a proatividade (71,4%), o comprometimento (57,1%) e a incorporação da cultura da empresa (57,1%) foram as qualidades mais utilizadas na avaliação do comportamento, demonstrando que a fidelidade dos colaboradores é um ponto importante para os produtores rurais. Portanto, trata-se de uma ferramenta valiosa para a empresa, pois relata o resultado dos investimentos na trajetória do profissional, identifica a necessidade de novos treinamentos e pode ser critério para uma futura premiação.

Com a crescente competitividade entre as empresas, foi necessário que as organizações encontrassem diferentes estratégias para atrair e reter talentos. Assim surgiram as premiações que compõem um conjunto de bônus ou vantagens oferecidos como complemento ao sistema de salários (MARRAS, 2011). As premiações são ferramentas aliadas à avaliação de desempenho, devendo ser consideradas cruciais para o reconhecimento da empresa em relação aos seus funcionários.

Em relação aos critérios utilizados para realizar a premiação, o desempenho (performance ou produtividade) foi o critério mais comumente utilizado (87,5%) pelos produtores para premiar seus funcionários, conforme gráfico da figura 12. Esse é um ponto crítico da gestão de pessoas na pecuária, pois o resultado da produtividade animal é influenciado por diversos fatores, não refletindo, necessariamente, o desempenho dos funcionários de forma individual.

Figura 12 – Respostas à pergunta “Quais os critérios utilizados para realizar a premiação?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.



Fonte: a autora.

Sendo assim, sugere-se empregar o comportamento como critério para premiação, pois dessa forma cada profissional pode ser avaliado individualmente de acordo com as suas qualidades, receber retorno sobre o seu trabalho e ser reconhecido por meio de bônus quando sua função estiver sendo desempenhada com sucesso.

### 3.2.4 Bem-estar de colaboradores rurais

Para França (1996), qualidade de vida no trabalho corresponde a um conjunto de medidas de uma organização que envolve a implantação de melhorias gerenciais, estruturais e tecnológicas no ambiente de trabalho, desejando atender escolhas de bem-estar dos colaboradores de uma unidade de negócio.

Entre as estruturas disponibilizadas pelas fazendas a fim de colaborar com o bem-estar dos colaboradores, moradia, alimentação, energia elétrica e água encanada/tratada (figura 13) foram as mais comumente ofertadas, de acordo com os produtores entrevistados.

Figura 13 - Respostas à pergunta “Quais estruturas relacionadas ao bem-estar proporciona aos funcionários?” do questionário de análise do nível de gestão de pessoas das propriedades do GTPA.



Fonte: a autora.

Este resultado deve ser considerado um ponto positivo, pois indica que existe um certo cuidado por parte das propriedades em relação ao bem-estar e comodidade de seus funcionários. Entretanto, seria interessante avaliar as condições dessas estruturas para identificar se elas, de fato, suprem a necessidade dos colaboradores, especialmente em relação à alimentação.

### 3.2.5 Retenção e rotatividade de funcionários

A retenção de funcionários é um resultado e um objetivo da gestão de pessoas, além de ser considerada uma consequência do nível de atratividade da empresa sobre as pessoas (MASSI; BISSANI, 2015). A taxa de rotatividade, também conhecida como *turnover*, pode auxiliar na avaliação da eficiência da retenção da organização, pois trata-se de um indicador que se refere à relação entre as admissões e desligamentos

de funcionários de uma empresa em um determinado período. O cálculo é feito da seguinte forma:

$$\frac{[(n^{\circ} \text{ de admitidos} + n^{\circ} \text{ de demitidos})/2]}{\text{total de colaboradores no período} \times 100}$$

A média geral do índice de rotatividade das propriedades do GTPA foi de 39,06%, considerando os últimos 3 anos. Este resultado pode ser interpretado de diferentes formas. Uma taxa de rotatividade muito baixa nem sempre é algo positivo, pois pode indicar a estagnação da empresa em relação às habilidades adquiridas através de novos talentos. Logo, por essa ótica, observa-se que existe uma renovação dos colaboradores nas propriedades do GTPA.

Entretanto, considerando que o resultado é bem expressivo, cabe aos produtores identificarem o que está motivando este turnover. Alguns fatores que podem estar associados à alta taxa de rotatividade são: insatisfação dos colaboradores, remuneração inadequada, motivação e recompensas (MEDEIROS et al., 2012).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de pessoas na pecuária de corte deve ser vista como uma ferramenta para o desenvolvimento das propriedades, tendo em vista que ela pode auxiliar os gestores na criação de estratégias para tornar ambiente de trabalho mais agradável, assim como otimizar o uso da mão-de-obra por meio de treinamentos, valorizar e satisfazer os indivíduos para que eles desempenhem suas atividades com mais motivação e, desse modo, aumentar a produtividade e a rentabilidade do setor.

Também deve-se levar em conta que cada propriedade tem um perfil de trabalho e os métodos nos quais a gestão de pessoas será empregada deve ser flexível e personalizado, organizado de acordo com a necessidade de cada fazenda.

Apesar de existirem referências bibliográficas sobre a gestão de recursos humanos, a bovinocultura de corte carece de estudos relacionados ao tema, devendo assim as instituições de ensino e pesquisa investirem nesse aspecto.

Por fim, concluiu-se que a experiência do Estágio Curricular Supervisionado em Medicina Veterinária é extremamente importante para a formação acadêmica, pois coloca o discente diante de situações reais do mercado de trabalho nas quais se faz necessário o emprego da teoria aliada à prática. Além disso, este período é essencial para que o acadêmico desenvolva o senso crítico e reflita sobre os desafios que a profissão lhe impõe, estimulando o desejo pelo aprimoramento constante.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, H. S. et al. Aspectos econômicos da produção de bovinos de corte. **Pesquisa Agropecuária Tropical**, Goiânia, v. 42, n. 1, p. 82-89, 2012.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage, 2015.
- CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Mercado de trabalho/CEPEA**. Piracicaba, 2022. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/mercado-de-trabalho-cepea-em-2021-populacao-ocupada-no-agronegocio-atinge-maior-contingente-desde-2016.aspx#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20de%20pessoas%20atuando,18%2C46%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas.>>. Acesso em: 9 de jan. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. Revisão técnica Irene Kazumi Miura. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- HAAK, M.K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 60-70, 2000.
- HANASHIRO, M. M. et al. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2017: Resultados Definitivos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>. Acesso em: 11 de jan. 2023.
- JUNIOR, P. F. S. A importância da gestão de pessoas no sucesso das organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 75-94, 2009.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MASSI, E. K.; BISSANI, N. Retenção de pessoas em supermercados de Chapecó/SC. **Tecnológica Revista Científica**, v. 2, p. 448-473, 2015.
- MEDEIROS, R. R. et al. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da ALFA Comércio LTDA. **Connexio**, v. 2, n. 1, p. 115-126, 2012.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

VELOSO, H.M. et al. As transformações do mundo do trabalho. *In*: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 53-71.

VIZOLI, M. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Academia Person, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – Questionário de análise do nível de gestão de pessoas na pecuária aplicado aos produtores rurais cujas propriedades eram participantes do GTPA.

#### Análise do Nível de Gestão de Pessoas na Pecuária

Este questionário foi criado com o intuito de identificar e caracterizar o nível de gestão de pessoas das propriedades pecuárias da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, além de contribuir como tema de discussão no Relatório de Estágio Extracurricular em Medicina Veterinária da acadêmica Patrícia Ribeiro Miranda da Universidade Federal do Pampa.

##### Dados gerais

Nesta seção, as perguntas serão relacionadas à identificação da propriedade e características gerais.

1. Propriedade

\_\_\_\_\_

2. Produtor ou representante

\_\_\_\_\_

3. Cidade

\_\_\_\_\_

4. Distância da cidade

\_\_\_\_\_

5. Área total e útil da propriedade destinada à pecuária

10. Cargos ocupados na propriedade

*Marque todas que se aplicam.*

- Peão  
 Capataz  
 Gerente  
 Cozinheiro (a)  
 Tratorista  
 Terceirizado / diarista  
 Estagiário / trainee  
 Outro: \_\_\_\_\_

11. Caso tenha selecionado a opção "peão" na questão anterior: quantos, quais suas funções e qual o salário médio (com encargos e sem bonificações)?

\_\_\_\_\_

12. Caso tenha selecionado a opção "capataz" na questão anterior: quantos, quais são as suas funções e qual o salário médio (com encargos e sem bonificações)?

\_\_\_\_\_

13. Caso tenha selecionado a opção "gerente" na questão anterior: quantos, quais são as suas funções e qual o salário médio (com encargos e sem bonificações)?

\_\_\_\_\_

14. Faixa etária média dos funcionários

*Marque todas que se aplicam.*

- 18 a 30  
 30 a 45  
 45 a 60  
 60 ou mais

6. Sistema de produção

*Marque todas que se aplicam.*

- Cria  
 Recria  
 Engorda  
 Ciclo completo  
 Ciclo completo com genética

7. Número de cabeças de gado e ovinos

\_\_\_\_\_

8. A propriedade possui agricultura no sistema? Se sim, própria ou arrendada? Qual a área agrícola?

\_\_\_\_\_

##### Características dos recursos humanos

Nesta seção, as perguntas serão relacionadas às características gerais da equipe de colaboradores.

9. Número total de funcionários da pecuária

\_\_\_\_\_

15. Nível médio de escolaridade dos funcionários

*Marque todas que se aplicam.*

- Não alfabetizado  
 Ensino fundamental incompleto  
 Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto  
 Ensino médio completo  
 Tecnólogo  
 Nível superior

16. Possui setor específico de recursos humanos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

17. Informações adicionais

\_\_\_\_\_

##### Recrutamento e seleção

Nesta seção, as perguntas serão relacionadas aos métodos de recrutamento e seleção de funcionários.

\_\_\_\_\_

18. Quais fontes utiliza para realizar recrutamento externo?

Marque todas que se aplicam.

- Cadastro / entrega de currículos  
 Anúncio de jornal e/ou rádio  
 Cartazes e panfletos  
 Indicação  
 Agência de empregos  
 Anúncio em redes sociais  
 Contato com outras empresas e/ou produtores rurais  
 Escolas técnicas  
 Outro: \_\_\_\_\_

19. Quais pontos considera mais relevantes na seleção dos candidatos para cargo de **peão**?

Marque todas que se aplicam.

- Exigências do cargo  
 Perfil do candidato  
 Indicação  
 Desempenho em dinâmicas  
 Grau de escolaridade  
 Outro: \_\_\_\_\_

20. Quais pontos considera mais relevantes na seleção dos candidatos para cargo de **capataz**?

Marque todas que se aplicam.

- Exigências do cargo  
 Perfil do candidato  
 Indicação  
 Desempenho em dinâmica  
 Grau de escolaridade  
 Outro: \_\_\_\_\_

24. Caso tenha respondido "sim" na questão anterior: de que forma?

\_\_\_\_\_

25. Informações adicionais

**Treinamento e desenvolvimento de pessoas**

Nesta seção, as perguntas serão relacionadas ao emprego de capacitações e desenvolvimentos da equipe de colaboradores.

26. Realiza treinamento de funcionários?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

27. Com qual frequência sua equipe participa de treinamentos?

Marque todas que se aplicam.

- Mensalmente  
 A cada 3 meses  
 A cada 6 meses  
 Anualmente  
 Conforme a necessidade ou temas específicos  
 Não realiza  
 Outro: \_\_\_\_\_

28. Promove ações de capacitação dentro da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não promove

21. Quais pontos considera mais relevantes na seleção dos candidatos para cargo de **gerente**?

Marque todas que se aplicam.

- Exigências do cargo  
 Perfil do candidato  
 Indicação  
 Desempenho em dinâmica  
 Grau de escolaridade  
 Outro: \_\_\_\_\_

22. De que forma conduz as entrevistas?

Marque todas que se aplicam.

- Entrevista não-estruturada: possui alguns temas a serem abordados através de um bate-papo menos formal  
 Entrevista semi-estruturada: possui um roteiro determinado, mas tem flexibilidade de abordar assuntos diferentes tanto pela parte do recrutador quanto pelo candidato.  
 Entrevista técnica: checa conhecimento e habilidades do candidato em determinado assunto.  
 Entrevista em grupo  
 Entrevista online  
 Entrevista com testes: jogos de raciocínio lógico, redação...  
 Não possui método específico  
 Outro: \_\_\_\_\_

23. Oferece plano de carreira?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não  
 Outro: \_\_\_\_\_

29. Caso a resposta anterior tenha sido sim, quais temas aborda?

Marque todas que se aplicam.

- Manejo sanitário  
 Manejo nutricional  
 Manejo reprodutivo  
 Manejo de pastagens  
 Desenvolvimento pessoal  
 Desenvolvimento de lideranças  
 Gestão financeira  
 Gestão de RH  
 Outro: \_\_\_\_\_

30. A empresa possui alguma parceria com instituições de ensino e/ou de extensão rural que tenha por foco a capacitação e treinamento de funcionários?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

31. Qual?

\_\_\_\_\_

32. Informações adicionais

**avaliação de desempenho e premiações**

Nesta seção, as perguntas serão relacionadas aos métodos de avaliação de desempenho dos funcionários de forma individual.

33. Possui método de avaliação de desempenho?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

34. Caso a resposta anterior tenha sido sim, quais pontos são avaliados em relação ao comportamento?

Marque todas que se aplicam.

- Assiduidade  
 Comprometimento  
 Motivação  
 Proatividade  
 Espírito de liderança  
 Incorporação da cultura da empresa  
 Outro: \_\_\_\_\_

35. Quais pontos são avaliados em relação à produção/produzividade? Cite os indicadores ou metas.

\_\_\_\_\_

36. Possui plano de premiações?

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

40. Quais estruturas relacionadas ao bem-estar proporciona aos funcionários?

Marque todas que se aplicam.

- Moradia  
 Internet WI-FI  
 Ar condicionado  
 TV a cabo  
 Alimentação  
 Playground  
 Quadra de esportes ou academia  
 Energia elétrica  
 Gás de cozinha  
 Água encanada/tratada

41. Quais serviços os colaboradores têm acesso nas proximidades da empresa?

Marque todas que se aplicam.

- Posto de saúde  
 Escola  
 Parada de ônibus  
 Mercados  
 Farmácia  
 Quadra de esportes ou academia

42. Informações adicionais

\_\_\_\_\_

Retenção e rotatividade

43. Qual período médio de permanência dos funcionários em média?

\_\_\_\_\_

44. Qual o turnover/rotatividade da empresa?

\_\_\_\_\_

37. Quais os critérios utilizados para realizar a premiação?

Marque todas que se aplicam.

- Por desempenho (performance, produtividade)  
 Por alcance de metas  
 Evolução na carreira  
 Por equipe  
 Por criatividade/ inovação na resolução de desafios  
 Destaques (melhores do mês/ano/ciclo)  
 Por participação em eventos, cursos ou palestras  
 Por comportamento (relacionamento interpessoal, trabalho em equipe)

38. Quais são os tipos de prêmios?

Marque todas que se aplicam.

- Gratificações salariais  
 Participação nos lucros e resultados (PLR)  
 Brindes  
 Folgas adicionais  
 Vales-compras  
 Bolsa de estudos, cursos e/ou participação em eventos  
 Cestas básicas  
 Premiação para filhos ou familiares  
 Outro: \_\_\_\_\_

39. Informações adicionais

\_\_\_\_\_

Bem-estar de colaboradores

45. Informações adicionais

Sessão extra

"À título de curiosidade". Podemos utilizar a entrevista para identificar quais as principais demandas/questionamentos que o produtor tem em relação à gestão de RH e levantar dados para possíveis capacitações, palestras ou eventos.

46. Realiza reuniões de alinhamento de equipe? Se sim, com que frequência?

\_\_\_\_\_

47. Do ponto de vista do produtor, quais são os pontos positivos e negativos da sua equipe que justificam seus indicadores de RH?

\_\_\_\_\_

48. Quais os principais desafios na gestão de RH na sua propriedade?

\_\_\_\_\_

49. Possui alguma demanda específica relacionada à gestão de recursos humanos ou sugestões ao estudo?

\_\_\_\_\_

50. Quais temas você considera pertinentes para futuras capacitações e treinamento da sua equipe?

\_\_\_\_\_

**ANEXOS****DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins que a acadêmica de Medicina Veterinária, da Universidade Federal do Pampa, Campus Uruguiana, **PATRICIA RIBEIRO MIRANDA**, inscrita sob o CPF 010.469.250-24, realizou o estágio curricular supervisionado nesta empresa, no município de Uruguiana-RS, no período de 12 de setembro de 2022 a 02 de dezembro de 2022 totalizando 450 horas.

---

Thaís Lopes Gonçalves Fernandes  
Sócia-proprietária

Meta Assessoria e Consultoria Rural  
CNPJ 34.041.189/0001-08

