

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE ZOOTECNIA

CÍRIO CESAR CUSTÓDIO DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ESTUDO DA PERSPECTIVA DO
APRENDIZADO E CRESCIMENTO NA APLICAÇÃO DO BALANCED
SCORECARD EM EMPRESAS RURAIS**

CURITIBA
2014

Círio Cesar Custódio da Silva

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ESTUDO DA PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO NA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM EMPRESAS RURAIS

Trabalho de Conclusão do Curso de Gradação em Zootecnia da Universidade Federal do Paraná, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Zootecnia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rossi

Orientador do Estágio Zootec.,Msc.
Daniel Suzigan Mano

**CURITIBA
2014**

TERMO DE APROVAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

CÍRIO CESAR CUSTÓDIO DA SILVA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ESTUDO DA PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO NA APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM EMPRESAS RURAIS

Trabalho de conclusão de curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Zootecnia pela Universidade Federal do Paraná.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Paulo Rossi Junior

Departamento de Zootecnia - UFPR

Presidente da Banca



Prof. Dr. Antônio João Scandolera

Departamento de Zootecnia - UFPR



Prof. Dr. José Luciano Andriguetto

Departamento de Zootecnia - UFPR

Curitiba
2014

Dedico este trabalho a todos que se fizeram presentes em cada instante e não mediram esforços para transformar este sonho em realidade...

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelos momentos que vivi, pelas coisas que aprendi e principalmente, pelas pessoas com quem convivi.

Aos meus pais e irmãos, que são a essência de minhas virtudes e a razão de meu esforço e coragem, que superaram as distâncias me oferecendo amor e carinho e que sempre estiveram presentes na luta pela realização deste nosso sonho.

A Carla Cristina Toncovitch, que é uma grande companheira e não mediu esforços ao longo destes anos.

Aos meus amigos, Felipe Gabriel Reimer, Gabriel Rodrigues Werneck e Lucas Andrade Carneiro, que fizeram valer à pena cada momento vivido, onde as dificuldades foram superadas, enquanto os laços de igualdade e companheirismo foram fortalecidos.

Aos Professores Edson Gonçalves de Oliveira e Marina Isabel M. de Almeida, que foram além do conteúdo de suas disciplinas e carinhosamente estimularam meu desenvolvimento, sendo que por muitas vezes abriram as portas da própria casa, mostrando que para fazer o bem não é preciso pedir algo em troca.

Ao Professor Adhemar Pegoraro, que me ensinou a observar e a enxergar o bem nas pessoas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Rossi Junior, que atenciosamente permitiu a conclusão deste trabalho e, ao longo da graduação instigou minha inspiração e admiração, devido a seu profissionalismo e capacidade de agir.

A toda equipe da empresa Terra Desenvolvimento Agropecuário, que me recebeu com entusiasmo e me enriqueceram os conhecimentos, contribuindo para a formação de meu perfil profissional e pessoal.

A todos, meu sincero muito obrigado!

*“Temos que **aprender a desaprender**, para afinal, talvez muito tarde, alcançar ainda mais: **mudar de sentir**. [...] Parece que agora faz bem a todos ouvir dizer que a sociedade está em vias de adaptar o indivíduo às necessidades gerais e que a felicidade e ao mesmo tempo o sacrifício do indivíduo consistem em sentir-se como um membro e instrumento útil do todo.*

*Não se quer nada menos - quer se confessar ou não - do que uma transformação radical, e mesmo enfraquecimento e supressão do indivíduo: não se cansam de enumerar e acusar tudo que há de mau e hostil, de perdulário, de dispendioso, de luxuoso, na forma que teve até agora a existência individual, esperam dispor de uma economia mais barata, menos perigosa, mais equilibrada, mais uniforme, quando só houver ainda grandes corpos e seus membros. - esta é a **correnteza moral de nossa época**: sensibilidade simpática e sensibilidade social alternam agilmente seus papéis.”*

NIETZSCHE Aurora (1880/1881/ 1983)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Mapa estratégico.....	17
Figura 2 Mapa estratégico.....	18
Figura 3: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	21
Figura 4: Ficha de controle de pesagem de rebanho	25
Figura 5: Levantamento de informações sobre a fazenda.	28
Figura 6: Máquina e implemento com adesivos numerados.	29
Figura 7: Treinamento de utilização do programa de gestão.	30
Figura 8: Serviços de auditoria.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVO.....	3
3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	4
4 BALANCED SCORECARD	7
4.1 Princípios das organizações orientadas para a estratégia	8
4.2 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	10
4.2.1 Perspectiva Financeira	11
4.2.2 Perspectiva do cliente	11
4.2.3 Perspectiva dos processos internos	12
4.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	12
5 ESTUDO DA PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	14
5.1 Capacitação dos funcionários	15
5.2 Sistemas de informações	16
5.3 Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	19
6 RELATÓRIO DE ESTÁGIO.....	22
6.1 Fase de treinamento	23
6.2 Desenvolvimento de atividades durante o período em Maringá.....	24
6.3 Desenvolvimento de atividades em propriedades rurais	27
6.4 Análise crítica do estágio.....	31
REFERÊNCIAS.....	34
ANEXOS	37
Anexo 1. Termo de compromisso.....	37
Anexo 2. Plano de estágio.	38
Anexo 3. Termo aditivo	39
Anexo 4. Ficha de avaliação no local de estágio.....	40

RESUMO

O presente trabalho engloba um estudo da perspectiva do aprendizado e crescimento, na aplicação do método de avaliação de desempenho - *Balanced Scorecard* (BSC), e tem por objetivo investigar iniciativas gerenciais que proporcionem maior retenção e qualificação de mão de obra, além de melhorias no ambiente de trabalho de empresas rurais. Apresenta um levantamento de conceitos relacionados à gestão estratégica de pessoas e BSC, que permitem maior compreensão de como a perspectiva do aprendizado e crescimento pode influenciar nas relações entre a empresa e seus colaboradores. O estágio curricular obrigatório ocorreu na empresa Terra Desenvolvimento Agropecuário, Maringá, PR, que atua no mercado de treinamento e consultoria agropecuária, com a proposta de adequar o sistema produtivo aos modernos conceitos de gestão. As atividades desenvolvidas são descritas por treinamento e serviços de escritório, na sede da empresa, bem como serviços de controladoria de fazenda, treinamento de pessoas e auditoria de rebanho, em propriedades rurais nos Estados do Mato Grosso, Pará e Tocantins.

Palavras-chaves: administração rural, capacitação de funcionários, motivação de equipe.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do curso de graduação em Zootecnia na Universidade Federal do Paraná, trabalha-se com os alunos o desenvolvimento de capacidades para atender as necessidades da produção animal, principalmente no que diz respeito à nutrição, melhoramento genético, manejo geral e bem estar animal, além de ética profissional, qualidade e comercialização de produtos de origem animal e gestão de empreendimentos agropecuários. Contudo, existe uma característica que é fundamental aos profissionais das ciências agrárias, a qual é desenvolvida ao longo da graduação e de toda a vida profissional: a habilidade de resolver problemas.

A administração rural ainda apresenta limitações no processo de gerenciamento da propriedade, pois requer do produtor uma análise apurada das relações custo/benefício e das informações gerenciais disponíveis, para uma gestão eficiente e profissional do negócio. De maneira geral, as propriedades rurais brasileiras pouco aproveitam das ferramentas administrativas disponíveis no mercado, demonstrando certa fragilidade caracterizada pelo foco em ações operacionais, em resultados financeiros e visão de curto prazo, ao contrário dos setores industriais e de serviços, onde processos de planejamento estratégico são fundamentais para o sucesso das atividades (DUARTE, 2010).

Para visualizar uma empresa de forma geral, é preciso entender que as organizações possuem três níveis de decisões, sendo o primeiro, o nível estratégico, que caracteriza-se por ter influência no longo prazo e por impactar a organização como um todo. O segundo, o nível tático ou gerencial, que tem impacto de médio prazo e sua extensão reduz-se a um conjunto de áreas ou setores da empresa. E o terceiro, é o nível operacional, que impacta no curto prazo e sua extensão afeta uma área ou setor específico, representando a materialização das decisões estratégicas e táticas (FERNANDES & BERTON, 2004). Os mesmos autores enfatizam que o BSC procura desenvolver um senso comum no processo de gestão, definindo seus

critérios em variáveis fundamentais para perfeita harmonia entre os setores e os níveis decisórios da empresa.

Sendo assim, apresenta-se um levantamento conceitual sobre gestão estratégica de pessoas e o método de mensuração de desempenho – *Balanced Scorecard* (BSC), além de um estudo da perspectiva do aprendizado e crescimento, no intuito compreender como ações gerenciais podem interferir nas relações entre a empresa e seus colaboradores. Este estudo torna-se necessário, tendo em vista que o profissional das ciências agrárias deve buscar a solução de problemas, inclusive dos administrativos, que influenciam na perfeita execução e sucesso das atividades de empresas rurais.

Por fim, apresenta-se o relatório de estágio, que foi realizado na empresa Terra Desenvolvimento Agropecuário, sendo que as atividades iniciaram-se com um curso de treinamento sobre gestão agropecuária e atividades de escritório na sede da empresa. Em seguida, relata-se sobre serviços de controladoria de fazenda, treinamento de pessoas e auditoria de rebanho, realizados em propriedades rurais, nos Estados do Mato Grosso, Pará e Tocantins.

2 OBJETIVO

Considerando que a obtenção de lucro pode ser o resultado de ações que promovam o desenvolvimento e a dedicação da equipe, objetiva-se estudar iniciativas gerenciais que proporcionem maior retenção e qualificação de mão de obra, além de melhorias no ambiente de trabalho de empresas rurais.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A estratégia pode ser definida como a busca constante pela vantagem competitiva, representada por objetivos organizacionais de longo prazo, sendo que para concluir estes objetivos, a empresa deve utilizar um conjunto de recursos que a distinguem, além de possuir um posicionamento de mercado (SERRA et al.,2002). Por outro lado, Fernandes & Berton (2004) acrescentam que este conceito transposto ao meio empresarial, não se ocupa apenas de “competição” e “vencer inimigos”, ampliando-se no sentido de concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades do mercado e os recursos que a organização dispõe. Fragoso (2009) afirma que ao se pensar em gestão estratégica é preciso pensar em criatividade, inovação, tecnologia, unindo arte, desafio e sentido humano para as realizações.

Contudo, o conceito de gestão estratégica refere-se à gestão direcionada aos objetivos e metas da organização, preocupando-se com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los a curto, médio ou longo prazo, mantendo o foco na definição dos resultados esperados, no planejamento e monitoramento das ações (SCHIKMANN, 2010). O mesmo explica que, no modelo de gestão estratégica de pessoas, inclui a definição do número de funcionários e perfis profissionais necessários para atuar na organização. Além de englobar o estabelecimento de uma política que contempla os aspectos relativos ao recrutamento e realocação do pessoal, avaliação de desempenho, estrutura de carreira, desenvolvimento profissional e pessoal, remuneração e incentivos, entre outros que oferecem o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Para Marchesini (2005), a gestão estratégica de pessoas é uma sequência de ações adotadas com o propósito de desenvolver equipes competentes, qualificadas e comprometidas com os objetivos estratégicos da organização, a fim de contribuir para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo. Fragoso (2009) afirma que a gestão de pessoas caracteriza-se pela

capacidade de inovar em ações que garantam sustentabilidade às organizações diante da competitividade e novas estratégias mercadológicas. O autor acrescenta que, preparar equipes para a sustentabilidade, requer um incremento em ações que possam transcender o ambiente organizacional, diferindo do que a maioria das empresas já faz.

Entretanto, Almeida (2007) explica que a área de gestão de pessoas vai muito além de estabelecer metas e prêmios aos empregados, sendo responsável por recrutar, selecionar, treinar, gerar incentivos, manter e monitorar os recursos humanos da organização. Alega ser a área de estudo que ajuda o administrador rural a compreender as relações entre as necessidades e as competências de cada trabalhador, procurando os meios de melhor aproveitá-los, no que eles têm a oferecer para a propriedade.

Cabe às organizações resguardar suas equipes motivando-os e fazendo-os cooperar com resultados e comprometimento (FRAGOSO, 2009). Explica ainda que, cuidar do patrimônio humano é cuidar da longevidade e sustentabilidade da organização, prospectando novas possibilidades de crescimento, utilizando para isso a capacidade humana de contribuir, de criar, inovar e competir estrategicamente.

Lima (2011) diz que apesar das dificuldades em lidar com pessoas, por serem únicas, deve-se driblar as particularidades que podem ser desmotivadoras e transformá-las em estímulo aos colaboradores, visando trabalhar em harmonia e em busca da eficácia. Acrescenta ainda, que convém às pessoas utilizarem-se das mais adequadas práticas de relacionamento para extrair de seus colaboradores a energia que lhes dará lucratividade e perpetuação de capital. O primeiro autor completa afirmando que, o contexto atual exige pessoas mais preparadas, com competências essenciais para enfrentar o mercado e, obviamente, também exige empresas dispostas a oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento de competências.

Contudo, Marras (2007) afirma que a primeira grande mudança para as organizações está na forma de se ver, pensar e avaliar o ser humano, sendo preciso abandonar de vez, a visão do vínculo empregatício como um processo implicante no sentido de posse ou de superioridade de quem o oferece. Para que cada organização visualize as mudanças necessárias, é importante compreender o pensamento de Lima (2011):

O gestor de pessoas deve ter sempre uma perspectiva do que quer, ele precisa pensar o futuro, portanto faz-se necessário um planejamento estratégico que deixe os objetivos e metas bem claros. Para que isso ocorra é imprescindível a participação de todos que compõe a empresa, neste sentido o espírito de equipe é essencial. O gestor deve ser um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios e missão da instituição. Certamente, este diferencial irá motivar as pessoas tornando-os parceiros e não apenas funcionários da empresa. Os funcionários não são apenas aparato técnico, são seres humanos dotados de inteligência, razão, emoção e sentimentos que precisam ser valorizados no seu contexto global, ao passo que eles são vistos como colaboradores, a empresa terá maior produtividade, pois eles estarão envolvidos com os resultados e metas da empresa.

Desenvolver e estimular a qualidade de vida é um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas. A motivação dos colaboradores garante o sucesso e qualidade nas ações desenvolvidas na empresa. Para tanto, é necessário definir e deixar claro os objetivos da gestão estratégica de pessoas, visando além da produtividade, o bem-estar social que o indivíduo merece (SOVIENSKI & STIGAR, 2008).

4 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi apresentado em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, como um *sistema de mensuração de desempenho* com foco estratégico, que abrange indicadores não-financeiros em quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, finanças e clientes (GOLDSZMIDT & PROFETA, 2007). Para Chiavenato & Sapiro (2003) o BSC considera que apenas os indicadores financeiros, não refletem perfeitamente a efetividade da organização, Sendo uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional.

Segundo Moreira et al. (2005), Robert Kaplan e David Norton inicialmente descreveram o BSC como “um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa” e, explicam que “o *Balanced Scorecard* inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados à satisfação dos clientes, processos internos e a capacidade da organização de aprender e melhorar”. Entretanto, os autores afirmam que, Kaplan e Norton repositionaram este conceito no livro “A estratégia em ação – *Balanced Scorecard*”, publicado em 1996, que deixa de ser apenas um conjunto de indicadores balanceados, passando a ter um objetivo mais nobre e complexo: traduzir a estratégia em ação. Sendo que no livro, explora-se o uso do BSC para medir o grau de implementação da estratégia nas quatro perspectivas clássicas, mas admite-se, que outras perspectivas podem ser necessárias dependendo da organização.

O BSC é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzirem a estratégia em objetivos operacionais, direcionando o comportamento e o desempenho das pessoas. Sendo assim, é uma maneira eficaz e comprovada de criar foco naquilo que os executivos acreditam ser o melhor caminho, na busca por resultados. (COUTINHO, 2005 *apud* GOMES, 2005).

Por outro lado, Nascimento & Cavenaghi (2008) dizem que o BSC busca o alinhamento das ações do dia a dia com as estratégias definidas e propõe uma

maneira eficaz e eficiente de mensurar o quanto estão sendo atingidas, além de quais pontos precisam ser percebidos para manter as estratégias no rumo correto. Acrescenta ainda, que está metodologia traduz a missão, a visão e as estratégias da empresa em um conjunto abrangente de medidores de desempenho, que servem de base para a gestão estratégica.

Com a implantação do BSC, passou-se a considerar a característica sistêmica da organização e também seu relacionamento com o macro-ambiente, entendendo que o desempenho da empresa é consequência da interação entre seus vários componentes a curto e longo prazo. (HISPAGNOL & RODRIGUES, 2006).

Kaplan & Norton (2008) explicam que a implantação do BSC torna-se necessária, porque o gerenciamento de ativos tangíveis não elabora estratégias de criação de valor baseadas no conhecimento. É preciso explorar os ativos intangíveis da organização, incluindo relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, processos operacionais de alta qualidade e habilidades, conhecimento e motivação da força de trabalho.

Contudo, o BSC é uma ferramenta dinâmica, capaz de estimular a empresa a criar visão de futuro, estabelecer estratégias de longo prazo por meio de indicadores e medidas de desempenho, permitindo sua gestão estratégica e criação e geração de valor. Além disso, é a ferramenta apropriada para balancear os múltiplos objetivos e perspectivas de empresas rurais, por meio da ponderação de objetivos financeiros e não-financeiros (BRISOLARA, 2008).

4.1 Princípios das organizações orientadas para a estratégia

O BSC é um sistema de gestão que serve de mecanismo para mobilizar e guiar o processo de transformação das empresas, que poderão colocar suas estratégias no centro dos processos de gestão (NASCIMENTO & CAVENAGHI, 2008). Para isso, Kaplan & Norton (2008) detalham um conjunto de cinco princípios, desenvolvidos em torno do Balanced Scorecard, que permitem que as organizações executem suas estratégias com rapidez e eficácia, dentre elas:

- Mobilizar para a mudança por meio da gestão executiva: A participação e o envolvimento da equipe de executivos é a condição mais importante para o sucesso. Os líderes executivos precisam reconhecer as necessidades de mudança, mobilizar a organização para iniciar o processo e, a partir disso, instalarem o novo modelo de

desempenho, sendo que gradualmente, desenvolve-se um sistema de gestão estratégica que institucionaliza os novos processos e valores culturais. Para Nascimento & Cavenaghi (2008), este princípio concentra o foco na maneira como os líderes integram suas atividades cotidianas, para mobilizar as organizações e resguardar o ímpeto da mudança estratégica;

- **Traduzir a estratégia em termos operacionais:** os executivos entendem e formulam melhor suas estratégias quando os objetivos e indicadores são descritos em um BSC. O *scorecard*, que permite a organização dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, aliado a visualização de seu mapa estratégico, que representa graficamente o BSC, contribui para estabelecer uma referência comum e compreensível para todas as unidades da organização e seus funcionários. Contudo, é importante que os executivos analisem e compreendam a missão, que justifica a existência da empresa, e os valores, que diz respeito ao que a empresa acredita. Assim, desenvolvem uma visão estratégica, que fornece a imagem clara do propósito global da organização, referente ao que a empresa quer se tornar.

Nascimento & Cavenaghi (2008) afirmam que por meio do desenvolvimento de mapas estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas, têm-se um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente e compreensível, visto que, a estratégia não pode ser executada se sua compreensão não for possível, e não pode ser compreendida se não for possível descrevê-la;

- **Alinhar a organização com a estratégia:** O BSC contribui para que haja um alinhamento entre todas as unidades organizacionais (unidades de negócio e departamentos de apoio), permitindo que cada unidade defina a estratégia mais adequada as suas necessidades. Porém, esta deve ser compatível com os assuntos e prioridades da empresa ou da divisão, além de ser estabelecida e mensurada por *balanced scorecard* e mapas de estratégia. Este alinhamento permite o surgimento de sinergias, nas quais o todo supera a soma das partes individuais. Moreira et al. (2005) alegam que o desdobramento da estratégia permite que toda organização esteja no mesmo caminho, integrando as áreas de negócio, áreas de apoio e diretorias, com a visão de futuro da organização. Este princípio garante que toda a empresa fale a mesma linguagem, busque os mesmos desafios, com foco na mesma visão de futuro;

- **Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos:** A contribuição de todos na empresa, depende da *comunicação* de cima para baixo e consequentemente a

implementação de baixo para cima. Faz-se necessário usar a comunicação e treinamento para conscientização e entendimento de todos os funcionários, com relação à estratégia da empresa. Além disso, é importante alinhar os objetivos pessoais com a estratégia, podendo a empresa, convidar funcionários para elaborarem seus próprios objetivos, tendo em mente prioridades mais amplas. E por fim, vincular a remuneração ao *scorecard*, atrelando a este, um programa de bônus que desperte aumento de interesse nos detalhes da estratégia. Segundo Moreira et al. (2005) deve-se fazer com que a estratégia seja comunicada de forma ampla, permitindo que o foco das equipes esteja alinhado com a visão de futuro e os esforços direcionados para as prioridades;

- Fazer da estratégia um processo contínuo: Primeiro, é preciso ligar a estratégia ao processo de orçamento, no intuito de proteger as iniciativas de longo prazo, das pressões para gerar desempenho financeiro em curto prazo. Em seguida, deve-se introduzir reuniões gerenciais, com o intuito de monitorar o desempenho organizacional em relação aos objetivos de curto prazo, dos indicadores do *scorecard*. Muitos criam um ambiente aberto de divulgação de informações, no qual os resultados de desempenho são disponibilizados para todos na organização. Por fim, desenvolve-se um processo para aprender e adaptar a estratégia, colocando o *scorecard* para funcionar e testando se os resultados reais são desejáveis. Nascimento & Cavenaghi (2008) complementam que este princípio conecta o orçamento com a estratégia, fecha o circuito por meio de sistemas de *feedback* efetivos e reuniões de gestão, e finalizando, comprova a teoria estratégica com a informação alcançada no sistema de *feedback*, analisa os resultados e adapta a estratégia.

4.2 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas entre as perspectivas que afetam a organização. Os indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional, em um sistema de continua monitoração, voltado para o comportamento e não para o controle. As perspectivas utilizadas podem ser quantas a organização necessite, em função da natureza no seu negócio ou propósito (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003). Sendo assim, Lima (2008) afirma que algumas empresas preferem acrescentar perspectivas de talentos

humanos, inovação, pesquisa e desenvolvimento, meio ambiente, liderança e/ou comunidade.

Entretanto, o BSC propõe quatro diferentes perspectivas, que representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram condições para os gestores no processo de planejamento e controle das ações estratégicas (FERNANDES & BERTON, 2004). A lógica de utilização do BSC prevê que sejam desenvolvidos objetivos, medidas, metas e iniciativas para cada perspectiva, sempre tendo por referência a visão estratégica para a organização (FERNANDES, 2006).

4.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira considera o quanto a empresa é capaz de criar valor. E as medidas financeiras são concebidas para acompanhar um aspecto vital à organização e estabelecer uma métrica de sucesso (FERNANDES, 2006). Outrossim, Fernandes & Berton (2004) reforçam a necessidade de indicadores relacionados aos custos dos processos e atividades e, que os indicadores representem a relação existente entre a geração de custos e os níveis de produtividade, ou seja, é importante saber se os custos geram receitas ou se é mais produtivo. Por outro lado, Chiavenato & Sapiro (2003) citam exemplos como a lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa e retorno sobre o capital, afirmando que estes indicadores, devem mostrar se a implementação e execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Para Duarte (2010), toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relação de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negociação.

4.2.2 Perspectiva do cliente

Esta perspectiva caracteriza-se pela identificação de mercado e dos seguimentos pelos quais a organização deseja competir. Sendo que na essência da estratégia, é necessário escolher o que fazer, mas também o que não fazer (LIMA, 2008). Acrescenta ainda, que as empresas geralmente selecionam dois conjuntos de indicadores para essa perspectiva, o primeiro - as medidas essenciais - contendo indicadores genéricos como: participação de mercado, retenção, captação e

satisfação de clientes, além de lucratividade por cliente. O segundo – os diferenciadores – contém vetores de desempenho relacionados aos resultados fornecidos aos clientes, ou seja, “o que a organização deve oferecer aos seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, consequentemente, participação de mercado?”

Trata-se de como a organização é vista por seus clientes e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Sendo que os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003). Contudo, Fernandes & Berton (2004) ressaltam a importância dos indicadores que meçam a lucratividade gerada por cliente ou seguimentos de mercado. Explicam que cada um desses indicadores deve mostrar sua influência, em relação aos aspectos financeiros e aos componentes relativos à perpetuidade da empresa no longo prazo.

4.2.3 Perspectiva dos processos internos

Os executivos devem identificar os processos críticos em que a organização deve buscar excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de seguimentos específicos de clientes (DUARTE, 2010).

Cabe à organização avaliar o grau de eficiência produtiva e dos serviços de entrega de produtos aos clientes, bem como os serviços pós-vendas realizados pela empresa como serviço agregado ou, ainda, os processos que refletem no gerenciamento da marca e na qualidade de produção (FERNANDES & BERTON, 2004). Entretanto, Lima (2008), destaca três processos para construção desta perspectiva: inovação, que é o estudo das necessidades emergentes ou latentes dos clientes, para depois criar produtos ou serviços que os atenderão; operações, que enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos aos clientes; e serviço pós-venda, que se refere à fase final da cadeia de valor interna, incluindo garantia e conserto, entre outras correções.

4.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento corresponde à capacidade de manter o capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e

produtividade. Com esta, avalia-se o nível de criatividade e alinhamento estratégico dos colaboradores, em busca de racionalização de processos de agregação de valor aos produtos, serviços e clientes da empresa (FERNANDES & BERTON, 2004).

Essa perspectiva identifica a infra-estrutura que a organização deve construir para alcançar os objetivos nas outras três perspectivas. O BSC enfatiza a importância de investir no futuro, não apenas em equipamentos ou pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, mas também em infra-estruturas que provêm das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais, com intuito de alcançar os objetivos de crescimento financeiro em longo prazo. (LIMA, 2008).

Todavia, Chiavenato & Sapiro (2003) relatam que esta perspectiva trata da habilidade da organização em melhorar continuamente e preparar-se para o futuro. Destacam que indicadores como renovação de produtos, inovação, desenvolvimento de processos internos, competências e motivação de pessoas, devem mostrar como a empresa pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento.

5 ESTUDO DA PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Após a contextualização anterior, aborda-se com maiores detalhes a perspectiva do aprendizado e crescimento. Para Fernandes e Berton (2004) esta perspectiva é da maior importância, na medida em que os recursos humanos são os verdadeiros representantes da capacidade da empresa em gerar novas estratégias e produtos. Lima (2008) diz que a mesma, incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico e, de forma inovadora, desenvolvem objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional em nível executivo.

A maneira que as pessoas e os grupos se comportam tem um impacto significativo e profundo sobre o quanto à organização consegue atingir seus objetivos e ser bem sucedida (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003). As pessoas estão no centro disso tudo, completa o autor, enquanto Lima (2011) explica que a dedicação de determinado colaborador se dá na medida de seu desenvolvimento emocional, ideológico e político, com as propostas da empresa. Por isso, Fernandes & Berton (2004) afirmam que os indicadores devem medir o grau de satisfação dos funcionários, em termos de desenvolvimento pessoal e de condições ideais de trabalho.

Em seu trabalho sobre a aplicação do BSC em escolas-fazendas, Duarte (2010) seguiu a mesma metodologia já adotada em empresas dos setores industriais e de serviços, onde obteve como resultados a melhoria nos processos gerenciais e produtivos. Por isso, baseia-se nas três “infra-estruturas” destacadas por Kaplan & Norton (1992;1996) *apud* Fernandes (2006), para explicar a perspectiva do aprendizado e crescimento: capacitação dos funcionários, sistemas de informações e motivação, *empowerment*¹ e alinhamento.

¹ Conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes";

5.1 Capacitação dos funcionários

Permite a compreensão de quais habilidades são necessárias aos colaboradores para sustentar processos excelentes e atender às necessidades dos clientes, a partir da mensuração das competências e habilidades dos funcionários. A satisfação, retenção e produtividade dos indivíduos, são medidas relativas aos funcionários sendo que, para avaliar a satisfação deve-se considerar o envolvimento nas decisões, encorajamento a criatividade e iniciativa, reconhecimento pelo trabalho, acesso suficiente a informações e apoio da gestão (KAPLAN & NORTON, 1992;1996 *apud* FERNANDES, 2006). Da mesma forma, Robbins (1999) explica que a retenção de empregados tem relação com a satisfação, condições do mercado de trabalho, expectativas e desempenho do funcionário.

Em um estudo de caso referente a uma propriedade rural, Brisolara (2008) comenta que para atender as outras três perspectivas, é preciso introduzir novos processos e buscar excelência operacional, o que demanda treinamento e capacitação constantes. Sugere como indicadores, a participação em eventos de capacitação técnica e gerencial, treinamento e satisfação dos funcionários e parceiros. Nuintin et al. (2010) compartilham de opinião semelhante a esta, mas despertam certa atenção para a comunicação do plano de produção, em concordância com Duarte (2010), que usou os treinamentos para implantar o BSC nas escolas-fazenda. Por outro lado, Borges Junior (2008) defende que “no campo, a aprendizagem organizacional começa por aprender com a planta”, no sentido de observar as interações entre planta e ambiente, além de também aprender com o homem do campo e suas experiências, para a “valorização da pessoa”.

Uma organização que investe em recursos humanos obtém os funcionários como valores significativos, de modo que a rotatividade de pessoal pode trazer perdas expressivas à corporação. Sendo assim, o nível de retenção dos funcionários e a produtividade por funcionário devem fazer parte dos indicadores (FERNANDES & BERTON, 2004). Segundo Robbins (1999), a identificação do trabalhador e de seus objetivos com a empresa é revelada pela atitude de seu comportamento. Esta atitude o afeta, influenciando no absenteísmo² e na rotatividade. Guimarães (2004) constatou que mais de 30% dos funcionários não descartam a possibilidade de

² Segundo o mini dicionário Ruth Rocha significa hábito de não comparecer, falta.

trocar de emprego, mesmo considerando a fazenda um ótimo lugar para se trabalhar. Em contrapartida, Brisolara (2008), Duarte (2010), Borges Junior (2008) e Nuintin et al. (2010) não relacionaram ou incluíram a retenção de mão-de-obra nos indicadores ou mapas de estratégia das fazendas que implantaram o BSC. Ainda assim, os dois primeiros fizeram menção à satisfação dos funcionários.

Em atividades de campo tanto na graduação como no estágio, percebeu-se que existem empresas rurais que não são habituadas em fornecer treinamento aos funcionários após contratação e/ou durante o período de prestação de serviços na propriedade. Ainda assim, comprehende-se que a capacitação poderá servir de alternativa para desenvolver melhorias nos processos produtivos das fazendas. Por exemplo, em uma oportunidade em que fichas eram mal preenchidas, constatou-se que os funcionários não sabiam o que escrever nos campos da ficha, ou que o espaço era insuficiente para o devido preenchimento, por isso, é possível realizar um treinamento para o correto preenchimento destas, usando um padrão de abreviaturas. Outro exemplo de capacitação é o fornecimento de cursos técnicos, com a finalidade de obter melhores índices produtivos e, consequentemente, maior eficiência nos processos internos.

5.2 Sistemas de informações

Diz respeito aos sistemas de informações necessários aos funcionários para que estes desempenhem suas funções, considerando que nada adianta motivação e capacitação às pessoas se faltarem informações relevantes à ação (KAPLAN & NORTON, 1992;1996 *apud* FERNANDES, 2006).

A perspectiva do aprendizado e crescimento representa a porta de entrada para novas técnicas e tecnologias na empresa. Deve-se considerar que as mudanças são transformações necessárias à sustentação e, por isso, é preciso desenvolver maior flexibilidade e propensão à aceitação das mudanças, além de oportunidades para administradores e colaboradores terem contato com inovações (BRISOLARA, 2008).

Para garantir o sucesso do *Balanced Scorecard*, este deve ser comunicado a todos os *stakeholders*³, com o propósito de deixar claro o papel de cada individuo no

³ Conceito de Administração referente a todas as partes interessadas na organização;

alcance da estratégia empresarial. Para tanto, elabora-se mapas estratégicos representados pela interligação entre os objetivos, através de relações de causa e efeito explícitas e sujeitas a testes (DUARTE, 2010). Todavia, Nuintin *et al.* (2010) explicam que o mapa estratégico proporciona a identificação das relações de causas e efeitos, bem como, a determinação de indicadores que permitem avaliar a realização da estratégia e, consequentemente, da visão e da missão definidas pela organização.

No intuito de apresentar possíveis mapas estratégicos aplicados em propriedades rurais, as figuras 1 e 2 exemplificam os modelos elaborados por Nuintin (2010) e Brisolara (2008):

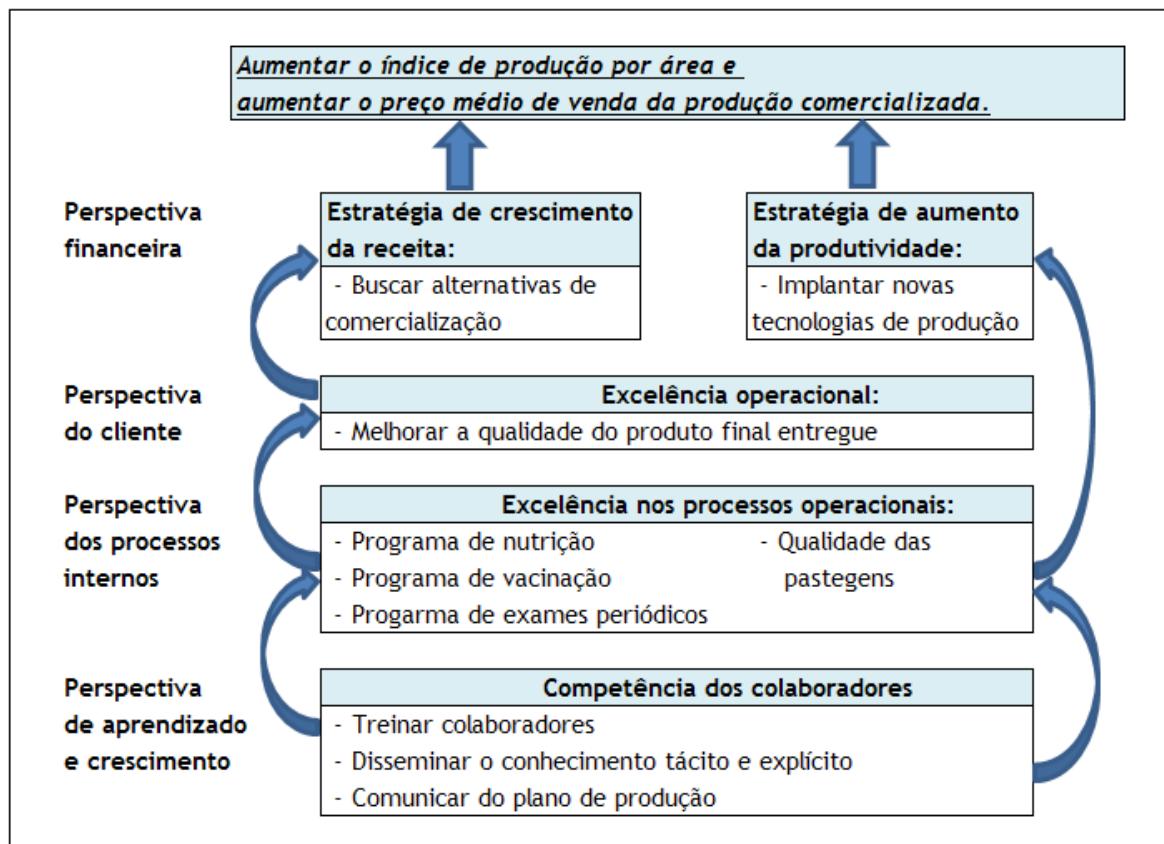


Figura 1 Mapa estratégico.

FONTE: NUINTIN, et al., (2010)

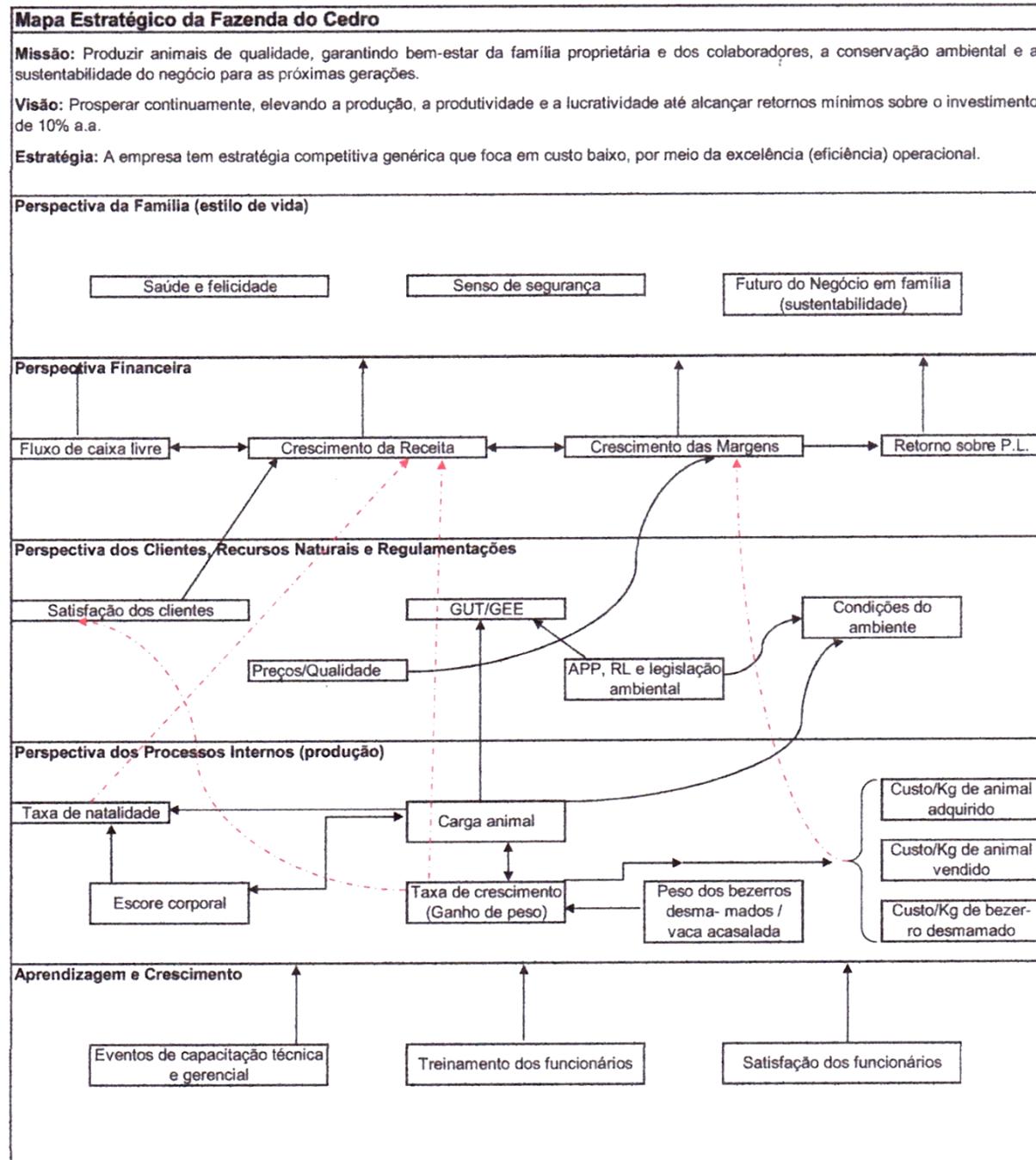


Figura 2 Mapa estratégico.
FONTE: BRISOLARA, (2008)

5.3 Motivação, empowerment e alinhamento

Treinamento e habilidade dos funcionários, tempo para disponibilidade das informações, grau de conscientização para estratégias e número de novas ideias, são exemplos de indicadores relacionados a esta “infra-estrutura”. (KAPLAN & NORTON, 1992;1996 *apud* FERNANDES, 2006).

Segundo Fernandes & Berton (2004) o aprendizado ocorre dentro da equipe quando a organização desenvolve a transversalidade ou a quebra de barreiras entre departamentos, grupos e cargos. Completam, afirmando que a empresa não deve funcionar na forma tradicional de gestão, ou seja, deve iniciar um processo de gestão descentralizado e matricial ou por processos. Esta ação é fundamental para que a organização possa medir e controlar o efeito financeiro causado por uma deficiência em seu sistema de gestão do conhecimento ou gestão de competências.

Durante a aplicação do BSC em uma propriedade rural, Brisolara (2008) optou por acrescentar uma quinta perspectiva, a família e estilo de vida, segundo ele, as propriedades rurais não são vistas pelos produtores apenas como uma fonte de lucro e sustento. A Cultura, tradição, contato com o meio ambiente, sensação de sustentabilidade, felicidade da família e estilo de vida, também são importantes dentro da visão holística que apresentam as propriedades rurais familiares. Todavia, ao descrever a perspectiva do aprendizado e crescimento, o mesmo autor diz que, por meio da melhoria na eficiência operacional a empresa aumentará suas receitas e margens, elevando o retorno sobre o patrimônio, e, por sua vez, impactando os níveis de felicidade, senso de segurança e perspectiva de futuro da família. Entretanto, comprehende-se a necessidade de atenção especial para a família e estilo de vida em empresas rurais, porém, entende-se que dependendo do ambiente organizacional, a perspectiva da família e estilo de vida poderá ser suprida pela perspectiva do aprendizado e crescimento.

Por outro lado, Casado (2002) acrescenta que a compensação e as condições de trabalho são consideradas fundamentais para trabalhadores com baixo grau de especialização, fortemente preocupados com necessidades de ordem fisiológica e de segurança.

Com relação à compensação, Duarte (2010) comenta que não identificou à vinculação dos sistemas de incentivos e de recompensas na implantação do BSC em escolas-fazendas. Assume que de certa forma, isso pode comprometer o projeto

em longo prazo e o desempenho das equipes, considerando, que a cada ano, possuem metas produtivas mais desafiadoras e, independente do resultado atingido, não encontram respaldo em termos de bonificação pela melhoria dos indicadores. Na aplicação do BSC, em uma empresa rural, Borges Junior (2008) comenta que os acionistas aprovaram um sistema de aumento progressivo no valor do salário base praticado, porque acreditam que melhores condições de salário são determinantes para um ganho de qualidade no ambiente, devido à melhoria do padrão de vida dos funcionários. Brisolara (2008) e Nuintin (2010) não mencionaram sobre a compensação ou remuneração variada nas propriedades que aplicaram o BSC.

As pessoas têm suas aspirações, seus projetos de vida, suas angústias e receios. Sofrem pressões de grupos de influência e também influenciam seus pares ou outros atores mais distantes. Essas relações devem ser lembradas durante a implementação da estratégia, considerando que as pessoas, a motivação, cultura, poder e liderança estão relacionados a este processo. (FERNANDES & BERTON, 2004). Por fim, para compreender o processo de motivação de pessoas, Robbins (1999) apresenta a hierarquia das necessidades de Maslow, o qual formulou a hipótese de que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de cinco necessidades:

- **Fisiológicas:** incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.
- **Segurança:** inclui segurança e proteção contra mal físico ou emocional.
- **Sociais:** Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- **Estima:** Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- **Auto-realização:** Refere-se à intenção de se tornar tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

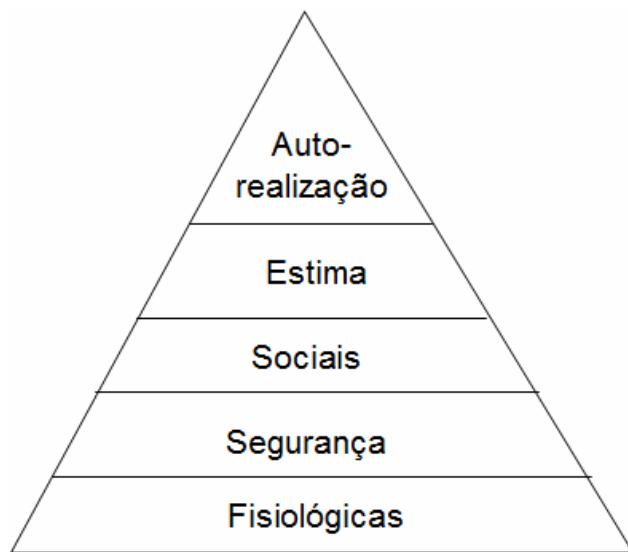


Figura 3: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.

FONTE: Robbins, (1999).

À medida que cada uma destas necessidades se torna substancialmente satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser dominante. Da perspectiva da motivação, teoricamente se diz que, embora nenhuma necessidade possa a ser totalmente suprida, uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar. Enfim, para motivar alguém de acordo com Maslow, é preciso entender em que nível da hierarquia ele está atualmente e concentrar-se em satisfazer as necessidades daquele nível ou acima dele (ROBBINS, 1999).

6 RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O estágio curricular obrigatório ocorreu na empresa Terra Desenvolvimento Agropecuário, localizada a Rua Bernardino de Campos, 619 – Maringá, PR, com duração de 40 horas semanais, totalizando 680 horas, durante o período de 10 de fevereiro a 16 de junho de 2014. Junto à empresa, tive a oportunidade de fazer algumas viagens e, portanto, parte deste período ocorreu em fazendas de clientes nos Estados do Mato Grosso, Pará e Tocantins, considerando que a empresa desenvolve assessoria em todo território nacional, além do Paraguai. Cabe destacar, que a Terra Desenvolvimento atua no mercado de treinamento e consultoria em gestão agropecuária, com a proposta de adequar o sistema produtivo aos modernos conceitos de gestão.

No primeiro dia de estágio, em reunião com meu orientador Daniel Suzigan Mano (Mestre em Zootecnia pela Universidade Estadual de Maringá), tive a oportunidade de conhecer a empresa num contesto global. Não me refiro à estrutura física ou setorial, mas sim aos princípios, valores e posicionamento da empresa no mercado. Discutimos alguns conceitos sobre perfil e postura profissional e em seguida, com o intuito de me inserir mais efetivamente na equipe, detalhou-me a empresa com apoio do *site*, explicando a missão de “Desenvolver ações que promovam a ampliação da gerenciabilidade e do lucro de empresas agropecuárias através de método consistente e equipe bem treinada.”, permitindo minha compreensão de que esta é a grande proposta da Terra Desenvolvimento, ou simplesmente, sua razão de existir.

Também explicou a visão de futuro, que é “Ser reconhecida como solução em sistemas de gestão para empresas agropecuárias.”, o que me fez enxergar o desejo de crescimento de uma empresa comprometida com sua causa ou razão de ser, além das dimensões de onde está empresa deseja chegar. Foram enfatizados os valores, “cliente satisfeito; pessoas comprometidas e realizadas; integridade e;

crescimento e rentabilidade.”, neste momento, percebi que o site da empresa não é apenas um “cartão postal”, pois tanto a empresa como sua equipe trata o “negócio”, sendo uma relação de confiança, capaz de gerar valores para ambas as partes. E por fim, o slogan “lucro através do desenvolvimento de pessoas”, que confirma os princípios da empresa.

Já no fim da reunião, fomos interrompidos para participarmos da aula de ginástica laboral, realizada semanalmente por 15 minutos, nas tardes de segundas e quintas-feiras. Além dos benefícios da ginástica, relacionados ao bem-estar dos funcionários, este é um momento de descontração e interação entre os mesmos, o qual ajuda a estreitar as relações de equipe.

Em seguida, recebi o manual de padrão de conduta Terra, a apostila do curso de gestão da empresa pecuária, um *pen drive* com uma palestra sobre o fechamento anual e os vídeos do curso de gestão, um boné para ser usado nas atividades de campo e as chaves da empresa.

6.1 Fase de treinamento

Durante o curso de gestão da empresa pecuária, ministrados pelo Daniel, foram revistos alguns princípios de gestão relacionados à elaboração de diagnóstico, metas, planejamento e controle:

- **elaboração de diagnóstico:** enfatizou o levantamento de informações, realização de análise SWOT e cálculos de importantes índices zootécnicos, como índices de fertilidade e natalidade, taxa de desmame, relação de desmama, idade a primeira cria, intervalo entre partos, mortalidade por categoria, taxa de crescimento vegetativo, ganho médio diário, lotação média anual e taxa de desfrute, entre outros. Também foram detalhados conceitos como custos fixos e variáveis, depreciação, custo de oportunidade de capital, custos de conservação e reparos, organização do plano de contas e apuração dos custos do bezerro e da arroba produzida.

- **elaboração das metas:** foi abordado o fato de que as metas devem ser mensuráveis e dependentes da equipe, específicas, temporais e alcançáveis. Ainda assim, estas devem ser reavaliadas a cada ciclo e fazer parte do plano de metas.

- **elaboração do planejamento:** foi explicado que para nortear os rumos da empresa pecuária é importante definir a missão, visão de futuro, valores e *slogan*, bem como alinhar os níveis estratégico, tático e operacional com o ciclo PDCA

(Planejamento, execução, controle e ações corretivas) e as perguntas do método 5W & 2H (o que?, quem?, quando?, onde?, por que?, como? e quanto?). Também foi comentado sobre a elaboração do orçamento com predição de receitas e despesas, e a comparação do previsto com o realizado, além da elaboração do fluxo de caixa e cálculos para avaliação de investimentos.

- **controle:** neste item foram abordados diferentes sistemas de controle, metodologias para coletas de informações e a importância da avaliação final da empresa pecuária. Relatou-se que o planejado deve estar de acordo com ações executadas e os resultados obtidos, além das informações serem previamente definidas, avaliadas mensalmente e, principalmente, transformadas em ação.

O curso também descreveu os efeitos da gestão de recursos humanos para obtenção do sucesso na pecuária e relacionou a condução do comportamento humano com o equilíbrio entre as oito saúdes (física, familiar, social, financeira, intelectual, espiritual, profissional e ecológica) e também, com o atendimento das necessidades de Maslow, que descreve a hierarquia das necessidades humanas tais quais, necessidades fisiológicas e de segurança, considerando os fatores de desmotivação e as necessidades sociais, de *status* ou estima e auto-realização, considerando os fatores de motivação. Entretanto, destacou-se a importância de estabelecer uma normatização para os funcionários e comunidade da fazenda e de promover ações motivacionais como, por exemplo, planos de remuneração variável.

Por fim, foram feitos exercícios relacionados aos cálculos dos índices reprodutivos e produtivos, além dos cálculos de custos de produção e matriz de evolução de rebanho. Também foi realizado um treinamento inicial para utilização do SIGA - Sistema Integrado de Gestão Agropecuária, que é um *software* de gestão agropecuária, desenvolvido pela Terra.

6.2 Desenvolvimento de atividades durante o período em Maringá

A Terra Desenvolvimento possui um plano de estágio bem definido, sendo que ao fim do treinamento, tem início à fase de auxílio nas atividades desenvolvidas por um dos técnicos da empresa, nomeado como tutor ou padrinho de estágio e, responsável por delegar as tarefas a serem desenvolvidas. Cabe lembrar, que a Terra faz uma reunião semanal, a fim de promover o *endomarketing* e discutir sobre o desenvolvimento das atividades e acontecimentos relevantes.

Iniciaram-se as tarefas, com a elaboração de uma ficha de controle de pesagem, em planilhas eletrônicas, considerando que apenas 10% dos animais de cada lote seriam pesados e identificados, com brincos numerados, para garantir o acompanhamento mensal. Sendo assim, decidiu-se que a ficha seria composta por total de cabeças no lote, total de animais pesados, data da pesagem, nome do responsável pelo lote, numeração dos animais que devem ser pesados, pesos individuais, categorias e raças, como mostra a figura 4. A princípio pareceu ser uma tarefa fácil, mas o desafio foi adequar a ficha de campo com o formato de digitação e avaliação dos dados, afinal, é feito um comparativo mensal entre os pesos de cada indivíduo e o número de animais pesados passa de 1500 cabeças por mês.

FICHA DE CONTROLE DE PESAGEM			
 <p>TERRA DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO</p>			
Nome:	Peso	Categoria	Raça
1			Nelore
2			Nelore
3			Nelore
4			Nelore
5			Nelore
6			Nelore
7			Nelore
8			Nelore
9			Nelore
10			Nelore
11			Nelore
12			Nelore
13			Nelore
14			Nelore
15			Nelore
16			Nelore
17			Mestiço
18			Nelore
19			Nelore
20			Nelore
21			Mestiço
22			Nelore
23			Nelore
24			Mestiço
25			Mestiço
26			Mestiço
27			Mestiço
28			Mestiço
29			Nelore
30			Nelore

Nome do capataz responsável pelos animais

Data:

Total de Cabeças:

Total de animais Pesados:

Observações:

Figura 4: Ficha de controle de pesagem de rebanho

Apesar de desenvolver as atividades delegadas pelo tutor, em alguns momentos ou períodos, pude acompanhar e/ou contribuir com atividades de outros técnicos. Entre estes momentos, tive um breve contato com relação ao entendimento dos mapões⁴ de fazenda, entre outros dados de campo, além de assistir a uma apresentação feita por outro estagiário.

Em seguida, fui incumbido de realizar uma revisão sobre utilização de cruzamento industrial, com foco em responder de maneira imparcial, as seguintes perguntas:

- *Qual a porcentagem de utilização de cruzamento industrial, em um plantel de matrizes estabilizado e em crescimento?*
- *Qual a redução da idade de abate de machos e fêmeas cruzados, comparado ao nelore nas mesmas condições?*
- *O cruzamento tem impacto no aumento da lotação?*
- *Se fizer inseminação das matrizes usando cruzamento no inicio da estação reprodutiva e, na segunda metade da estação acasalar com nelore, para produzir novilhas de reposição. A qualidade do rebanho pode sofrer alguma mudança?*

Além de consultar a literatura, foi realizado cálculos de evolução de rebanho, considerando alguns parâmetros de índices produtivos e reprodutivos. Para responder a estas perguntas, foi elaborada uma apresentação de slides, sendo que eu tive 30 minutos para apresentá-la ao tutor e a outro técnico da Terra. Esta atividade nos proporcionou embasamento para argumentar e opinar sobre o assunto em questão e destacou-se as seguintes ponderações: propriedades que fazem reposição do rebanho com as novilhas de sua cria, deve priorizar dentre suas atividades, a produção de boas matrizes. E, o cruzamento é uma ferramenta que pode agregar valor aos produtos da fazenda, mas para obtenção de lucro, é indispensável o alcance de bons índices reprodutivos.

Ainda em Maringá, junto ao meu tutor foram desenvolvidos atividades relacionadas à leitura de dados de mapões de rebanho, classificação de sub-centros de custos em planilha de controle financeiro, análise e avaliação de planilha de evolução de rebanho e breve pesquisa sobre parcerias e arrendamentos. Entretanto, pude contribuir com outros técnicos com relação à montagem de quadros de gestão

⁴ Ficha que descreve as movimentações de rebanho ocorridas durante o mês e sua contagem no último dia do mês;

a vista, breve pesquisa sobre áreas de sequestro⁵, análise e edição de planilha de balanço patrimonial mensal, preenchimento de planilhas de previsto versus realizado e preparação de material para implantação de controle, envolvendo ajustes nas fichas de campo, personalização dos mapões para as fazendas, impressão e organização do material, cotação e compra de termômetros e calculadoras, além da elaboração de adesivos de numeração de máquinas, junto a uma empresa de *design* gráfico.

Pude assistir a um curso sobre integração, confinamento e terminação de bovinos, durante o treinamento organizado pela Terra Desenvolvimento, aos profissionais da COCAMAR. Também participei de um dia de campo, em uma renomada fazenda do Noroeste do Paraná, reconhecida nacionalmente por produzir animais considerados “melhoradores” da raça nelore. No caminho de retorno para Maringá, tive a oportunidade de assistir, ao vivo, um leilão de gado de corte, onde outro técnico da empresa havia acabado de ministrar uma palestra aos pecuaristas ali presentes.

6.3 Desenvolvimento de atividades em propriedades rurais

Acompanhado por outros dois técnicos da Terra, fiz uma viagem ao Mato Grosso e, devido à prorrogação do meu estágio, fui para os Estados do Pará e Tocantins, desta vez, acompanhado pelo meu tutor de estágio. Devido a algumas atividades se repetirem em diferentes locais e, no intuito de preservar o sigilo de informações de clientes, daqui por diante, serão descritas observações e atividades desenvolvidas em fazendas, sem especificar a região. Cabe lembrar, que os trabalhos ocorreram em três diferentes grupos, que somados totalizam 10 fazendas e em torno de 50 mil hectares de área útil, porém, não conheci todas as fazendas.

Entretanto, foram percorridas algumas fazendas com o objetivo de fazer o levantamento de informações, observando e avaliando as condições de estradas, cercas, lavouras, pastagens, confinamentos, centros de manejo, condição de cochos de sal, disponibilidade de água, condição fisiológica e qualidade do rebanho, além das condições de trabalho, grau de comprometimento e características dos talentos humanos. Algumas imagens dessa atividade podem ser observadas na figura 5.

⁵ Área destinada ao confinamento ou permanência de todo ou maior parte do rebanho durante o período de escassez.

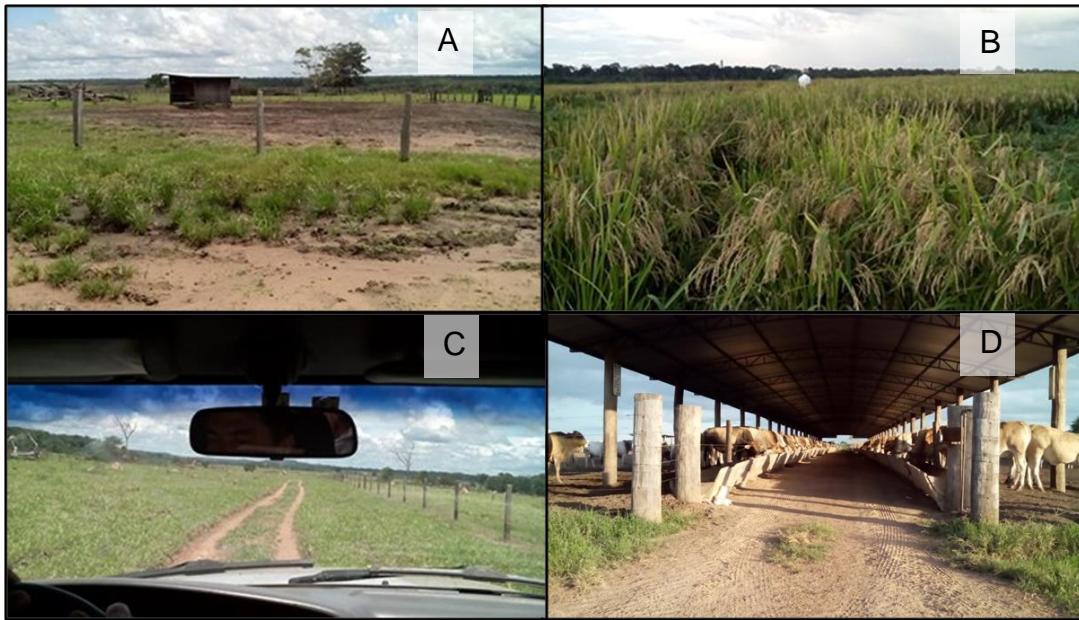


Figura 5: Levantamento de informações sobre a fazenda.: a) centro de manejo e saleiro; b) lavoura e colheita de arroz; c) condições de pastagens, estradas e cercas; d) confinamento de gado de corte.

Mesmo estando em fazendas, com o objetivo de estabelecer os sistemas de controle, a grande maioria dos trabalhos envolveu serviços de escritório. Portanto, fiz digitação de dados no SIGA e elaboração ou adequação de fichas de controle, para facilitar as anotações e leitura das mesmas. Estes dados estão relacionados ao controle de abastecimento de máquinas e veículos próprios ou de terceiros, serviços e quantidade de horas trabalhadas por máquina, informações de colheita, frete e venda de grãos e cereais, movimentação geral de receitas e despesas, dados de abate, controle e movimentação de rebanho, utilização de insumos por atividade ou cultura, controle diário de chuva e de temperaturas máxima e mínima. Para tanto, também foi necessário confrontar os dados do SIGA, com as quantidades de diesel contidas no reservatório, com os estoques de insumos e com os valores contidos em contas bancárias e caixas de fazenda.

É fundamental destacar que as propriedades precisam adquirir independência tanto na coleta, quanto na compilação dos dados de controladaria e, por isso, estas atividades foram exercidas junto aos funcionários responsáveis por darem a continuidade das mesmas, sendo que em alguns momentos, foi necessário fazer reuniões para explicação, reajustes nas fichas ou acompanhá-los durante a execução das tarefas. Uma tabela com a descrição de serviços e atividades de máquinas foi elaborada e colada na parede do galpão e nas pranchetas com as

fichas de serviços de máquinas. Também foram feitas placas de identificação que ajudam na organização dos depósitos de insumos pecuários.

Aos poucos, comprehendi de maneira geral o funcionamento dos trabalhos em grandes propriedades e a necessidade de controlar questões financeiras, pecuárias e agrícolas, além de uma especial atenção ao parque de máquinas, estoque de combustível e clima. Vale lembrar, que participei da colocação de adesivos numerados nas máquinas e implementos, e contribuí para o alinhamento da numeração com o sistema, estas atividades me permitiram um primeiro contato com diversos equipamentos agrícolas (figuras 6).

Outro ponto importante foi que a partir do sistema de controladoria, detectei uma divergência entre a quantidade de diesel comprada menos a quantidade consumida, com o volume do reservatório. Isto nos levou a uma maior atenção no assunto, até que descobrimos que a bomba estava desregulada e que o volume de diesel abastecido era em torno de 13% superior ao marcado pela bomba, ou seja, os pagamentos a terceiros com parcial em diesel, estavam sendo superestimados.



Figura 6: Máquina e implemento com adesivos numerados.

Em determinado momento, precisei revisar a literatura e relembrar os prós e contras sobre o uso de inoculantes em silagem de cana-de-açúcar, o qual, relatei sobre os benefícios do uso de inoculantes e sobre possíveis efeitos indesejáveis, quanto ao uso bactérias homoláticas, pois a ação de leveduras poderá produzir etanol a partir do ácido láctico.

Dentre minhas obrigações, fiquei responsável por treinar quatro funcionários em diferentes funções, e garantir que eles ficassem aptos a utilizar o SIGA (figura 7).

Foram capacitados: um gerente de fazendas, um do setor financeiro e outros dois auxiliares administrativos. Além disso, pude prestar auxílio com relação ao sistema, a outros dois funcionários do setor financeiro e mais um auxiliar administrativo.

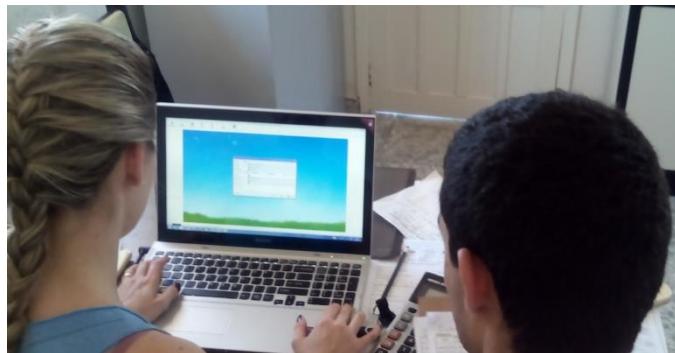


Figura 7: Treinamento de utilização do programa de gestão.

Tive a oportunidade de participar de uma auditoria de rebanho, em que as atividades envolvidas consistiram de busca dos animais a campo, apartação de lotes ou categorias, marcação a ferro quente com um “4” no cupim (simbolizando a contagem em 2014) e a marca da fazenda na anca (ambas do lado esquerdo), contagem na porteira por um auditor, capataz de retiro e capataz geral, além de acompanhamento na compilação dos dados. Os serviços auditoria são mostrados na figura 8.



Figura 8: Serviços de auditoria. a) contenção de animais da tropa; b) busca de rebanho a campo; c) marcação de rebanho; d) contagem na porteira.

Por fim, também pude observar o quanto delicado é estabelecer um quadro de funcionários, com pessoas trabalhando por um bem comum. É possível escutar

patrões reclamando da falta de mão-de-obra qualificada, de serviços inacabados, de desperdício de insumos e desleixo com as máquinas, animais ou infra-estruturas da fazenda. Ao mesmo tempo, as reclamações dos funcionários relacionadas a salários, condições de trabalho e de moradias, jornada de trabalho e dias de folga, resultando em insatisfação de ambas as partes.

6.4 Análise crítica do estágio

No último dia de estágio, novamente em Maringá, atendendo ao pedido do orientador, foi realizada uma análise SWOT da empresa e uma análise crítica do estágio. Estas foram entregues a empresa, mas para fins de relatório, descreve-se apenas a análise crítica: *A Terra Desenvolvimento é uma empresa idônea, reconhecida no setor de gerenciamento agropecuário e bastante valorizada por seus clientes. Possui um plano de estágio bem definido, que permite o aprendizado e desenvolvimento profissional do estagiário. É notável o princípio de estabelecer confiança e respeito nas relações interpessoais e, a compreensão de que maior rentabilidade é uma consequência da integridade, comprometimento e satisfação de todas as partes envolvidas no processo. Ou seja, seus estagiários tornam-se tecnicamente melhores e humanamente profissionais.*

Estas experiências foram bastante válidas, principalmente pela grandiosidade e diversidade de atividades envolvidas. Tive que aprender a escutar e a me posicionar diante das pessoas, sendo que, presenciar realidades, problemas e soluções diferentes foi extremamente importante para meu desenvolvimento profissional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas pode ser compreendida como o ato de liderar grupos, em prol da realização de um objetivo geral, que esteja relacionado ao bem comum. Compreende-se que toda ação estratégica deve permitir e motivar o espírito de equipe, o desenvolvimento e a auto-realização das pessoas envolvidas no processo. Sendo que o maior desafio está no comprometimento recíproco entre a organização e seus colaboradores.

A adesão de gestão estratégica de pessoas nas organizações, comumente ocorre, entre outras expectativas, com o objetivo de obter um diferencial competitivo de mercado. Por outro lado, tratando-se de empresas rurais, a adoção desta estratégia pode relacionar-se com o intuito de melhorar a eficiência produtiva e a retenção de equipe, sendo uma estratégia capaz de proporcionar maior lucratividade e perpetuação da organização.

O *Balanced Scorecard* é um eficiente método de avaliação de desempenho que, com base nas perspectivas, permite uma visão holística da empresa. Porém, observou-se que para uma adesão, implantação e obtenção de sucesso, são necessários estudos mais aprofundados sobre método, além de comprometimento e disciplina em todos os setores da empresa.

Para garantir a perpetuação da organização usando o BSC, ressalta-se que este, depende do equilíbrio entre todas as perspectivas e que os índices devem apontar para os pontos que geram instabilidade.

A perspectiva do aprendizado e crescimento possibilita uma relação estratégica com o trabalhador rural. A compreensão das relações de causa e efeito pode ser fundamental para formar uma equipe realizada e comprometida com a empresa.

Os trabalhos sobre aplicação do BSC em Fazendas descrevem a implantação dos métodos baseados na revisão teórica. As particularidades, bem como o sucesso ou avaliação em longo prazo, ainda são pouco citados na literatura.

Durante o estágio curricular na Terra Desenvolvimento, pude atuar profissionalmente desenvolvendo tanto serviços de escritório, como atividades de campo relacionadas à controladoria de fazenda, treinamento de pessoas e auditoria de rebanho. Adquiri uma visão mais gerencial, principalmente no que diz respeito à diversidade e a escala de produção em grandes propriedades. Percebo que ainda é preciso desenvolver novas habilidades relacionadas à administração rural, justificando o assunto abordado neste trabalho, que me enriqueceu os conhecimentos.

O presente trabalho é considerado um estudo inicial, que contribuiu para a formação de meu perfil profissional, não apenas no sentido de gestor, mas também no que tange a percepção e atendimento das expectativas de futuros empregadores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Alexandre. **Funcionário feliz, fazenda próspera: gestão eficiente de pessoas é uma das chaves da agricultura moderna.** Revista Hortifrut Brasil - Jan / Fev de 2007.

BORGES JÚNIOR, Wilson. **A aplicação da metodologia BSC (balanced scorecard) como sistema gerencial estratégico no agronegócio: o caso da Agrogavião Ltda.** Dissertação de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/aplicacao-metodologia-bsc-balanced-scorecard-como-sistema-gerencial-estrategico-gestao>> Acesso em 08 jul. 2014.

BRISOLARA, Cláudio Silveira. **Balanced scorecard em uma propriedade pecuária.** XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Acre, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/967.pdf>> Acesso em 16 jun. 2014.

CASADO, Tania. **A motivação e o trabalho.** In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo. Gente, 2002. P.247-258.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

COUTINHO, André R. Symnetics Clipping. **Balanced Scorecard – Conceitos e experiências com organizações brasileiras.** Apud. GOMES, Luana Pereira Severo. Aplicação do balanced scorecard no apoio ao gerenciamento das micro e pequenas empresas. Monografia - curso bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/770/2/2013f>>. Acesso em 16 jun. 2014.

DUARTE, José Carlos da Silva. **O BSC aplicado nas escolas-fazendas da fundação Bradesco.** Dissertação de Mestrado – Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/24507>> Acesso em 16 jun. 2014.

FERNANDES, Bruno H. Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2.ed. Posigraf. Curitiba, 2004

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard.** São Paulo. Saraiva, 2006.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações.** REBRAE. Revista Brasileira de

Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4961&dd99=pdf>>. Acesso em 16 jun. 2014.

GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein; PROFETA, Rogério Augusto. **Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação do balanced scorecard e programas e ferramentas da qualidade.** In: Modelos e Inovações em Estratégia. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Clima organizacional na empresa rural – um estudo de caso.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 3, p. 11-27, julho/setembro 2004. Disponível em: <http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20NA%20EMPRESA%20RURAL%20-%20e.caso.pdf> Acesso em 20 jun. 2014.

HISPAGNOL, Gustavo Maimone; RODRIGUES, Andrea Leite. **Implementação do BSC em operações brasileiras: estamos prontos?** Jovens Pesquisadores. Vol. 3, No 1 (4), jan.-jun./2006. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/viewFile/854/374>> Acesso em 16 jun. 2014.

MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor de; SOUSA NETO, Manoel Veras de; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno. **Aplicação do método scorecard dinâmico no processo de formulação da estratégia em empresa de pequeno porte.** In: Modelos e Inovações em Estratégia. São Bernardo do Campo. Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

NUINTIN, Adriano Antonio; CURI, Maria Aparecida; NOGUEIRA, Leandro Rivelli Teixeira. **Avaliação de desempenho e tomada de decisão utilizando os preceitos do Balanced Scorecard: o caso de uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Mato Grosso do Sul.** Custos e @gronegócio on line - v. 6, n. 2 - Mai/Ago – 2010. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v6/BSC.pdf>> Acesso em 20 jun. 2014

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Balanced scorecard.** In: Produtividade. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. **O balanced scorecard: estratégia e avaliação do desempenho.** In: Estratégias: formulação, implementação e avaliação. São Paulo. Saraiva, 2008.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão Estratégica de Pessoas – uma ferramenta poderosa.** VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2014.

MARCHEZINI, Paulo Roberto de Andrade. **Gestão estratégica de pessoas e aprendizagem organizacional no programa nuclear da marinha do Brasil. Um estudo de caso.** Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN. Disponível em: <<http://www.eadfea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/218.pdf>> Acesso em 16 jun. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **O gestor estratégico de pessoas: um novo profissional.** In: Modelos e Inovações em Estratégia. São Bernardo do Campo. Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

MOREIRA, Fábio Fontanella; et al. **O que é *balanced scorecard*? A evolução do BSC de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica.** 3 Gen Gestão Estratégica, 2005. Disponível em: <<http://www.3gen.com.br/uploads/O que %C3%A9 Balanced Scorecard1.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2014.

NASCIMENTO, Luiz Gustavo; CAVENAGHI, Wagner. **Gestão estratégica e o *balanced scorecard*: proposta de mapa estratégico para empresas de call center.** IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0096_02_65.pdf> Acesso em 16 jun. 2014.

ROBBISNS, Syephen P. Comportamento organizacional. 8.ed. Rio de Janeiro. LTC Editora, 1999.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília. ENAP, 2010.

SERRA, F.; et al. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro. Reichmann & Affonso Editores, 2002.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x Gestão de pessoas.** Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://proseg.co/media/7addfabb9962e99dffff8119ac1e1e75.pdf>> Acesso em 16 jun. 2014

ANEXOS

Anexo 1. Termo de compromisso.

ESTÁGIO EXTERNO

TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO CELEBRADO ENTRE O ESTUDANTE DA UFPR E A PARTE CONCEDENTE

A empresa Terra Desenvolvimento Agropecuário LTDA, sediada à Rua Bernardino de Campos, nº 619, Cidade Maringá, CEP 87030-160, CNPJ 02.100.613.0001-26, Fone (44) 3031 8844 doravante denominada Parte Concedente por seu representante Antônio Chaker El-Memaria Neto, sócio administrador, e de outro lado, Círio Cesar Custodio da Silva, RG nº 9652133-2, CPF 079.037.959-70, estudante do 5º ano do Curso de Graduação em Zootecnia, Matrícula nº GRR20090075, residente à Rua Barão de Santo Ângelo, nº 351 na Cidade de Curitiba, Estado Paraná , CEP 81810-140 , Fone (41) 9636 9190 / 8455 6705. Data de Nascimento 13/06/1989 , doravante denominado Estudante, com interveniência da Instituição de Ensino, celebram o presente Termo de Compromisso em consonância com o Art. 82 da Lei nº 9394/96 – LDB, da Lei nº 11.788/08 e com a Resolução nº 46/10 – CEPE/UFPR e mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - As atividades a serem desenvolvidas durante o estágio constam de programação acordada entre as partes – Plano de Estágio no verso – e terão por finalidade proporcionar ao estudante uma experiência acadêmico-profissional em um campo de trabalho determinado, visando:

- a) o aprimoramento técnico-científico em sua formação;
- b) a maior proximidade do aluno, com as condições reais de trabalho, por intermédio de práticas afins com a natureza e especificidade da área definida nos projetos políticos pedagógicos de cada curso;
- c) a realização de Estágio (X) OBRIGATÓRIO ou () NÃO OBRIGATÓRIO.

O presente estágio somente poderá ser iniciado após assinatura das partes envolvidas, não sendo reconhecido ou validado com data retroativa.

O estágio será desenvolvido no período de 10/02/2014 a 16/05/2014, no horário das 08:00 às 12:00 e 13:00 às 17:00 hs.(intervalo caso houver) de 01:00 hs, num total de 40 hs semanais, (não podendo ultrapassar 30 horas), compatíveis com o horário escolar podendo ser denunciado a qualquer tempo, unilateralmente e mediante comunicação escrita, ou ser prorrogado, através de emissão de Termo Aditivo;

CLÁUSULA SEGUNDA -

CLÁUSULA TERCEIRA -

Parágrafo Primeiro -

Em caso de presente estágio ser prorrogado, o preenchimento e a assinatura do Termo Aditivo deverão ser providenciados antes da data de encerramento, consta na Cláusula Terceira neste Termo de Compromisso;

Parágrafo Segundo -

Em período de recesso escolar, o estágio poderá ser realizado com carga horária de até 40 horas

semanais, mediante assinatura de Termo Aditivo, específico para o período.

Parágrafo Terceiro -

Nos períodos de avaliação ou verificações de aprendizagem pela Instituição de Ensino, o estudante poderá solicitar à Parte Concedente, redução de carga horária, mediante apresentação de declaração, emitida pelo Coordenador(a) do Curso ou Professor(a) Supervisor(a), com antecedência mínima de 05 (cinco) dias úteis.

CLÁUSULA QUARTA - Na vigência deste Termo de Compromisso o estudante será protegido contra Acidentes Pessoais, providenciado pela UFPR e representado pela Apólice nº 1018200510054 da Companhia CAPEMISA.

CLÁUSULA QUINTA - Durante o período de Estágio Não Obrigatório, o estudante receberá uma Bolsa Auxílio, no valor de _____, bem como auxílio transporte (_____ especificar forma de concessão do auxílio _____)

paga mensalmente pela Parte Concedente.

Durante o período de Estágio Obrigatório o estudante () receberá ou não receberá (X) bolsa auxílio no valor de _____

Caráter ao estudante cumprir a programação estabelecida, observando as normas internas da Parte Concedente, bem como, elaborar relatório referente ao Estágio a cada 06 (seis) meses e ou quando solicitado pela Parte Concedente ou pela Instituição de Ensino;

O estudante responderá pelas perdas e danos decorrentes da inobservância das normas internas ou das constantes no presente contrato;

Nos termos do Artigo 3º da Lei nº 11.788/08, o estudante não terá, para quaisquer efeitos, vínculo empregatício com a Parte Concedente;

Constituem motivo para interrupção automática da vigência do presente Termo de Compromisso de Estágio;

- a) conclusão ou abandono do curso e o trancamento de matrícula;
- b) solicitação do estudante;
- c) não cumprimento do convencionado neste Termo de Compromisso.
- d) solicitação da parte concedente

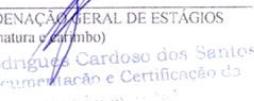
e) solicitação da instituição de ensino, mediante aprovação da COE do curso ou professor(a) supervisor(a).

E, por estar de inteiro e comum acordo com as condições deste Termo de Compromisso, as partes assinam em 04 (quatro) vias de igual teor.

Curitiba


PARTE CONCEDENTE
 (assinatura e carimbo)
COORDENADOR DO CURSO – UFPR
 (assinatura e carimbo)


ESTUDANTE
 (assinatura)


COORDENAÇÃO GERAL DE ESTÁGIOS
 (assinatura e carimbo)
 Joamara Rodrigues Cardoso dos Santos
 Gerente de Documentação e Certificação da
 UFPR - Documentos de Estágio

Prof. Dr. Antonio João Scandolera
 Coordenador do Curso de Zootecnia
 UFPR - Matrícula 186147

ANEXOS

Anexo 2. Plano de estágio.

ESTÁGIO EXTERNO

PLANO DE ESTÁGIO INSTRUÇÃO NORMATIVA N° 01/03-CEPE

ESTÁGIO OBRIGATÓRIO

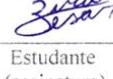
ESTÁGIO NÃO OBRIGATÓRIO

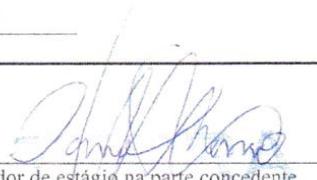
OBSERVAÇÃO: É OBRIGATÓRIO O PREENCHIMENTO DO PLANO DE ESTÁGIO

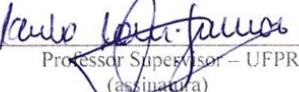
01. Nome do aluno (a): Círio Cesar Custódio da Silva
02. Nome do orientador de estágio na unidade concedente: Daniel Suzigan Mano
03. Formação profissional do orientador: Zootecnista
04. Ramo de atividade da Parte Concedente: Gestão Agropecuária
05. Área de atividade do(a) estagiário(a): Gestão Agropecuária
06. Atividades a serem desenvolvidas: O estágio compreenderá as atividades de acompanhamento de assessoria pecuária desenvolvida pela empresa. As principais atividades desenvolvidas serão o acompanhamento de visitas técnicas e recomendações técnicas nas áreas de nutrição, reprodução e manejo geral de rebanhos de corte. Também serão desenvolvidas atividades relacionadas ao uso de programas de controles de rebanhos, levantamento de índices zootécnicos, diagnóstico de desempenho global, planejamento estratégico, coleta e análises de dados das propriedades acompanhadas pela empresa e serviços de escritório.

A SER PREENCHIDA PELA COE

07. Professor supervisor – UFPR (Para emissão de certificado):
- a) Modalidade da supervisão: Direta Semi-Direta Indireta
- b) Número de horas da supervisão no período: _____
- c) Número de estagiários concomitantes com esta supervisão: _____


Estudante
(assinatura)


Orientador de estágio na parte concedente
(assinatura e carimbo)


Professor Supervisor – UFPR
(assinatura)


Comissão Orientadora de Estágio (COE) do Curso
(assinatura)

ANEXOS

Anexo 4. Ficha de avaliação no local de estágio



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SETOR DE CIENCIAS AGRÁRIAS
Coordenação do Curso de Zootecnia

AVALIAÇÃO DO ESTAGIÁRIO

5.1 ASPECTOS TÉCNICOS	NOTA (01 A 10)	
5.1.1 - Qualidade do trabalho	10	
5.1.2 Conhecimento Indispensável ao Cumprimento das tarefas	Teóricas	9
	Práticas	9
5.1.3 - Cumprimento das Tarefas	10	
5.1.4 - Nível de Assimilação	10	
5.2 ASPECTOS HUMANOS E PROFISSIONAIS	Nota (01 a 10)	
5.2.1 Interesse no trabalho	10	
5.2.2 Relacionamento	Frente aos Superiores	10
	Frente aos Subordinados	10
5.2.3 Comportamento Ético	10	
5.2.4 Disciplina	10	
5.2.5 Merecimento de Confiança	10	
5.2.6 Senso de Responsabilidade	10	
5.2.7 Organização	10	

TERRA
DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO
Rua Bernardino de Campos, 619
Zona 7 - CEP: 87930-150 - Tel: 3031-3644
CNPJ: 92.100.01.0001-26



Rua dos Funcionários, 1540
CEP 80035-050 - Curitiba - PR
Tel. / Fax:(41) 3350-5769
www.cursozootecnia.ufpr.br